

**HACIA LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S.**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**JUAN PABLO GÓNGORA RENGIFO**

**Cod: 2090516**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**HACIA LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S.**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**JUAN PABLO GÓNGORA RENGIFO**

**Proyecto de grado para optar por el título de Administrador de  
Empresas**

**Director  
Elizabeth Echeverry Laverde  
Magíster en Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas**

**JAIME VALENCIA ARIAS**

---

**Jurado**

**FABIO HERBAN SALAZAR**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 06 de Abril de 2018**

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Sistematización del problema de investigación	14
2. ANTECEDENTES	15
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. OBJETIVO	23
4.1 OBJETIVO GENERAL	23
4.2 OBJETIVO ESPECIFICO	23
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1 MARCO CONTEXTUAL	24
5.2 MARCO TEÓRICO	27
5.2.1 Conceptos de Planeación, Estrategia y Planeación Estratégica	27
5.2.2 Ciclo administrativo y la planeación estratégica	33
5.2.3 Planeación estratégica	37
5.2.4 Modelo de Planeación estratégica de Norton y Kaplan	42
5.3 MARCO LEGAL	46

<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>49</b>
<b>6.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>49</b>
<b>6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>49</b>
<b>6.3 FASES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>52</b>
<b>6.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>53</b>
<b>6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>54</b>
<b>7. CAPITULO: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>56</b>
<b>7.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S</b>	<b>56</b>
<b>7.1.1 Direccionamiento estratégico</b>	<b>56</b>
<b>7.1.2 Servicios administrativos</b>	<b>61</b>
<b>7.1.3 Gestión del talento humano</b>	<b>65</b>
<b>7.1.4 Gestión financiera</b>	<b>66</b>
<b>7.1.5 Gestión de los procesos misionales</b>	<b>68</b>
<b>7.1.6 Diagnóstico de los servicios</b>	<b>70</b>
<b>7.1.7 Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I.</b>	<b>77</b>
<b>7.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S</b>	<b>79</b>
<b>7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.</b>	<b>86</b>
<b>8. CAPITULO: FORMULACIÓN LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>89</b>
<b>8.1 FORMULACIÓN SEGÚN MATRIZ DOFA</b>	<b>93</b>
<b>9. CAPÍTULO: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>96</b>
<b>9.1 PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>102</b>
<b>9.1.1 Bases del plan de acción</b>	<b>102</b>
<b>9.1.2 Cronograma de actividades</b>	<b>106</b>

<b>9.1.3 Presupuesto</b>	<b>108</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>118</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Calificación de la capacidad directiva</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 2. Calificación de la capacidad administrativa</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 3. Calificación de la capacidad de gestión humana</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 4. Calificación de la capacidad financiera.</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 5. Calificación de la capacidad de mercadeo y ventas</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 6. Actividades por servicios y recursos usados.</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 7. Debilidades y fortalezas de cada línea de servicio</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 8. Síntesis de las debilidades y fortalezas del portafolio de servicios</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 9 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 10. Distribución de la población según su estratificación. 2015.</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 11. Incidencia de las variables del entorno</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 13. Matriz DOFA</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 14. Estrategias según modelo Balance Scorecard</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 15. Bases del plan estratégico</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 16. Plan de Acción</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 17. Cronograma</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 18. Presupuesto</b>	<b>109</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Esquema de planeación estratégica</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2. Proceso de la planeación estratégica</b>	<b>40</b>
<b>Figura 3. Esquema plan estratégico</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5. Organigrama Presencia S.A.</b>	<b>61</b>
<b>Figura 6. Proceso de venta de los servicios</b>	<b>72</b>



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Formato de Entrevistas</b>	<b>118</b>
<b>Anexo B. Bitácora de Observación</b>	<b>120</b>

## RESUMEN

La empresa Presencia S.A.S., se dedica a prestar servicios bajo la modalidad de outsourcing, tales como mantenimiento y aseo profundo, aseo de obras civiles y zonas duras, limpieza de vidrios, muros y fachadas, mantenimiento de aguas y piscinas y oficios Varios. El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de planeación estratégica para las unidades de aseo y mantenimiento de la empresa de Servicios Presencia S.A.S., guiado al mejoramiento de la calidad de sus servicios. Se recurre al estudio o investigación descriptiva, esta permite extraer descripciones a partir de técnicas como la observación, la entrevista estructurada/semiestructurada, notas de campo, registros escritos de todo tipo. El estudio permitió evidenciar que la empresa tiene un amplio portafolio de servicios, sin embargo también se evidencia que alguno de estos tienen un bajo desempeño lo que no permite que generen rentabilidad significativa, lo que a su vez conlleva a que se subutilice la capacidad disponible. Las estrategias formuladas permiten mejorar el desempeño en lo comercial, mejorar en los aspectos que se han configurado como debilidades y a la vez se saca provecho de las fortalezas. El objetivo final es mejorar el desempeño financiero, obteniendo mayores ventas y más rentabilidad.

**Palabras Claves.** Planeación estratégica. Outsourcing, análisis de entorno, estrategias, balance scorecard, indicadores.

## INTRODUCCIÓN

La planeación es un proceso que hace parte del ciclo administrativo, a través del cual se logra que la empresa se opere de manera eficiente, incluso para el desarrollo de ventajas competitivas. La planeación, por ende debe abordar los aspectos externos e internos que afecten la parte productiva y comercial, debe orientarse hacia el aprovechamiento de las oportunidades a la vez que gestiona los riesgos derivados de las amenazas.

El usar la planeación estratégica al interior de las organizaciones, permite construir estrategias que conlleven a la empresa hacia un escenario de mayor desempeño, superando las deficiencias internas y fortaleciendo la gestión de procesos, la estructura, el cumplimiento normativo entre otros aspectos.

En este proyecto se pretende formular una propuesta de planeación estratégica para las Unidades Administrativas de Aseo y de Mantenimiento, pertenecientes al Departamento de Operaciones de la empresa Presencia S.A.S en la ciudad de Cali, con el objeto de ofrecer una alternativa de mejoramiento en la eficiencia de los procesos internos en dichas unidades, que favorezca la prestación y posicionamiento del servicio de esta empresa. Lo que se busca es tener mayor formalidad en los procesos internos, organización y planificación, con lo cual se espera mejorar de manera significativa la gestión administrativa y con ello buscar un mejor desempeño de estas áreas misionales en la organización

El objetivo de este proyecto se fundamenta en el mejoramiento o reorganización de los procesos que componen las áreas funcionales de la empresa objeto de estudio. En la actualidad la empresa se divide en dos grandes áreas: administrativas y operativas, sin embargo, los mayores esfuerzos de la dirección se han enfocado en garantizar el cumplimiento y calidad de los servicios prestados, dejando relegados los procesos de planeación, por ejemplo.

Este trabajo se enfoca en el departamento de operaciones y sus unidades de aseo y mantenimiento. Para este fin se realiza un diagnóstico al interior de cada una de las unidades de Aseo y Mantenimiento y del contexto exterior de las mismas, con el fin de identificar las problemática, barreras o dificultades existentes, mediante la formulación de áreas críticas resultantes y por tanto sujetas de intervención, para finalmente formular un plan de mejora que incluya objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias/ a actividades y/ tareas a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control, con el objeto de hacer viable su ejecución.

El realizar este trabajo permite aplicar los conceptos de planeación estratégica, así como desarrollar modelos de autores como Minzbertg, Sallenave, Norton y Kaplan, los cuales permiten construir un plan estratégico de forma lógica, organizada, que sea viable y que saque provecho del contexto externo e interno. Para la formulación de las estrategias se hace uso del modelo balance scorecard, que abarca dimensiones como clientes, finanzas, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas como es el caso de Presencia S.A.S., tienden a crecer en el mercado si satisfacen las necesidades de sus clientes, sin embargo, para sostenerse y consolidarse no basta simplemente con concentrarse en los procesos operativos, hay que desarrollar la dimensión administrativa de la organización, como la planeación donde se trazan sus objetivos y la ruta hacia la consecución de los mismos.

La planeación hace parte del ciclo administrativo, por tanto esta debe responder a las condiciones externas de la empresa y que de una manera inciden sobre las actividades operativas y comerciales. También debe considerarse los aspectos internos que inciden en la eficiencia y competitividad en el mercado. Finalmente, la planeación debe reflejarse en un plan que defina objetivos y acciones que sean viables, como un paso necesario en el crecimiento y la consolidación de las empresas, por lo que planear estratégicamente busca maximizar la probabilidad de éxito.

La empresa Presencia S.A.S, ofrece servicios de aseo y mantenimiento al sector institucional en la ciudad de Cali, gracias a su portafolio de servicios la empresa ha logrado ofrecer la opción de tercerización a las empresas clientes. El sector donde se desempeña la empresa se considera altamente competitivo, porque existen empresas con experiencia y de gran tamaño, lo que les permite mantener unos costos bajos. Por lo tanto, para competir en este sector la empresa Presencia S.A.S., debe ser más eficiente en sus procesos internos, para lo cual debe organizarse, formalizar los procedimientos, además de desarrollar estrategias que hagan frente a las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno, sector y mercado.

Es importante considerar el contexto en que opera la empresa Presencia S.A.S: el panorama de la tercerización de servicios ha cambiado, ahora se tiene un mercado altamente competitivo, donde cada competidor ha desarrollado ventajas, tanto en costos, como en diversificación de servicios, implementación de nuevas tecnologías, aspectos que inciden en la toma de decisiones del cliente frente a sus necesidades. Aunque la empresa tiene buenas relaciones con sus clientes, no ha logrado la eficiencia, debido en parte a informalidad en algunos procesos, falta de planificación de mediano y largo plazo, además de una falta de principios corporativos que guíen el accionar del personal y de las diferentes áreas productivas.

La empresa Presencia S.A.S., tiene la necesidad de mejorar su desempeño en el mercado y la eficiencia interna. Si se implementan estrategias la empresa no solo podrá mejorar su situación económica, sino que tendrá mayor proyección administrativa en el tiempo, siendo más competitiva en el sector. Por ende se busca encontrar una alternativa de solución, lo cual llevó a la formulación de la pregunta de investigación:

## **1.1 FORMULACIÓN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo debe ser el plan estratégico para la empresa Presencia S.A.S., que le permita mejorar la eficiencia de su objeto social y su desempeño en el mercado?

### **1.1.1 Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos, y áreas funcionales de la empresa que afectan la gestión administrativa?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias críticas en lo administrativo empresarial que apunten a mejorar la competitividad de la empresa en relación a su entorno?
- ¿Cómo debe ser el plan de acción con sus respectivas actividades, indicadores, metas, responsables, cronograma, mediante los cuales se puedan ejecutar las estrategias definidas?

## 2. ANTECEDENTES

Para el desarrollo del presente trabajo se consultaron diferentes trabajos de investigación sobre el tema de la planeación estratégica, buscando por un lado encontrar las definiciones conceptuales realizadas sobre las estrategias, procesos y factores que inciden en el desempeño empresarial, así mismo, en los trabajos consultados se buscó analizar la metodología utilizada. A continuación se hace una reseña de los trabajos que se tendrán en cuenta como antecedentes de referencia.

En el trabajo de grado titulado “Planeación estratégica de TIC para la empresa Diez Y Medios Ltda.” (2010). se aplica la planeación estratégica a una empresa del sector tecnológico, donde se considera el entorno de la misma en Colombia, dado que en el país el entorno cambia dramáticamente. Para este caso los autores siguieron la metodología PETI (Planeación estratégica de las Tecnologías de la Información), la cual es ampliamente reconocida y consiste en un proceso de planeación dinámico, que lleva a realizar en primer lugar un diagnóstico completo de la empresa para identificar oportunidades de mejora, luego a establecer los objetivos principales a lograr con una planeación estratégica y finalmente se hace el diseño de las estrategias a aplicar en el mediano y largo plazo en la compañía. <sup>1</sup>

De igual manera se utilizó la metodología CMMI (Capability Maturity Model Integration) la cual se enfoca en lograr una mejora continua de los procesos al realizar su respectiva documentación, organización, divulgación y capacitación de los mismos. Esta metodología es un modelo desarrollado por el SEI (Software Engineering Institute), orientado a la calidad del proceso de desarrollo de software, el cual se define como un sistema de gestión organizacional enfocado en la mejora continua del producto o servicio en todo su ciclo de vida, involucrando marketing, compras, diseño, fabricación y entrega.<sup>2</sup>

En el trabajo consultado “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda.”, se encontró una propuesta de planeación estratégica para una pyme del sector metalmecánico a partir del diagnóstico de su entorno y capacidades internas. Los autores mencionan para la formulación del plan el uso de herramientas metodológicas matrices como la PCI y POAM, DOFA, (cruzada) las

---

<sup>1</sup> OROZCO MURILLO Nelson Edwin. RODRÍGUEZ CRUZ César Orlando y SERRANO ZAMBRANO Walter. Planeación estratégica de tic para la empresa Diez Y Medios Ltda. Universidad EAN. Facultad de Postgrados Especialización Gerencia Informática. Bogotá. 2012

<sup>2</sup> Ibíd.

cuales facilitaron el diagnóstico antes de la formulación de estrategias; posteriormente, se definieron los objetivos tanto estratégicos como anuales con los respectivos indicadores de gestión.<sup>3</sup> Este estudio realizó la estrategias una vez se realizó una DOFA cruzada, lo que permitió tener estrategias que respondieran al contexto interno y externo. Se planteó un plan de acción para gestionar el cumplimiento de cada estrategia, esto facilitó su viabilidad de aplicación, se fijó un objetivo estratégico, una estrategia y plan de acción. Se concluyó que la planeación estratégica es clave para el crecimiento desarrollo y consolidación, en especial de las empresas que se encuentran en la fase de expansión de sus operaciones productivas y comerciales.

También se consultó el trabajo “Gestión estratégica de verificación, validación: organización y modelamiento empresarial”, proyecto que usa herramientas tecnológicas en el desarrollo de la planeación, partiendo de un empresa virtual desarrollada en el ámbito de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas que tiene como objetivo de negocio el aseguramiento de la calidad de las diversas soluciones de TIC, desarrolladas por las demás empresas virtuales de la carrera de computación e informática.<sup>4</sup>

En el desarrollo de la planeación estratégica para esta empresa virtual se realizó una descripción y presentación del entorno, de la situación interna, formulación de estrategias y plan de acción; los autores usaron la guía de Modelamiento Empresarial propuesto por la metodología Enterprise Unified Process (EUP). Las estrategias proponen mejoras organizacionales a través de la evaluación de los procesos definidos en los planes estratégicos desarrollados durante los primeros ciclos de ejecución de la empresa. El trabajo permitió concluir que para llegar a una decisión estratégica es necesario realizar análisis externo e interno, sobre la aceptación que tiene un nuevo producto o línea de negocio, esto conlleva a determinar por un lado la posible demanda, y por otro las necesidades para que la estructura organizacional pueda emprender el proyecto estratégico. De esta manera se concluye que la planeación debe ser pensada como un proyecto, que si bien tiene objetivos específicos también demanda recursos, esfuerzos y requiere que la organización se adapte a estos cambios.

---

<sup>3</sup> TORRES BALLESTAS Daniela y DAZA CAMACHO Diana. Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)

<sup>4</sup> GUTIÉRREZ HERBOZO, Carlos E. RAMOS OCAÑA, Piero. Gestión estratégica de verificación y validación: organización y modelamiento empresarial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Ingeniería. Carrera De Ingeniería De Sistemas De Información. Lima- Perú. 2011



Se revisó el trabajo “Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la Cooperativa De Taxis Esmeralda”. Esta tuvo como objetivo presentar un plan estratégico para una empresa ecuatoriana, para lo cual se consideró un Sistema de Gestión de Procesos basado en el modelo ISO 9001, apoyándose en el uso de herramientas como Balanced Score Card, Hojas ISO, Mapas de Procesos, Cadena de Valor, Planificación Estratégica.<sup>5</sup> Este trabajo permitió usar los principios de la norma ISO para hacer un diagnóstico de la empresa, a la vez para formular la organización de los aspectos internos; procesos y estructura. Lo anterior se alineó con el plan estratégico, elaborado según el modelo Balance Scorecard, el cual entrelaza varias dimensiones, como finanzas, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo, con este enfoque resulta conveniente que la empresa organice dimensión interna para que sea más eficiente a la hora de ejecutar la estrategia, siendo la norma ISO un modelo de gestión que contribuye al desarrollo sostenible de la empresa.

De igual manera se consultó el trabajo “propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa del sector construcción”.<sup>6</sup> En este trabajo se hizo una propuesta enfocada en la productividad y la competitividad de la organización entre otros aspectos, se tomó como referencia la Norma ISO 9001, la cual especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización, siguiendo esta norma como guía se hizo el diagnóstico, para analizar las falencias existentes, y posterior a ello establecer un plan para cumplir los requisitos que exige la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Considerando que el trabajo se orienta hacia la eficiencia interna, se incluyó también el trabajo de “Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la Empresa Ortopédica Santander (Orthosander) basado en la Norma NTC-ISO 9001:2008”. En este trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual para luego proceder a formular una propuesta, para lo cual se consideró la formulación de los procesos basados en la norma NTC y se implementaron herramientas como el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.<sup>7</sup> Este trabajo permitió conocer los pasos anteriores a la implementación

---

<sup>5</sup> VERGARA PINOS Rómulo Xavier., JARRO PATIÑO Cristian Eddison. Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la Cooperativa De Taxis Esmeralda. Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Industrial. Cuenca – Ecuador. 2014

<sup>6</sup> MEDINA BOCANEGRA Josué Antonio, Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa del sector construcción. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2013.

<sup>7</sup> AMÉZQUITA RODRÍGUEZ Andrés Santiago. Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la Empresa Ortopédica Santander (Orthosander) basado en la

de un sistema de gestión de calidad, lo cual es valioso para formalizar los procesos y documentarlos.

Se consultó el trabajo de Gómez (2013), quien desarrolla la implementación del sistema de Calidad, ISO 9001, 2008 en una institución prestadora de servicios de salud. Con la premisa de mejorar la gestión interna, lograr mayor eficiencia, así mismo tener una mejor planificación y organización. En este sentido la norma de calidad se convierte en una valiosa opción porque permite contar con unas de metodologías planificadas a partir de la experiencia y la competencia del personal que participa en cada proceso, atendiendo siempre los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008. VITALES IPS, como parte de su estrategia para ingresar al mercado de las entidades prestadoras de servicios de salud (EPS).<sup>8</sup> De acuerdo a lo consultado en dicha EPS, se comenzó con una etapa de Diagnóstico de la situación actual de la empresa: esta primera parte buscó conocer la empresa, antes de comenzar a planificar la metodología del sistema, apoyados en la evaluación de los requisitos de la ISO 9001:2008. Posterior a ello se procedió a realizar una serie de pasos:<sup>9</sup>

- Análisis de dicha información, para determinar los requisitos legales que inciden directamente sobre la prestación del servicio, clasificar, revisar y seleccionar todo aquello que sea relevante para el desarrollo del proyecto.
- Manejar la información relevante de la empresa, se procedió a establecer la estrategia organizacional, que incluye la elaboración de la misión, la visión la política de calidad y los objetivos de calidad.
- Realizar la planificación del sistema de gestión de la calidad, esto incluye la planificación de los procesos necesarios, la determinación de los criterios de operación y control de los procesos y la planificación de los indicadores de gestión.

---

norma NTC-ISO 9001:2008. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela De Ingeniería y Administración. Facultad De Ingeniería Industrial Bucaramanga. 2010

<sup>8</sup> GOMEZ R. Planificación, implementación y control de un sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la Empresa Vitalger IPS. Universidad Nacional Abierta y a Distancia "Unad". Escuela De Ciencias Básicas Y Tecnologías. Ingeniería Industrial. Bucaramanga. 2013

<sup>9</sup> Ibíd.

- Elaboración de los procedimientos que requiere el sistema de gestión de la calidad y otros documentos, tales como, manuales, guías, instructivos, especificaciones, fichas técnicas, matrices, etc.
- Seguimiento al desempeño del proceso del sistema, a través del control de los documentos, el control de los registros, el diligenciamiento de indicadores de gestión, entre otros aspectos.
- Evaluación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la ISO 9001:2008, a través de la auditoría interna al sistema de gestión de calidad, que se registra en un informe de auditoría, elaborado por un auditor competente, según los parámetros determinados internamente por la organización.

En el trabajo de Gómez estos pasos le permitieron sentar las bases para la implementación del sistema de gestión de calidad. Dichos pasos son viables para mejorar la organización de los procesos y la estructura interna relacionada especialmente con la asignación de funciones y responsabilidades en cada una de las áreas y de los cargos.

En cuanto al tema de la implementación de un sistema de gestión de calidad, se consultó el trabajo de Ruiz, Ayala, Alomoto, Acero (2015) que permitió evidenciar el interés de las empresas por implementar sistemas de gestión de calidad, sobre todo porque en la actualidad predominan los mercados globales y es necesario acogerse a la normatividad internacional en materia de normas técnicas. El análisis de estos autores demostró un gran interés en investigaciones sobre normativas internacionales e implementaciones de sistemas de calidad, un aspecto que fomenta la competitividad de las empresas, sectores y económicas.<sup>10</sup>

Se consultó el trabajo de Cárdenas e Higuera (2016), en el que se explora el diseño de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 para la empresa La Casa del Ingeniero LCI. Los autores enfocaron el sistema para conocer las necesidades de los clientes y las maneras de hacerlo con el uso de las tecnologías de la información, la cual facilita la ejecución de los procesos, la comunicación y seguridad. La implementación del sistema de calidad, buscó por un lado la eficiencia, al mismo tiempo que buscó aprovechar mejor las oportunidades de ser una organización competitiva y acorde a las necesidades y requerimientos del mercado actual.

---

<sup>10</sup> RUIZ T. A, AYALA C.J, ALOMOTO N, ACERO C.J. REVISIÓN de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. Estudios Gerenciales. vol 31, no. 136, July–September 2015, P. 319-334

Los diferentes trabajos e investigaciones ponen de manifiesto el interés de las empresas por implementar sistemas de gestión de calidad, dentro del cual la planeación estratégica juega un papel fundamental en la implementación de nuevas estrategias de gestión, dado que por un lado conllevan a la eficiencia y por otro, porque es una herramienta relacionada con la competitividad en un mercado cada vez más globalizado, donde es común escuchar la acogida e implementación de normas técnicas internacionales, entre ellas la ISO 9000.

Los diferentes trabajos consultados permitieron evidenciar diferentes metodologías que pueden ser aplicados a la planeación estratégica enfocada por procesos, lo cual se podrá tener de referencia para el diseño del plan estratégico para la empresa Presencia S.A.S, a la vez que permitieron evidenciar por un lado, los pasos para construir un plan estratégico que inicia con el análisis del entorno, luego del sector en que se ubica la empresa, se continua con un análisis interno; al cruzar estas variables es posible identificar las estrategias que respondan a las condiciones externas de la empresa objeto de estudio y que al mismo tiempo responden a las necesidades y recursos de la organización. Esto es un aspecto en que insisten los diferentes autores consultados, y que de cierta manera garantizan la viabilidad del plan estratégico formulado.

Los antecedentes consultados, permiten evidenciar una metodología más específica para diagnosticar y analizar los aspectos internos de la organización, en especial los procesos, estructura y documentación. Los hallazgos encontrados en la fase de diagnóstico permiten llegar a la estandarización, formalización y documentación de los procesos, funciones, políticas, metas, objetivos, lo cual es valioso en el desarrollo de un plan estratégico dado que permite mejorar la dimensión interna de la empresa para que luego tenga la capacidad de ejecutar las estrategias propuestas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se considera pertinente porque busca aportar soluciones a un problema evidenciado en la empresa Presencia S.A.S., derivado de la informalidad, organización poco efectiva y fallas en la planeación. Esto ha llevado a la empresa hacer ineficiente en el uso de sus recursos, lo que se traduce en altos costos, para la misma, e inconformidad de sus clientes.

El desarrollo de este trabajo se enfoca en brindar propuestas de solución, mediante la formulación de estrategias posibles en busca de la eficiencia administrativa. A través de la planeación estratégica se logra responder a las contingencias del entorno, respondiendo así a las amenazas y oportunidades. También facilita identificar las falencias internas de la organización, logrando vislumbrar un camino para superar las mismas y aprovechar las fortalezas. Sobre esta base se construyen estrategias en pro de mejorar el tema administración para hacer un uso más eficiente de los recursos, desarrollando un plan sobre el cual alinear los diferentes esfuerzos del personal y de cada área.

Actualmente la empresa Presencia S.A.S., ha crecido en términos económicos, así como la base de sus clientes, sin embargo, según lo comentado por parte de la gerencia aun presenta informalidad y falta de organización en algunas áreas y procesos, lo que se traduce en ineficiencia. Esto se considera una debilidad, y un serio riesgo, ahora que el sector muestra ser más competitivo, por ello la necesidad de que la empresa tenga una planeación, que por un lado responda al panorama externo donde se identifican amenazas provenientes del desarrollo del sector en especial de los competidores, así como las oportunidades que se derivan del creciente tejido empresarial de la región. De igual manera, a través de la planeación estratégica se podrá analizar la situación interna de la empresa, para identificar las debilidades, las cuales deben ser minimizadas, a la vez que se extrae mayor provecho de las fortalezas.

Considerando lo anterior, la empresa podrá tener a través de las estrategias diseñadas un plan que haga frente al entorno y le permita ser más eficiente en la gestión interna, con lo que podrá ser más competitiva y tener mejor rendimientos, rentabilidad y posicionamiento.

Desde el punto teórico este trabajo permite aplicar diferentes modelos de planeación y herramientas de diagnóstico, las cuales serán usadas para el análisis de las variables del entorno que inciden en el desempeño de la empresa. Los resultados obtenidos son la base para la formulación de estrategias, las cuales se

podrán realizar teniendo en cuenta modelos como el Balance ScoreCard, la matriz FODA o los planteamientos de Sallenave, entre otros.

A nivel metodológico este trabajo permite tener contacto con fuentes secundarias y primarias en procura de obtener información para contextualizar la situación externa e interna de la empresa Presencia S.A.S.; a través de la recopilación documental se tiene contacto con fuentes secundarias para establecer aspectos del entorno, del sector competitivo, por otro lado, a través de la entrevista se puede tener contacto con fuentes primarias para documentar la situación interna. Posteriormente, con la ayuda de herramientas conceptuales se procede a su análisis para la formulación de estrategias y del plan de acción. Como se evidencia esta metodología se puede aplicar a la planeación de cualquier tipo de organización, por ende la realización de este trabajo se justifica porque permite desarrollar habilidades como consultor en el tema de planeación.

## **4. OBJETIVO**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de planeación estratégica para las unidades de aseo y mantenimiento de la empresa de Servicios Presencia S.A.S., guiado al mejoramiento de la calidad de sus servicios.

### **4.2 OBJETIVO ESPECIFICO**

- Realizar un diagnóstico de procesos en las áreas funcionales de la empresa como son las Unidades de Aseo Operacional y Mantenimiento guiado hacia el favorecimiento de la misión empresarial
- Formular las estrategias críticas resultantes y necesarias de intervenir que apunten a un plan de acción o de mejora en términos del posicionamiento de la empresa a nivel interno y externo.
- Presentar una propuesta de plan de acción con sus respectivas variables, estrategias e indicadores de gestión definidos para llevar a cabo la planeación estratégica en la organización.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo se realizará en la empresa Presencia S.A.S., que inició sus operaciones en Santiago de Cali, el (07) de julio de 1995 como respuesta a la tendencia del mercado mundial que giraba en torno a los servicios a terceros, denominados como "Outsourcing" o "Tercerización".

En el mercado mundial ha tenido gran aceptación el mecanismo de contratación por vía de la tercerización, para optimizar los servicios especializados y los costos. Esto permite que terceros especializados presten los servicios que no hacen parte del negocio central de la compañía contratante. Así aumenta la productividad empresarial y se genera mayor competitividad.<sup>11</sup>

Presencia S.A.S., nació a raíz de un pormenorizado estudio que se realizó en el área de servicios de la ciudad y en el cual se detectó la inminente necesidad de especializar los servicios de aseo, jardinería, mantenimiento de aguas de piscinas, fumigación, entre otros servicios integrales a terceros. Estos requieren de una excelente selección de personal, adecuación de supervisión, un gran conocimiento técnico, equipos, y una excelente capacitación y definición de los procesos específicos para cada tarea.

Portafolio de Servicios:

- Mantenimiento y aseo profundo
- Aseo de obras civiles y zonas duras
- Limpieza de vidrios
- Limpieza de muros y fachadas
- Mantenimiento de aguas y piscinas
- Oficios Varios

---

<sup>11</sup> PRESENCIA S.A.S. Página oficial. Sección Quienes Somos. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>



La misión y visión de la organización se ha planteado así:

Misión: “Serviremos a nuestros clientes suministrándoles el más alto valor agregado al asumir contractualmente el manejo integral de todo tipo de servicios a terceros, los cuales no hacen parte de su actividad empresarial principal (o "core business"), mediante un servicio personalizado y de alta calidad”.<sup>12</sup>

Visión: “Alcanzar un lugar de liderazgo en la Industria Nacional de Servicios Generales y Especializados, donde nuestra compañía se distinga por la alta calidad de nuestros servicios y productos, el mejoramiento continuo, el fiel cumplimiento de las normas de seguridad y procedimientos en los servicios prestados, la capacitación y crecimiento de cultura a nuestro personal, desarrollo de nuevas técnicas y óptimo manejo de todos nuestros procesos con calidez y personalización del servicio”.<sup>13</sup>

La empresa ha establecido los siguientes valores institucionales, los cuales tienen el objetivo de armonizar la relación entre colaboradores y entre estos y las personas de las empresas e instituciones clientes:

- Responsabilidad: Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con la cooperativa.
- Mística: Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de La Cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la estructura organizacional la empresa no tiene un organigrama formalizado aunque se tiene diferenciado la parte operativa y administrativa, sin embargo se evidencian problemáticas como la incursión de la gerencia y

---

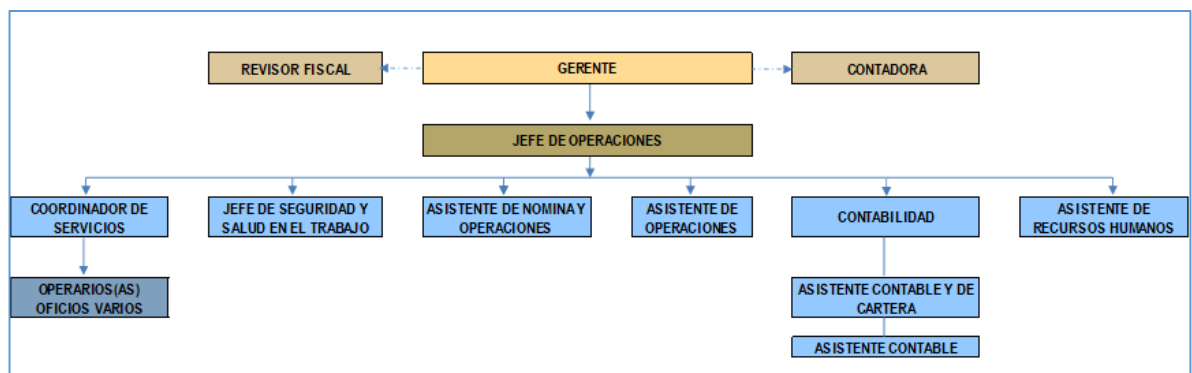
<sup>12</sup> Ibíd. Disponible en: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>

<sup>13</sup> Ibíd.

administración en la realización de actividades operativas, lo que les aleja de los objetivos de sus cargos, en especial en pensar hacia dónde va la organización y como lo va hacer.

Respecto a la estructura organizacional la empresa ha organizado su organigrama por cargos, tal como se ilustra en la siguiente figura. Como se evidencia la autoridad máxima es la gerencia general, luego le sigue el jefe de operaciones, que tiene a su cargo, al coordinador de servicios, el jefe de seguridad y salud en el trabajo, asistentes de nómina y operaciones, asistente de operaciones, contabilidad y asistente de recursos humanos.

**Figura 1. Organigrama de la Empresa Presencia.**



Fuente. Gerencia de la Empresa Presencia S.A.S. Página oficial. Sección Quienes Somos. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>

Actualmente la empresa tiene 12 cargo administrativos y 500 personas vinculadas por medio de contrato laboral para desempeñar actividades operativas. Una de las falencias que se evidencia en el organigrama de la empresa es que los cargos se enfocan en las actividades operativas, no se cuenta con un departamento que lidere las actividades de gestión, dirección de personas, mercadeo y/o ventas, las cuales se han delegado al gerente y jefe de operaciones, lo cual es una debilidad de la empresa.

Respecto a los objetivos organizacionales que se ha planteado la empresa, estos son pensados en el corto plazo, orientados a la gestión de ventas (alcanzar un volumen de ventas), a gestionar la relación con los clientes (mantener los actuales clientes y conseguir nuevos). Sin embargo, no se cuenta con un formulación

específica de la finalidad y objetivos organizacionales y metas cualitativas /cuantitativas por periodo.

En la actualidad la empresa se ha enfocado en mantener buenas relaciones con sus clientes actuales entre los cuales se destacan: Clientes: Word Trade Certer, Jardin Plaza, Portal de Castilla, Inés de Lara, Cámara de Comercio, Cine Colombia, Conficolombiana. La empresa ha concentrado su estrategia comercial en atender clientes corporativos que de manera permanente solicitan el servicio de aseo, de esta manera se garantiza un ingreso continuo. En los últimos años ha buscado penetrar en el segmento de las unidades residenciales y conjuntos cerrados, especialmente en zonas de ingresos altos, esto le ha permitido ampliar la base de clientes y con ello aumentar el ingreso.

## **5.2 MARCO TEÓRICO**

### **5.2.1 Conceptos de Planeación, Estrategia y Planeación Estratégica**

Para efectos del desarrollo de este proyecto se busca comprender inicialmente, el concepto de planear como función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización". (Reyes, 1996, p.165). Según (Ivancevich, 1997, p.199,) planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización".

Desde estas definiciones básicas, se identifica entonces la planeación como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral, que abarca la determinación estructurada de las metas y objetivos de una organización, relacionados con el impacto futuro de las decisiones tomadas y fundamentadas en los objetivos , actividades y tareas para alcanzar los mismos.

Se toman entonces aportes como los de Peter Drucker (1995), quien en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: qué es nuestro negocio y cuál debería ser, evidentemente se trata de preguntas fundamentales que conducen al

planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas.<sup>14</sup>

Es así como la planeación, función fundamental del proceso administrativo propone la consideración de pasos o pautas de acción anterior a la toma de decisiones como claves de rigurosidad que van más allá de apreciaciones subjetivas o de supuestos genéricos en una organización (Gómez, 1994), y (Stonner 1966), consideran que el proceso decisional contempla cinco pasos: identificación del problema; definición del problema y de los objetivos; identificación y desarrollo de cursos alternativos de acción; desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas y puesta en práctica de la solución, teniendo en cuenta que la conservación del poder competitivo de una organización está íntimamente ligada a procesos adecuados planeación de actividades, definición de productos y adopción de estrategias adecuadas para la formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Estas propuestas se fundamentan en los conceptos de administración tradicional hasta los tiempos modernos de la mismas, es así como se encuentra que no fue sino hasta el movimiento de la administración científica, especialmente los escritos de Max Weber sobre burocracia y los primeros teóricos del proceso administrativo, cuando se desarrolló el concepto de conocimiento sistemático de una organización, apareciendo autores como (Kast y Rosenzweit, 1988) con quienes surge el concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo, tratado por vez primera por Taylor y Fayol\*

Los puntos de vista de Taylor tenían fuerte influencia de la ética protestante; acentuaba el valor del trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un papel social. Tuvo una orientación pragmática, por lo que no desarrolló una extensa teoría general de la administración. Subrayaba en especial, la planeación, la estandarización y el

---

<sup>14</sup> La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas [En línea] Revista Temas. (mayo-agosto 2000) [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>.

\* Se reconoce a la escuela de la administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea, Frederick W. Taylor (1856-1915) su fundador y principal intérprete, hacia la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX.

mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos.<sup>15</sup>

En su obra Principios de la Administración Científica trata de resumir su concepción científica de la administración, como una búsqueda y respuesta a la necesidad de aumento de eficiencia y productividad por parte de las organizaciones industriales. Según su filosofía, el nuevo papel de la administración se basaba en las siguientes cuatro tareas: 1) desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a los antiguos métodos y reglas; 2) seleccionar al trabajador científicamente y después capacitarlo, enseñarle y desarrollarlo, a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo; 3) cooperar con el potencial humano de tal manera que se asegure que todo trabajo se haga acorde con los principios científicos y 4) dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, donde la primera asumirá todas las funciones por estar mejor capacitada que los trabajadores. (Kast y Rosenzweit, 1988).<sup>16</sup>

La administración científica exigía a los administradores que planearan, organizaran y controlaran el desempeño del trabajo, ya que demandaba un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos de administración. Se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un microenfoque de la administración. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de la administración.

Henri Fayol (1841- 1925), fue uno de los primeros en exponer la teoría de la administración. Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas. Para Fayol, prever o planear, era avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Op. Cit. p 21-25

<sup>17</sup> Ibíd.

Su modelo de autoridad se soporta sobre sus premisas: autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacer obedecer. Sus trabajos se desarrollan dentro de la dimensión formal, sin considerar las variables de la conducta y el comportamiento. Consideró al individuo como una constante a quien sólo hay que indicarle qué hacer para que lo realice.<sup>18</sup>

Sin desconocer los aportes de Fayol, aparecen nuevas concepciones como las de Luther Gulick, quien retoma los cinco elementos de la administración propuestos por Fayol, reconociendo el vaticinar y el planear actividades básicas del proceso administrativo. Surgen otras concepciones de la planeación, que pasa de ser analizada desde el punto de vista de la teoría clásica de la administración, para tocar los nuevos modelos de la administración que tocan o consideran las influencias del medio ambiente en las organizaciones, el clima organizacional y el principal activo de las organizaciones en este caso la conducta humana. Nuevo marco teórico en la medida en que la planeación se aplica al trabajo humano en el interior de la empresa y no con relación al entorno de la misma.

Se toca en segunda instancia el concepto de estrategia del griego estrategia, que significa el arte o ciencia de ser general, que no es otra cosa que la implementación de una serie de recursos fundamentados en objetivos. Definición fundamentada en el desarrollo de actividades de guerra (generales griegos según (Stoner, 1996), quien refiere que "La estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo. Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones."<sup>19</sup>

Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en las organizaciones, "Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra (...), al establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de

---

<sup>18</sup> Ibíd. 21-25

<sup>19</sup> MARTINEZ. Analogías entre la estrategia militar y la estrategia en los negocios., 1994, p 70. En: Revista TEMAS. mayo-agosto 2000 no.23.

guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc." En lo gerencial Martínez plantea términos como Competencia Productos y servicios Mercado Medio ambiente interno y externo, penetrar en el mercado, superar a la competencia, planteamiento de objetivos: conquista de posiciones, etc.<sup>20</sup>

Steiner<sup>21</sup> hace un planteamiento similar al mencionar procesos exitosos de Planeación estratégica cuando expresa " Fue así como Sears al final lograron el éxito. "Los negocios son de cierta manera como la guerra", escribió el general, "si su estrategia general es correcta, se pueden cometer varios errores tácticos y aun así la empresa puede resultar exitosa".<sup>22</sup>

El tercer concepto integrado a este proyecto se relaciona con la planeación estratégica; la introducción del concepto planeación estratégica que surge a mediados de los años 50, concepto que fuera introducido por algunas empresas comerciales quienes encargaron de desarrollar sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

En la actualidad se han dado grandes avances y perfeccionamiento de dichos sistemas a tal punto que se ha formalizado en las grandes organizaciones como punto de partida en el desarrollo empresarial. Según Steiner, (1998), p.7). A lo largo de la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" se mantuvo por largo tiempo, otros especialistas le han denominado "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica".<sup>23</sup> Se identifica entonces un reconocimiento reciente desde la administración acerca de la estrategia como factor definitivo para lograr la efectividad organizacional.

Este reconocimiento se dio a partir de la Segunda Guerra Mundial, fenómeno a partir del cual se identifican cambios vertiginosos en el entorno empresarial y el aumento de demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> STEINER. 1988 En: GÓMEZ, C. Guillermo. Planeación y organización de empresas, octava edición, Mc Graw Hill, México, 1994. p 432.

<sup>22</sup> *Ibíd.* p.12-13.

<sup>23</sup> *Ibíd.* p.7.

la aparición cada vez más cambiante de ideas innovadoras, donde las organizaciones no trabajan en una sola línea sino que apuntan a la multifuncionalidad y, multinacionalidad , donde necesariamente las organizaciones deben apuntar a la integración y articulación de sus áreas funcionales , vistas desde su propia cultura organizacional versus la exigencias del mercado/servicio , lo que necesariamente lleva a la transformación de las mismas.

Es para la década de los 70 que se evidencia la necesidad de constituir empresas estratégicas, sujetas y conocedoras de cambios permanentes, acordes con fenómenos sociales, políticos, económicos y porque no tecnológicos que no solo interactúan con las organizaciones sino que las lleva a la obligatoriedad de generar nuevas estrategias de funcionalidad (Sallenave, 1992). "En otras palabras: el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento , de cambios discontinuos y acelerados; conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo y dirección conforme a la tradicional gerencia operativa".<sup>24</sup>

Es en este complejo contexto ambiental y de incertidumbre que se impone la necesidad de dirigir a las organizaciones bajo las ideas y conceptos de la gerencia estratégica o planeación estratégica. El medio ambiente de una organización está determinado por categorías económicas, demográficas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y otras.<sup>25</sup>

El fenómeno de turbulencia se le asocia a los agitados acontecimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, acontecimientos que se expresan en cambios cualitativos y discontinuos, incremento en la velocidad del cambio, mayor interdependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones, es decir, acontecimientos irregulares y difíciles de predecir. (Peter Drucker, 1980 y Ansoff, 1979, citados en Martínez, 1994). La gerencia operativa se enfoca principalmente al comportamiento interno de la organización a la parte operativa. La incertidumbre comprende el grado de relativa certeza con que se puede predecir el resultado esperado, objeto de una decisión."<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> MARTÍNEZ, Op. Cit, p. 20.

<sup>25</sup> STEINER, Op. Cit. p. 134.

<sup>26</sup> La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Op. Cit. p 21- 27



## 5.2.2 Ciclo administrativo y la planeación estratégica

De acuerdo a Bernal y Sierra (2008), la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento básicamente en subcampos de formación del profesional de la administración, de diferentes maneras, se encuentra una subdivisión, así: <sup>27</sup>

- Pensamiento administrativo (teorías y enfoques administrativos)
- Procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control)
- Ámbito o áreas funcionales de las organizaciones (producción, marketing, finanzas, gestión del talento humano)

El proceso administrativo, tiene origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de: <sup>28</sup>

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales
- Dirección, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo se hace énfasis en el tema del proceso administrativo, en sus cuatro componentes: planeación, organización, dirección y control. En este sentido, según Bernal y Sierra, es preciso resaltar la necesidad de concebir el proceso administrativo como un sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización como organización, e igualmente, a todas y cada una de las áreas funcionales básicas en que se

---

<sup>27</sup> BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México : Pearson Educación, 2008. p.56

<sup>28</sup> Ibíd. p.42

encuentran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, como por ejemplo:

- Administración general
- Producción y operacionales
- Contables y financieras
- Marketing
- Desarrollo humano.

El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) a la vez que se realiza para el conjunto de la organización, también se debe plantear de forma alineada para todas y cada una de las mencionadas áreas funcionales donde, por despliegue, es necesario planear, organizar, dirigir y coordinar en cada una de estas.

Uno de los aspectos más importantes para el futuro de la organización es la planeación, la cual es un proceso complejo porque integra elementos externos e internos de la empresa. En este trabajo se enfatiza en este aspecto del proceso administrativo.

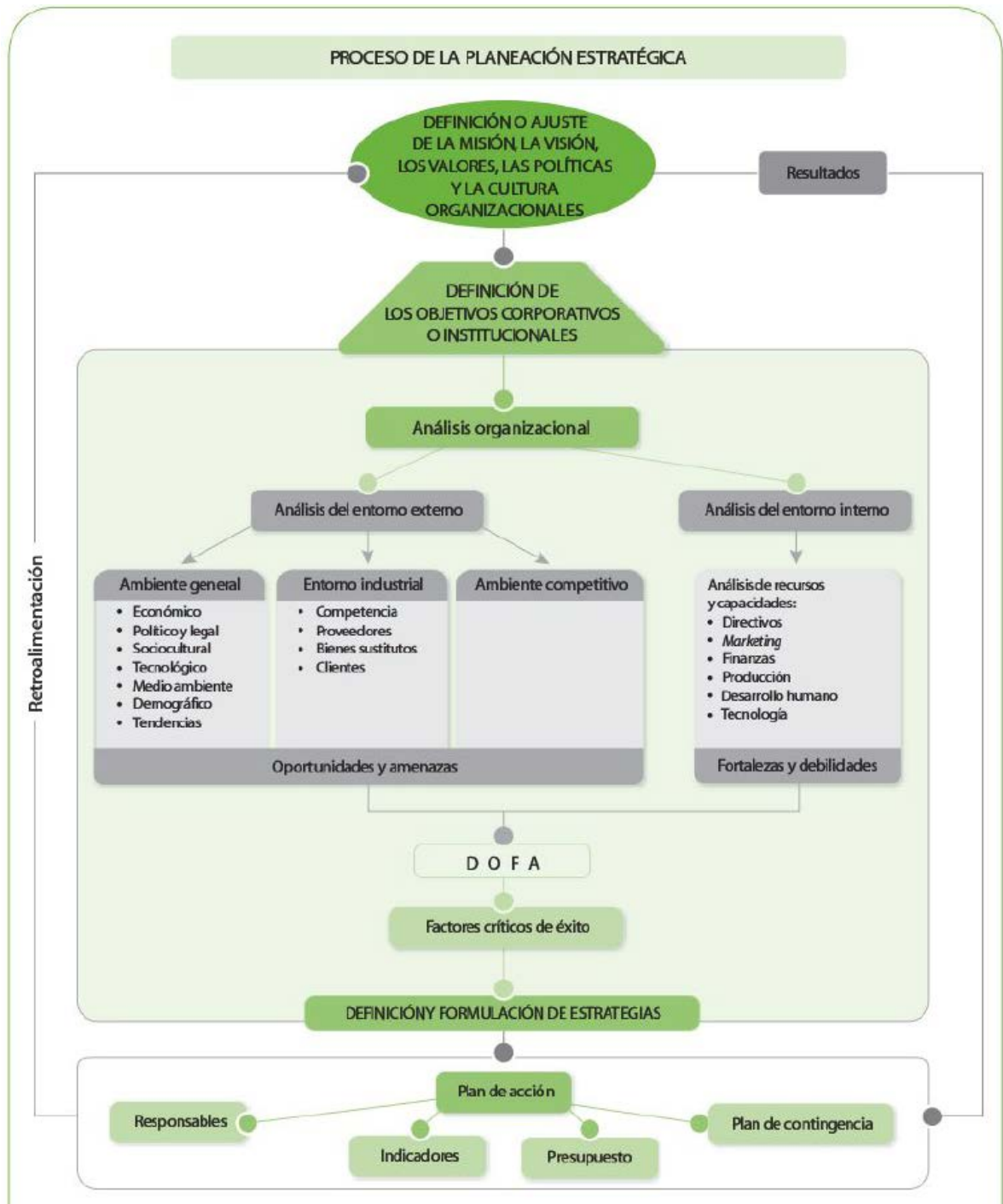
La planeación es uno de los componentes más extensos de los procesos administrativos, según Bernal y Sierra se enfoca tanto en lo externo como interno, lo cual requiere revisar el panorama del entorno como la situación interna. Lo principal que la empresa debe hacer es reconocer que tipo de planeación realiza, se encuentra por ejemplo, la tradicional, estratégica y prospectiva. De igual manera se puede realizar planeación en diversos niveles como a nivel corporativo, funcional y/u operativo. En todos los casos la planeación no puede ser un ejercicio espontáneo, sino que es producto del análisis organizado, detallado de aspectos internos y externos.

Bernal y Sierra (2008) hacen mención de las herramientas para lograr una planeación estratégica, lo cual inicia con una fase filosófica, donde se abordan elementos como: misión, visión, valores y cultura organizacional, políticas, posteriormente se llega a una fase analítica, donde establece objetivos estratégicos, y se hace un análisis organizacional, posterior a ello se hace una matriz DOFA y factores clave de éxito, se prosigue con la definición y formulación de estrategias. Luego se tiene la fase operativa, en la cual se incluye un plan de acción, un presupuesto y la implementación del plan.

En el modelo de Bernal y Sierra, para llegar a la planeación estratégica se debe considerar los aspectos externos e internos de la organización. En el análisis del entorno se plantea abordar el ambiente general, donde se incluyen elementos como: entorno económico, político y legal, sociocultural, tecnológico, ambiental, demográfico. En el entorno industrial se hace una caracterización del sector identificando la situación de competencia, proveedores, bienes sustitutos, clientes, también hace mención de un ambiente competitivo. En el análisis del entorno interno, se hace un análisis de los recursos y capacidades en dimensiones como: dirección, marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, tecnología.

De acuerdo al proceso de planeación estratégica (ver figura 1) del análisis del ámbito externo (análisis de entornos) la empresa extrae las amenazas y oportunidades. Del análisis del entorno interno, la empresa podrá extraer las debilidades y fortalezas que son insumo para la construcción de la matriz DOFA y posteriormente la formulación de estrategias.

Figura 1. Esquema de planeación estratégica



Fuente. BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México : Pearson Educación, 2008. p.69.

Para el análisis interno se plantea un diagnóstico por área, funciones, procesos, productos. Dicho análisis dependerá de la naturaleza de la organización y la forma como ha logrado organizarse a través de los años de funcionamiento. La planeación es uno de los componentes más extensos de los procesos administrativos, según Bernal y Sierra, dado que se enfoca tanto en lo externo como interno, lo cual requiere revisar el panorama del entorno como la situación interna. Lo principal que la empresa debe hacer es reconocer que tipo de planeación realiza, se encuentra por ejemplo, la tradicional, estratégica y prospectiva. De igual manera se puede realizar planeación en diversos niveles como a nivel corporativo, funcional y/u operativo.<sup>29</sup>

### 5.2.3 Planeación estratégica

Para el desarrollo de este trabajo se usarán dos principales planteamientos teóricos, por un lado se hará mención de la planeación estratégica. A continuación se presentan algunas definiciones según varios teóricos:

J. William Pfeiffer, Magaly tr Bernal Osorio, Leonard Goodstein, Timothy M. Nolan definen la Planeación Estratégica como “el proceso mediante el cual los miembros guía de una empresa prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”<sup>30</sup>

- Para Ansoff el direccionamiento estratégico, se observa desde una postura valorativa o normativa, como un proceso refinado de análisis, instrucción y procedimientos altamente refinados en el análisis de información para la consecución de una estrategia corporativa u organizacional. A modo de síntesis, la planeación estratégica, en esta escuela, se define como un proceso de fijación de objetivos, elaboración de presupuestos y planes operativos.<sup>31</sup> Por su parte, Mintzberg establece que para llevar a cabo el direccionamiento estratégico en una compañía, es necesario en primer lugar realizar un diagnóstico de la empresa en

---

<sup>29</sup>BERNAL y SIERRA, Op. Cit. 2012. p.56.

<sup>30</sup> GOODSTEIN, Leonard D. TIMOTHY M. Nolan, PFEIFFER, J. William, BERNAL OSORIO, Magaly (traducción); GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso (Revisión Técnica). Planeación estratégica aplicada. - Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, c1998.

<sup>31</sup> MINTZBERG, H. Formulación Artesanal de la Estrategia [En línea] 2013 [consultad el 20 de Enero de 2017] Disponible en internet: <http://faecc.recabeitia.com.ar/2013/men%201/lecturas/Formulacion%20Artesanal%20de%20la%20Estrategia.pdf>

todas las áreas, puesto que de esta forma se logran identificar las fortalezas y debilidades en todas las áreas de la empresa. De la misma forma, es necesario realizar un diagnóstico de la empresa frente a su entorno, para poder hallar las oportunidades y amenazas, esto es lo que para el autor se conoce como: un “diagnóstico desde un enfoque global”, el cual se constituye como una herramienta esencial para la formulación de estrategias que permitan el afrontamiento de situaciones negativas o bien, para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar; Mintzberg señala que una de las “principales amenazas a la eficiencia de una empresa proviene de una situación de prosperidad prolongada y de éxitos continuos”.<sup>32</sup>

Mintzberg y Brian definen estrategia como una orientación de la empresa hacia la definición de las metas, como alcanzarlas y que políticas adoptar para llegar a alcanzar los objetivos, es el “como” de la planeación. Las estrategias son aplicables a cualquier área y deben tener una congruencia entre todas para construir una estrategia global para la consecución de los logros propuestos, es así es como llegar a la toma de decisiones estratégicas nos permite dar continuidad a los lineamientos planteados por la planeación, es decir que también nos sirve como herramienta para la toma de decisiones de la compañía en cualquier área, contexto o eventualidad.<sup>33</sup>

Otros autores a tener en cuenta cuando se habla de planeación o direccionamiento son Robbins y Decenzo, quienes argumentan que este proceso puede definirse de dos formas: formal o informal, la informal no se encuentra plasmada en ningún documento, solo se idealiza, pero no se escribe y esto puede ocasionar que no se llegue a un desarrollo de lo establecido. Este fenómeno generalmente se da en las empresas pequeñas tal como sucede en el caso de estudio, pero también se da eventualmente en empresas grandes. Sin embargo, la informalidad en la planeación puede ser la base para desarrollar algo estructurado que es lo ideal para cada negocio y se convierte en la principal herramienta para el

---

<sup>32</sup>KONES Avilines. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. El Diagnóstico de la Empresa. [En línea] Madrid España: Ediciones de Santos Díaz S.A, 1995 [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: [https://books.google.es/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=diagnostico+empresarial&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=diagnostico%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=diagnostico+empresarial&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=diagnostico%20empresarial&f=false)

<sup>33</sup>MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOYER, John. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. [en línea]: Pearson Educación, 1997. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: <https://books.google.es/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&dq=estrategia+competitiva+michael+porter&hl=es&sa=X&ei=08QQVdDCBoy9ggTF9oKgcg&ved=0CEYQ6AEwBw#v=onepage&q=estrategia%20competitiva%20michael%20porter&f=false>

crecimiento.<sup>34</sup> Un componente importante en la planeación estratégica, sin lugar a dudas es el Análisis Dofa, para el autor Jairo Amaya, en su libro “Gerencia, Planeación & Estrategia” habla del tema, considerando varios tipos de análisis:

- Los análisis internos (PCI)
- Un análisis del entorno (POAM)
- Un análisis de perfil competitivo (PC)

De acuerdo a lo anterior, el autor argumenta que se deben establecer unos factores claves de éxito (FCE) para identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, los cuales son llevados al análisis DOFA, Para con base en ellos proponer estrategias que permitan plantear medidas de mejoras y aprovechamiento de las oportunidades para la organización.<sup>35</sup>

Uno de los autores más representativos del tema “Planeación Estratégica” es Porter (1975), quien argumenta que toda empresa debe tener definidos los objetivos a los cuales espera llegar y por medio de los cuales se mantendrá y crecerá en el mercado; el autor define que los tres aspectos más importantes y que toda empresa debe tener en cuenta para llegar al objetivo son:

- Liderazgo en costos: que implica elaboración de servicios a bajo costo para competir con precio.
- Diferenciación: innovar en los servicios ofrecidos al mercado para permitir diferenciarlos de los demás.
- Enfoque: permite elaborar servicios que satisfagan la necesidad de los clientes<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen Y DECENZO, David. Fundamentos de la Administración [en línea]: Pearson Educación, México 2002. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: <https://books.google.es/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA32&dq=fayol+administracion&hl=es&sa=X&ei=wBcvVbjBGbbIsAS69YCoAQ&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=true>

<sup>35</sup>AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. [en línea], Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: <https://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<sup>36</sup>DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. [en línea]: Pearson Educación, México, 2003. [consultado 03 de enero de 2017]. Disponible en Internet:

De igual forma, Porter plantea un modelo de competitividad conocido como el Diamante de Porter, (ver figura 2) el cual permite analizar cómo se encuentra la empresa frente a la rivalidad que generan las demás empresas del mismo sector, de la misma forma, permite analizar como la innovación de la empresa le permite manejar las condiciones de la demanda y demás factores<sup>37</sup>

**Figura 2. Proceso de la planeación estratégica**



Fuente: PORTER, Michael (1975) Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Edición 2009.

Los diferentes planteamientos de Mintzberg, Porter, Robbins, Decenzo, permiten ser usados en este trabajo, en especial para la realización del diagnóstico tanto del sector, entorno como de la situación interna.

Según Sallenave la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores, gerentes o encargados ordenan sus objetivos, metas y acciones en un

---

[https://books.google.es/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>37</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Edición 2009. 1975.



determinado plazo de tiempo. <sup>38</sup> El concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puedan alcanzar uno a varios objetivos.

En un sentido práctico, la planeación estratégica se convierte en una herramienta gerencial que permite hacer mejor uso de los recursos en pro de lograr unos objetivos organizacionales, por lo tanto, distintas unidades de la organización pueden recurrir a este tipo de planificación. Sallenave plantea que en la mayoría de organizaciones que están diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

A nivel de la empresa total (Corporate planning).

A nivel de división (Business planning).

A nivel Funcional.

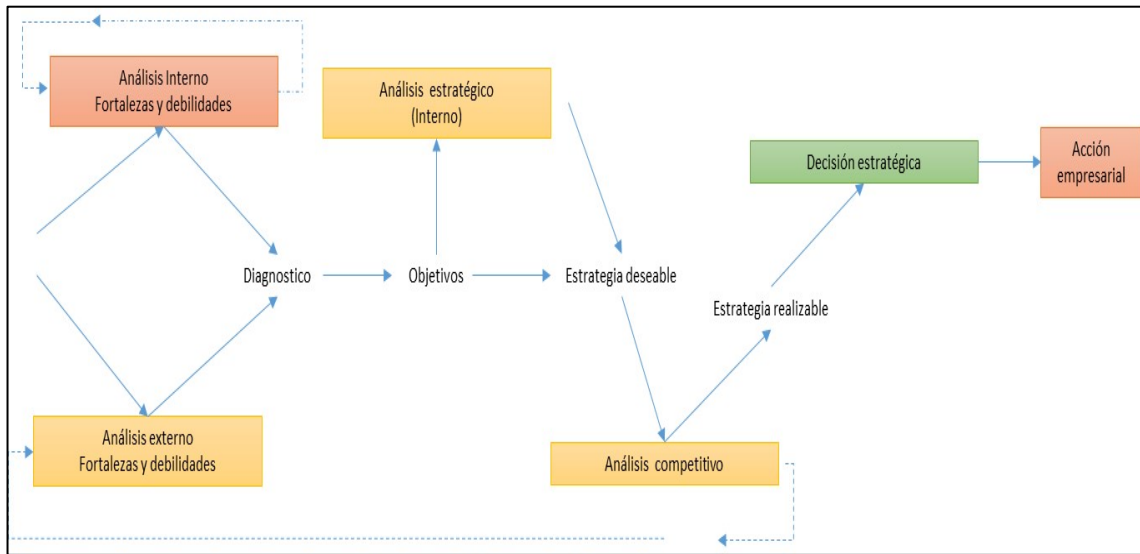
De acuerdo a Sallenave, en su libro “Gerencia y Planeación Estratégica”, la planeación estrategia implica todo un proceso antes de la formulación de una determinada estrategia, se analizan aspectos externos e internos, que llevan a formular estrategias factibles de realizar. <sup>39</sup> En la figura 3 se analiza este proceso:

---

<sup>38</sup> SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002

<sup>39</sup> *Ibíd.*

**Figura 3. Esquema plan estratégico**



Fuente: SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002 p. 274.

Se entiende que la validez y utilidad de la estrategia se alcanza cuando se logra diseñar e implementar un plan estratégico y la elaboración de un plan de estas magnitudes amerita evaluar todas las variables internas y externas, procurando de generar escenarios futuros viables y sobre estos establecer acciones concretas.

En el plano empresarial el proceso de planeación estratégica se entiende como “algo” complejo, en que se deben seguir varios pasos o fases a fin de que el resultado final sea satisfactorio, en cuanto a la relación de costos y beneficios. Para la elaboración de planes estratégicos han surgido varias guías, sin embargo, en casi todas estas se encuentran puntos similares

**5.2.4 Modelo de Planeación estratégica de Norton y Kaplan**

Para el diseño de las estrategias se considera en este trabajo que se puede aplicar el modelo de Kaplan y Norton: Modelo Balance Scorecard (BSC) como se verá más adelante.

El modelo de Norton y Kaplan: Modelo de Balance ScoreCard, (BSC) el cual aborda diferentes dimensiones de la empresa, entre ellas los procesos internos

desde donde se puede atender las necesidades de gestión del talento humano con el fin de mejorar las actuales condiciones de trabajo de la empresa. Se escogió este modelo porque vincula diferentes elementos de la empresa, considerando que todos están interrelacionados y que son dependientes.<sup>40</sup>

Los autores Norton y Kaplan, (2004) establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.<sup>41</sup>

Kaplan y Norton (2004) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia. El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que plantea Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos ante unas diferentes perspectivas, como se observa en la figura 4, entre estas:<sup>42</sup>

- Perspectiva financiera
- Perspectiva sobre clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Entre los beneficios que encuentra una organización con la implementación del modelo BSC figuran aspectos como: alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, redefinición de la estrategia en base a resultados, traducción de la visión y de la estrategia en acción, orientación hacia la creación de valor,

---

<sup>40</sup> KAPLAN Y NORTON. Mapas Estratégicos, Editorial Gestión 2000. España, 2004.

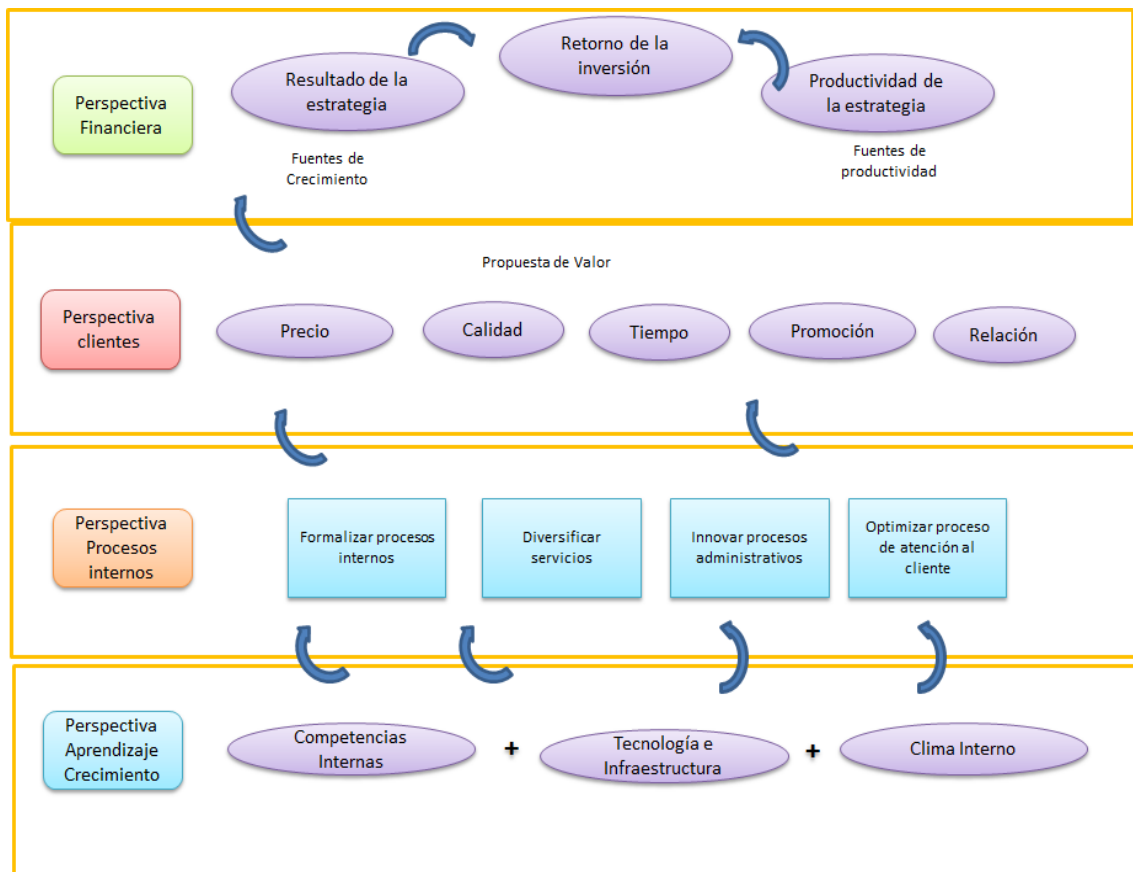
<sup>41</sup> Ibíd.

<sup>42</sup> Ibíd.

integración de la información de las diversas áreas de negocio, mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico.

**Figura 4. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard**



**Fuente.** KAPLAN y NORTON. Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. Año 2004.

A continuación, se presentan las diferentes perspectivas que integran el mapa estratégico:

**La perspectiva financiera**, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

**La perspectiva del cliente**, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa.

**La perspectiva del proceso interno**, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.<sup>43</sup>

**La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, según Dávila (1999) la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.<sup>44</sup>

Los diversos autores mencionados concluyen que la máxima efectividad de los procesos al interior de una organización obliga a la misma a disponer de una carta de navegación o plan estratégico, además de una cultura organizacional dentro de los planes gerenciales y de mejoramiento de la calidad .

El Plan Estratégico, se constituye entonces en un derrotero o carta fundamental de una organización dado que aborda la participación obligada de todos sus

---

<sup>43</sup> DAVILA, A. El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre). 1999. pp. 34-42.

<sup>44</sup> Ibíd.

miembros o actores empresariales., quienes deben no solo conocer , sino aplicar los diversos componentes que implican la planeación estratégica ,en primer lugar los componentes políticos tales como la visión, valores y, misión, objetivos estratégicos y metas necesarias , en segundo lugar los componente estratégicos de negocios que abarcan la Unidad estratégica de negocios o servicios de oferta para atender la demanda poblacional objetivo de negocios y de planeación de manera articulada y sistemática; en tercer lugar la cultura organizacional de la empresa o cualidades de la misma que apuntan al aseguramiento de su efectividad, rentabilidad y competencia. Por último el apalancamiento gerencial o análisis de problemas y alternativas de solución dadas desde procedimientos como la revisión por la dirección y auditorías internas. Estos componentes exigen a una organización la necesidad de evaluar los momentos estratégicos que apunten al mejoramiento continuo de la misma.

### **5.3 MARCO LEGAL**

Una de las normas que se considera dentro de este marco legal es la Ley 590 de 2000, <sup>45</sup> modificada por la ley 905 de 2004. <sup>46</sup> Mediante las cuales se establecen los parámetros, para definir qué tipo de empresa es: micro, pequeña y mediana, así:

#### Microempresa

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes
- 

#### Pequeña empresa

---

<sup>45</sup>. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. LEY 590 DE 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa" (Julio 10) Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010. Diario Oficial 44078 de julio 12 de 2000

<sup>46</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 905 DE 2004. (agosto 2). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Mediana empresa

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Respecto al tamaño la empresa según los parámetros de la Ley 905 de 2004, la empresa Presencia S.A.S se califica como pequeña empresa, según el artículo 2 de esta ley la pequeña empresa se define así:

2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>47</sup>

Por último se menciona como elemento importante dentro de la planeación estratégica la normatividad que cubre a la misma en este caso la Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.<sup>48</sup>

Se tendrá en cuenta los principios para la formalización y documentación bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2015.

Respecto a los aspectos de la norma ISO 9001: versión 2015, se tendrá en cuenta lo referente a sistemas de gestión de calidad y sus procesos, donde se establece:

---

<sup>47</sup> Ibíd..

<sup>48</sup> ISO. Norma ISO 9001. 2008. [En línea] [Consultada 5 de marzo de 2016] Disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados
- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

La misma norma establece, en la medida en que sea necesario, la organización debe:

- mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Estos aspectos mencionados son desarrollados en especial para el diagnóstico de la situación interna de la empresa Presencia S.A.S.



## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de esta propuesta se recurre al estudio o investigación descriptiva, “se reseña las características o rasgos de una situación o un fenómeno que son objeto de estudio”<sup>49</sup>.

Este tipo de investigación permite extraer descripciones a partir de técnicas como la observación, la entrevista estructurada/ semiestructurada, notas de campo, grabaciones, transmisiones de audio y video o registros escritos de todo tipo\*. Implica la recolección documental, datos e información de los diferentes procesos de la unidad a investigar, con el fin de obtener lo más

En este proyecto específico se describe una situación empresarial a describir, se realiza un análisis de los distintos hallazgos, teniendo en cuenta los puntos críticos o sujetos de intervención para definir una propuesta de planeación estratégica para la empresa Presencia S.A.S.<sup>50</sup>

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Respecto al tipo de información que se usó se consideró el método mixto, dado que se usaron datos e información cualitativa y cuantitativa para el análisis de los datos y algunas variables del entorno, en tal caso se plantean los siguientes momentos de indagación

**Momento No 1:** consistente en la recolección de información en la Unidad de Aseo operacional y Mantenimiento, que dé cuenta de identificación del componente político de la organización y la coherencia de su misión, visión, valores y objetivos organizacionales con los procesos y procedimientos, sus actividades y responsables. Este momento abarca la recolección de información

---

<sup>49</sup> SALKIND Neil, Métodos de investigación; tercera edición, Sage publications 2005. P11

\* Son aquellas investigaciones que extraen su información por parte de observaciones ya sean entrevistas, narraciones, grabaciones o actividades verbales se denomina investigación cualitativa

<sup>50</sup> CERDA Hugo, Como elaborar proyectos. Diseño ejecución y evaluación Editorial, Aula Alegre p.71

sobre planes de acción, su existencia y coherencia con cada objetivo institucional y de la unidad de negocios a estudiar. Abarca también la obtención de información de fuentes secundarias que aporten o guíen la consecución de datos. Las actividades para este momento son:

- Para la empresa en general
- Revisión de la documentación de la empresa: misión, visión, políticas, planes y programas.
- Revisión de la existencia de manuales de procesos y funciones.
- Entrevistas para conocer el portafolio de servicios.
- Para las unidades de aseo y mantenimiento
- Listar los servicios ofrecidos y los procesos que incluyen las unidades de cada uno.
- Describir cada servicio, procesos y responsables que participan.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada servicio y procesos, se sintetiza con la Matriz M.E.F.I., <sup>51</sup> instrumento propuesto por el autor Fred David, la cual resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, constituyendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.
- Se analiza el entorno y principalmente la competencia de la empresa
- Se describen las amenazas y oportunidades que se le presenta a la empresa, se utiliza la Matriz M.E.F.E<sup>52</sup>., se usó esta matriz propuesta por Fred David, David (2008) la cual permite la evaluación de factores externos que permite visualizar de manera resumida información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, entre otros aspectos que inciden en la empresa.
- Se compara la oferta y propuesta de valor de Presencia S.A.S versus la competencia.

---

<sup>51</sup> OSPINA ZAPATA Melissa. Diseño de un plan estratégico para la empresa Anglo Trading S.A.S. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías. Facultad de Ingeniería Industrial. Medellín. 2015. p.36.

<sup>52</sup> *Ibíd.* p.39

**Momento No 2:** Que abarca la estructura central de esta investigación y que va desde la organización y análisis de la información a fin de orientar el enfoque de indagación y la afinación de las herramientas a utilizar, pasando por la estructuración de un diagnóstico de la unidad de negocio de aseo y mantenimiento, es decir indagar donde están y hacia dónde quieren ir , para definir sus procesos misionales y procedimientos para finalizar en la elaboración de un plan estratégico o planes de acción consecuentes con s la cultura corporativa y realidad de la organización. Para la realización de éste momento se realizan las siguientes actividades:

- Se realiza una matriz DOFA para analizar las oportunidades, amenazas, debilidad y fortalezas, derivando en las estrategias.
- Se seleccionan las estrategias más viables y acordes a los objetivos de la empresa.
- Se organizan las estrategias según el modelo Balance Scorecard, define cada estrategia específica, el objetivo estratégico, la meta (Cuantificable) y las tácticas.

**Momento No 3:** Formulación y presentación de la propuesta posible a implementar dando cuenta de posibles indicadores de gestión, que redunde en los beneficios internos y externos para la el objeto de estudio. Para éste momento se definen las siguientes actividades:

- Para estrategia propuesta según el modelo Balance Scorecard se establece, un plan de acción con los aspectos como: actividades, costos, responsable e indicador.
- Se elabora una matriz del plan de acción
- Se elabora un presupuesto
- Se elabora un cronograma
- Se elabora las fichas de instrucciones para cada indicador

Con las actividades de este último momento se establece un plan que servirá de guía para la ejecución de las estrategias. Los indicadores que se proponen servirán para medir el posible beneficio que la empresa podrá percibir.

### 6.3 FASES DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de los objetivos específicos y por ende el objetivo general se realizaron tres fases, descritas así:

#### Fase I. De diagnóstico

En esta fase se diagnosticaron los procesos en las áreas funcionales de la empresa cómo son las Unidades de Aseo Operacional y Mantenimiento guiado hacia el favorecimiento de la prestación del servicio al cliente.

Se utilizaron los lineamientos de diagnóstico que recomienda la norma ISO 9000, con esta se revisó como están los procesos respecto a formalización y estandarización, de igual manera se analizaron cómo están organizadas y distribuidas las funciones. Se tuvo en cuenta lo referente a la documentación: manual de procesos, funciones, políticas y planes, etc.

Para sintetizar la situación se usó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I), que reflejó las debilidades y fortalezas más relevantes; a cada una de estas variables se les asignó un peso relativo según su importancia, posterior a ello se procedió a calificar cada variable en una escala de 1 a 4, al multiplicar el peso porcentual por la calificación se ponderó cada variable. La sumatoria total, permitió concluir sobre la posición de la empresa a nivel interno, validando si en la empresa son las fortalezas o debilidades las que tienen mayor fuerza.

De igual manera en esta fase, se realizó un análisis de la situación externa, toda vez que la empresa está en relación con su entorno e incluso con las empresas que son competidoras. Para sintetizar este análisis se usó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E) y para analizar la competencia se usó la matriz de perfil competitivo (MPC).

La Matriz MEFE se utilizó para evaluar los aspectos externos de la empresa, en esta se reflejan las amenazas y oportunidades, las cuales se derivan del análisis del entorno. Una vez definidas a cada una se le asignó un peso porcentual según su influencia e importancia en las operaciones de la empresa.

A cada variable se le asigna una calificación de 1 a 4, al multiplicar el peso porcentual de cada variable por su calificación se tiene su ponderación, la

sumatoria final permitirá concluir si el entorno ofrece más oportunidades o más amenazas.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Tiene el objeto de establecer un comparativo con los principales competidores de Presencia S.A.S., en especial sobre los factores que se consideran de éxito, y/o que inciden en el desempeño de mercado. Para la realización de esta matriz se definen unos factores de éxito, a cada uno se les asigna un peso porcentual, según su importancia en la competitividad, posterior a ello se califica cada factor, se multiplica el peso por la calificación y se pondera el resultado final, para identificar un comparativo cuantitativo entre cada competidor.

**Fase II.** En esta formulación de las estrategias críticas resultantes y necesarias de intervenir. Para esta formulación se utilizó la matriz DOFA cruzada que se configurara con la información resultante de la matriz M.E.F. y M.E.F.I. Una vez se seleccionen las estrategias a desarrollar se agruparan según las dimensiones que aborda el Modelo Balance Scorecard de Kapla y Norton es decir, la perspectiva financiera, perspectiva sobre clientes, perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

**Fase III.** En esta se elaboró un plan de acción con sus respectivas variables, estrategias e indicadores de gestión definidos para llevar a cabo la planeación estratégica en la organización.

Para dar cumplimiento a las estrategias formuladas se elaboró una propuesta de plan de acción que se oriente a mejorar en términos del posicionamiento de la empresa a nivel interno y externo. El plan de acción contendrá por cada estrategia, las actividades específicas y posibles para su cumplimiento con objetivos, metas, recursos destinados, cronograma, presupuesto e indicadores.

#### **6.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el desarrollo de esta actividad, se aplicaron tres técnicas de recolección de información, dos enfocadas en las fuentes primarias y una enfocada en fuentes secundarias, tal como se describe a continuación:

Para consultar a las fuentes primarias se dio lugar a diversas formas de consulta desde:

- Los tutores tanto empresarial como universitario y los miembros de la organización quienes aportaron datos o informes precisos del proceso de indagación.
- Entrevistas estructuradas o semiestructuradas con los colaboradores internos de la organización y Unidad de negocio a indagar, desde las funciones, actividades, tareas y responsabilidades y responsables además de alcances, objetivos de cada proceso o procedimiento. (Ver anexo A)
- La técnica de la observación, mediante la construcción de bitácoras de observación (Si así lo amerita el proceso) que permitió medir tiempos y responsables y tareas específicas especialmente en los procesos de productivos. (Ver Anexo A)

Para consultar las fuentes secundarias será usado:

- **Investigación documental.** Esta consistió en buscar información sobre el entorno de la empresa, así como del sector competitivo al que pertenece. La técnica se remitió a la búsqueda de información actualizada y verificable sobre aspectos concretos; esta se clasificó y analizó para ser integrada al trabajo, respectando la referenciación de la misma.

## 6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se consultaran dos clases de fuentes de información; primarias y secundarias.

**Fuentes primarias.** Conformadas por funcionarios, empleados de la empresa Presencia S.A.S.:

- Gerente General
- Administrador General
- Jefe de Área
- Personal Operativo

**Fuentes secundarias.** Para este trabajo se consultaron varias fuentes secundarias que aportaron información que permitió contextualizar el entorno y el sector competitivo:

- DANE
- DIAN
- Departamento Nacional de Planeación
- Alcaldía de Cali.
- Cámara de Comercio de Cali.

## 7. CAPITULO: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### OBJETIVO No 1 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA COMO SON LAS UNIDADES DE ASEO OPERACIONAL Y MANTENIMIENTO

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa Presencia S.A.S. En la primera parte se presenta la situación externa donde se hace énfasis en los aspectos del entorno, posteriormente se continúa con los aspectos internos. Con la información resultante de dicho diagnóstico se procede a la elaboración de la matriz DOFA para luego derivar las respectivas estrategias.

#### 7.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S

En esta sección se presenta el análisis de la situación interna de la empresa Presencia S.A.S, utilizando las técnicas de entrevista en profundidad para conocer los diferentes aspectos internos, haciendo énfasis en la dirección estratégica de la misma, los servicios (ciclo) administrativo, la adquisiciones de bienes y servicios, la gestión del talento humano, la gestión jurídica y gestión financiera, además de los procesos misionales. Se utilizó una serie de matrices para calificar los diferentes aspectos internos, esta clasificó cada dimensión, y clasificar variables considerando si son fortalezas o debilidades, así determinar si estas tienen un impacto alto, mediano o bajo. En el anexo B, se presenta este instrumento utilizado.

##### 7.1.1 Direccionamiento estratégico

Las técnicas aplicadas sugieren que respecto al direccionamiento estratégico la empresa tiene definida la misión, la cual se enfoca en las necesidades del cliente, aspecto que ha incidido en todos los procesos internos donde se le da prioridad a los aspectos operativos que tienen como objetivo cumplir con el servicio pactado con cada uno de los clientes. La misión y visión de la organización se ha planteado así:

**Misión:** “Serviremos a nuestros clientes suministrándoles el más alto valor agregado al asumir contractualmente el manejo integral de todo tipo de servicios a



terceros, los cuales no hacen parte de su actividad empresarial principal (o "core business"), mediante un servicio personalizado y de alta calidad".<sup>53</sup>

**Visión:** "Alcanzar un lugar de liderazgo en la Industria Nacional de Servicios Generales y Especializados, donde nuestra compañía se distinga por la alta calidad de nuestros servicios y productos, el mejoramiento continuo, el fiel cumplimiento de las normas de seguridad y procedimientos en los servicios prestados, la capacitación y crecimiento de cultura a nuestro personal, desarrollo de nuevas técnicas y óptimo manejo de todos nuestros procesos con calidez y personalización del servicio".<sup>54</sup>

La empresa ha establecido los siguientes valores institucionales, los cuales tienen el objetivo de armonizar la relación entre colaboradores y entre estos y las personas de las empresas e instituciones clientes:

- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con la cooperativa.
- **Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de La Cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de tener misión, visión y valores organizacionales, la empresa no ha establecido un proceso de planeación estratégica, donde se hayan generado planes de desarrollo considerando aspectos internos y externos de la misma, redefiniendo los principios organizacionales como misión, visión, valores, políticas, metas y objetivo. En este sentido no se tienen objetivos claros por periodo, ni unas actividades o funciones que se hayan derivado para el cumplimiento de los mismos.

---

<sup>53</sup> PRESENCIA S.A.S. Op, Cit. Disponible en: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>

<sup>54</sup> Ibíd.

Esta situación ha generado que las diferentes áreas no tengan trazado un rumbo al cual orientarse, esto se ha traducido en que la gestión se base en información histórica y no en metas o proyecciones; según lo comentado por los responsables de las áreas la falta de planeación por un lado, compromete la evaluación del desempeño, así mismo, no permite comprender si el crecimiento de la empresa está acorde a la situación del mercado y la demanda de servicios de tercerización de aseo y mantenimiento.

La falta de planeación estratégica ha llevado a que las diferentes áreas de la empresa tengan dificultad para coordinar la ejecución de las actividades operativas y comerciales en función de alcanzar el posicionamiento y tener una mayor penetración y desempeño en el mercado.

La actual orientación estratégica que tiene la empresa Presencia S.A., se enfoca exclusivamente en la promesa de ventas que se le hace a los clientes, lo que ha llevado a que se le dé prioridad a procesos operativos, dejando a un lado procesos de marketing, de gestión administrativa, incluso la de gestión del talento humano.

Dentro de las debilidades que se derivan de la falta de una estructura planeación estratégica, se evidencia que no se cuenta con un plan para hacer frente a las contingencias del mercado, especialmente en los últimos años donde se ha incrementado la competencia.

Uno de los aspectos que se considera en la dirección estratégica es la capacidad directiva. En la tabla 1<sup>55</sup>, se califica la dimensión capacidad directiva teniendo en cuenta aspectos que van desde al interior de la empresa. Como se aprecia existen fortalezas, se consideran unos aspectos considerados críticos donde se evidencian unas fortalezas y unas debilidades, los cuales tienen incidencia en la forma como se ejecuta la dirección.

Entre las fortalezas que se identifican en la capacidad directiva figura la imagen corporativa y responsabilidad, se considera así porque la empresa es considerada como una generadora de empleo, vincula personas como madres cabeza de familia, población de bajos e ingresos, a los cuales además de brindarles empleo, les brinda capacitación y les permite a acceder a la caja de compensación y demás prestaciones como lo establece la ley.

---

<sup>55</sup> Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. editorial Pearson. México. 2008.

Otra de las fortalezas es la capacidad de manejar la legislación vigente, en este sentido tanto en lo laboral como la gestión del riesgo, la empresa ha sabido establecer medidas y prácticas que se ajusten a la normatividad que el Estado colombiano. En los últimos años se ha puesto énfasis en el cumplimiento en lo ambiental, donde se ha ampliado la legislación y donde el interés de los clientes y los ciudadanos ha incidido en la decisión de compra.

Como se observa en la tabla 1, no se hace uso de planes ni análisis estratégicos, lo cual está directamente relacionado con la evaluación y orientación del entorno de la empresa para hacer los respectivos pronósticos, y anticiparse a los eventos que puedan ocurrir, lo cual sería fundamental para identificar de manera oportuna las amenazas y debilidades. La falta de orientación hacia el entorno, no permite que se tenga claridad de la importancia de retener a las personas altamente creativas que aportan al desempeño de la empresa.

En relación con la planeación estratégica de la empresa se encuentra otra debilidad; la velocidad de respuesta las condiciones cambiantes, esto se debe a que la empresa no realiza un análisis del entorno y del sector donde se desempeña, lo que no ha permitido identificar a los competidores y sus estrategias. Se considera el impacto es bajo, dado que la empresa ha mantenido su rentabilidad a base de clientes fieles, sin embargo, si estos llegaran a cambiarse a la competencia, el impacto sería mayor.

**Tabla 1. Calificación de la capacidad directiva**

	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen corporativa Responsabilidad social	X								X
2	Uso de planes estratégicos análisis estratégico				X			X		
3	Evaluación y pronóstico del medio y entorno de la empresa.				X				X	

Tabla 1. (continuación)

	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X					X
5	Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
6	Comunicación y control General					X			X	
7	Orientación al entorno				X				X	
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente Creativa				X			X		
9	Capacidad para manejar la legislación vigente		X						X	
10	Capacidad para reaccionar frente a cambios económicos de orden nacional		X			X		X		
11	Capacidad Competitiva		X						X	

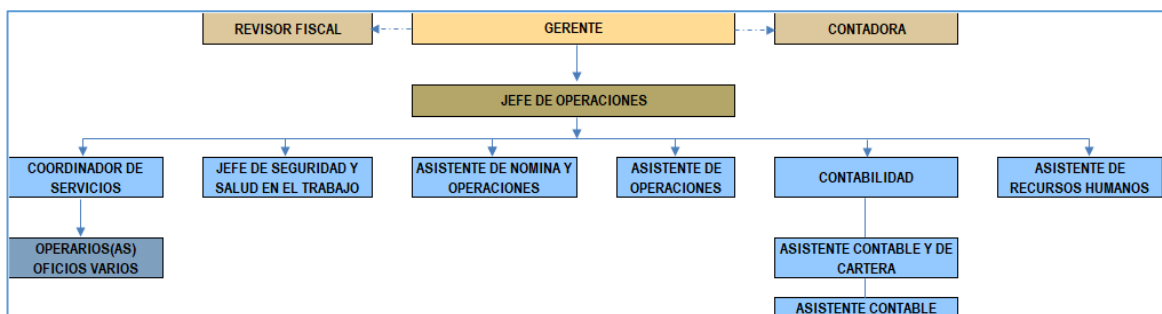
Fuente: Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

## 7.1.2 Servicios administrativos

El logro de los servicios administrativos se ha enfocado en administrar los recursos en función de cumplir las obligaciones pactadas con los clientes. En el área administrativa se cuenta con 12 cargos que tiene como objetivo orientar la empresa, cargos como la gerencia se han enfocado en la representación legal y parte de la gestión comercial. El cargo de jefe de operaciones es quien se encarga del diseño y ejecución de los procesos operativos, que en su mayoría se enfocan en la tercerización de servicios de aseo para cada uno de los clientes.

Como se aprecia en la figura 5, el organigrama de la empresa se ha estructurado en función de las operaciones y de los procesos operacionales, contabilidad y gestión del talento humano. No se evidencia que se tenga un área o cargo de la gestión comercial o de mercadeo, lo cual compromete el crecimiento de la empresa, dado que es difícil la consecución de nuevos clientes.

**Figura 5. Organigrama Presencia S.A.**



Fuente. Gerencia Presencia S.A.S. Página oficial. Sección Quienes Somos. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en Internet: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>

Debido a que la empresa se ha enfocado en los procesos operativos para satisfacer los clientes, se ha visto un recargo en las funciones del cargo para el jefe de operaciones, quien debe velar porque cada contrato firmado con los clientes se cumplan, a su vez este supervisa los coordinadores de servicios, esta situación es demandante tanto en tiempo como en esfuerzo dejando relegados otros aspectos como la gestión contable y la gestión del talento humano, también supervisados por el jefe de operaciones.

Los recursos en la empresa se han orientado en función de las operaciones pactadas con los clientes, en especial se hace énfasis en cumplir a cabalidad lo pactado. Esto ha llevado que los recursos se destinen solo al proceso operativo, dejando relegadas otras dimensiones de la empresa, como la financiera, contable y comercial.

En la tabla 2, se presenta en análisis de la capacidad administrativa, donde se reflejan aspectos de las actividades internas. Se definen una serie de factores críticos relacionados con esta capacidad, se identificaron factores relacionados con contabilidad y finanzas, los cuales son necesarios para la toma de decisiones. En la empresa se encontró que la contabilidad, el análisis financiero, la gestión contable, tesorería, registro de cuentas, son factores que se califican como fortalezas, esto en parte se explica porque la empresa ha colocado mayor énfasis en esta dimensión de la administración dado que a través del desempeño financiero se puede tomar decisiones y controlar otras dimensiones de la organización. Una debilidad asociada al tema contable y financiero, es la facturación la cual se considera una debilidad, porque no se tiene un proceso de cartera estructurado que evite la morosidad de los clientes, la que a su vez repercute en la liquidez de la empresa.

Respecto a los aspectos relacionados con inventarios: compras, gestión de inventarios, relación con proveedores, auditoría inventarios, se califican como fortalezas, la empresa ha colocado énfasis en este aspecto dado que las materias primas e insumos son indispensables para la prestación de los diferentes servicios, cualquier deficiencia en los inventarios compromete la continuidad en la prestación del servicio y por ende repercute en la satisfacción del cliente.

En cuanto a las actividades de apoyo como; servicios generales, sistemas, mensajería, vigilancia, se considera que se debe mejorar, en especial en los sistemas de información contable y financiera para que estos soporten la gestión comercial, actualmente estos se enfocan en el tema contable e inventarios. En cuanto a la vigilancia se tiene una debilidad debido a que esta no es plenamente estricta, no se tienen definidos los protocolos en caso de presentarse una situación no deseada. De igual manera, no se tiene un protocolo para el cuidado y trazabilidad en el manejo de herramientas y otros activos usados en la prestación de servicios.

Respecto a las adquisiciones de bienes y servicios, estas se agrupan en el proceso de compra, como se observa en la tabla 2, las adquisiciones de bienes, servicios, así como la contratación del personal operativo (operarios de servicios varios) se hace en función de la cantidad de contratos pactados con los clientes. Son los coordinadores de servicios y el jefe de operaciones los cargos que se encargan de

evidenciar las necesidades en cuanto a recursos y programar su consecución. La compra de recursos no es un proceso planeado, las cantidades que se adquieren se hacen conforme a la necesidad de cada “negocio”. Esto ha llevado a que no siempre se tenga una compra eficiente en materia de costos, dado que no existe planeación se incurre en ocasiones en compras a precios altos, o sin obtener beneficios como descuentos.

Respecto a los insumos y materias primas, estos se compran y se tiene un stock mínimo, dependiendo el tipo de insumo y las condiciones pactadas con los clientes. Sin embargo, es una prioridad que siempre se tengan insumos para que no se vean interrumpidos los servicios prestados.

**Tabla 2. Calificación de la capacidad administrativa**

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Registro de cuentas	X								X
Servicios generales		X							X
Sistemas				X				X	
Mensajería			X					X	
Vigilancia				X				X	
Compras (Adquisiciones)		X					X		
Gestión de inventarios		X					X		
Relación Proveedores		X					X		
Auditoría inventarios		X						X	
Coordinación con otras áreas		X					X		
Control para facturación					X		X		
Contabilidad.			X					X	
Análisis financiero			X					X	
Gestión contable			X					X	
tesorería			X					X	

Fuente: Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.



### 7.1.3 Gestión del talento humano

En la empresa la gestión del talento humano depende del jefe de operaciones, quien cuenta con la ayuda de tres cargos para este objetivo: jefe de seguridad y salud en el trabajo, asistente de nómina y operaciones, y el asistente de recursos humanos. La gestión del talento humano por lo tanto se ha enfocado en el tema de cumplimiento normativo en materia de gestión del riesgo laboral, la remuneración y pago de seguridad social, y actividades como reclutamiento, selección, inducción y contratación. En la empresa la gestión humana está más enfocada en el cumplimiento normativo, según lo que obliga la legislación laboral en Colombia. Hay que recordar que la empresa Presencia tiene un número importante de personal en el área operativa (aproximadamente 900 personas), lo cual genera un volumen amplio de actividades.

Como se observa en tabla 3, la debilidad de esta área se debe a que se enfoca en solo en lo que indica la ley, no se ha estructurado programas para de desarrollo del personal, no se tiene un plan de motivación y/o capacitación. Esto no ha permitido hacer frente a problemas como rotación del personal, clima laboral, crecimiento del personal, entre otros.

En la tabla 3 se califican las variables asociadas a la gestión humana, estas se clasifican en fortalezas y debilidades, y se calificó su impacto. Entre las variables que se consideran fortaleza figura la experiencia del personal administrativo, según lo analizado este personal tiene antigüedad en la empresa, lo que ha permitido que conozcan en detalle los procesos y problemáticas que se presenta respecto a la administración de la plata de personal operativo.

De las debilidades que se observan en la empresa, en especial para el personal operativo, es la estabilidad laboral que depende en gran medida del flujo de la demanda o ventas de la empresa, así mismo, la empresa tiene debilidades al momento de evaluar el desempeño dado que los procesos de gestión humana no se encuentran documentados y con ello no se puede conocer cuales con estándares que delimiten el desempeño por cada uno de los cargos.

De la capacidad de gestión financiera se destaca como fortaleza el grado de cumplimiento del reglamento interno, el cual es el conjunto de lineamientos que se han estructurado para delimitar las responsabilidades de los diferentes cargos, en especial los administrativos que tienen a su cargo el personal operativo. De igual manera se ha establecido como fortaleza el clima organizacional, donde los empleados se sienten motivados, lo que a su vez se refleja en un alto compromiso frente a la responsabilidad del cargo.

La contratación de personal se hace de acuerdo a la demanda del mismo conforme a los contratos que se tengan con clientes. En este sentido la contratación es flexible y depende del volumen de trabajo. En las actividades operativas la contratación que se realiza es bajo contrato temporal, en ocasiones se recurre al contrato por obra o servicios prestados. Esto lleva a que se tenga una mayor rotación. En las áreas administrativas la situación es diferente, el personal goza de contrato laboral a término indefinido lo que ha permitido que se tenga personal que lleva más de 12 años, esto evidencia que se presenta una baja rotación para dicha área.

**Tabla 3. Calificación de la capacidad de gestión humana**

	CAPACIDAD DE GESTIÓN HUMANA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		AL TO	ME DIO	BA JO	AL TO	ME DIO	BA JO	AL TO	ME DIO	BA JO
1	Experiencia Técnica personal administrativo		X					X		
2	Nivel académico Talento del área administrativa		X					X		
3	Estabilidad Laboral					X		X		
4	Índices de desempeño					X			X	
5	Grado de cumplimiento del reglamento interno.	X						X		
6	Clima Laboral			X					X	
7	Empleados comprometidos			X				X		
8	Capacidad en el proceso de los procesos de gestión de RRHH					X		X		

Fuente: Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

#### 7.1.4 Gestión financiera

La gestión financiera en la empresa está orientada hacia las actividades contables, la máxima autoridad en materia financiera es el gerente general, quien con ayuda del contador y el jefe de operaciones. Como se observa en la tabla 4, una de las ventajas y fortalezas de la empresa es su capacidad para competir con precios, esto se logra debido a que la empresa tiene ya una estructura de costos competitivas, tienen equipos y experiencia.

Los procesos contables son realizados por el área de contabilidad donde se encuentran los cargos de contador público, asistente contable y asistente de cartera. La contabilidad se realiza conforme a lo estipulado en la ley colombiana, la empresa implementó las Normas Internacionales de Información

Financiera (NIIF). En este sentido se tiene un cumplimiento normativo en materia contable, sin embargo, no se tiene una planeación financiera, la gerencia bajo su criterio define como usar el efectivo, como asumir deudas entre otros aspectos.

En cuanto al tema del control en materia financiera, esta se realiza por el gerente y el revisor fiscal que revisan por un lado que la contabilidad se ajuste a la normatividad (contable y tributaria). El gerente enfatiza en control de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento, entre otros aspectos.

En la tabla 4 se lista las variables que integran la capacidad financiera, la gestión financiera en sí es uno de los aspectos positivos de la organización, sin embargo no se tiene planeación para esta dimensión organizacional. Dentro de las fortalezas de la empresa, figura su capacidad para competir con precios lo cual se ha traducido en una ventaja competitiva dado que el cliente percibe mayores beneficios por valor cancelado, asociado a este tema figura la estabilidad en costos lo que le permite a la empresa tener certeza y evitar los incrementos repentino en los precios o las afectaciones al margen de rentabilidad. Una de las debilidades de la empresa es que los análisis financieros no se han enfocado en detalle sobre cada negocio, por ende no se sabe con exactitud el retorno de inversión o el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Las debilidades en la gestión financiera, como la falta de planeación, falta de un proceso estructurado de planeación ha llevado a que la empresa tenga debilidades como la liquidez, en ocasiones se ve reducido el disponible con que responder a la obligaciones de corto plazo, afectando la toma de decisiones, y llevan en ciertos momentos a adquirir deuda, lo que incrementa el gasto financiero.

Una de las debilidades asociada a lo financiero es que esta dimensión de la empresa no está plenamente conectada con lo comercial y esto lleva a que no se tenga clara la relación entre el comportamiento del mercado (demanda) y el desempeño económico, aspecto que puede superarse a través de la planeación que integre estas dimensiones de la organización.

**Tabla 4. Calificación de la capacidad financiera.**

	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Habilidad para competir con precios			X				X		
2	Estabilidad de costos		X						X	
3	Rentabilidad, retorno de la inversión				X			X		
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X		X		
5	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda				X			X		
6	Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		

Fuente: Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

### 7.1.5 Gestión de los procesos misionales

Los procesos misionales, sobre los cuales se enfocan la mayor cantidad de esfuerzos organizacionales en la empresa, son liderados por el jefe de operaciones, quien tiene dos cargos que lo apoyan en estos procesos, el coordinador de servicios y el asistente operativo.

Cada coordinador de servicios debe responsabilizarse de los contratos firmados con los clientes, así mismo, deben hacer frente a las posibles contingencias que se presenten.

**Gestión de mercadeo y ventas.** De acuerdo a los resultados obtenidos y como se observa en la tabla 5, una de las debilidades de la empresa es que no tiene un área de mercadeo y ventas. Si se revisa el organigrama no se evidencia algún cargo que este enfocado en liderar estos procesos, en este sentido se identifican las siguientes fortalezas y debilidades. Una de las debilidades con mayor impacto es la falta de un plan de ventas, esto genera que no se tenga certeza de cuanto vender por periodo al menos para mantener

la rentabilidad y liquidez de la empresa. Tampoco se ha definido una estrategia o un plan de comunicación lo que compromete la difusión de la marca y los servicios que ofrece, esto afecta los planes de expansión de mercado y la consecución de nuevos clientes.

La empresa tampoco ha realizado un análisis del sector para identificar las tendencias de mediano y largo plazo, de tal manera que se establezcan posibles riesgos o afectaciones al objetivo económico.

De los aspectos positivos o fortalezas respecto a su capacidad de mercadeo y ventas, es que posee una política de servicio al cliente la cual se materializa en darle una respuesta oportuna, generado con ello una solución a los desafíos encontrados y procurando siempre la satisfacción. A la par de esto se ha llevado una investigación de mercados con los clientes actuales para establecer que necesitan y como se puede ofrecerles soluciones que superen sus expectativas.

**Tabla 5. Calificación de la capacidad de mercadeo y ventas**

	CAPACIDAD MERCADERO Y VENTAS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Se cuenta con un plan de ventas				X			X		
2	Se realiza un análisis del sector					X			X	
3	Existe una investigación de mercados.		X					X		
4	Se tiene una política de servicio al cliente		X					X		
5	Se cuenta con un plan de mercadeo				X			X		
6	Se posee una estrategia de promoción o comunicación				x			X		

Fuente: Elaboración propia según referencia de la matriz para la evaluación de los factores internos (MEFI) propuesta por David, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

De acuerdo a la situación evidenciada en lo interno de la empresa, se identifica que las diferentes dimensiones no están relacionadas directamente, es decir no existe un eje articulador entre la capacidad directiva, la financiera, contable, de mercadeo y ventas. La empresa se ha enfocado en lo operativo y ha colocado mayor énfasis en la gestión en lo contable, dejando a un lado la planeación.

A través de un plan estratégico se podrá articular las diferentes dimensiones de la empresa para que se desarrolle más la gestión comercial en especial y con ello se tenga una orientación hacia el mercado, para conocer las tendencias del sector, las estrategias de los competidores, así como las preferencias de los clientes actuales y potenciales. Este aspecto deberá estar conectado a la gestión financiera para que se pueda planificar como usar los recursos actuales minimizando el riesgo y haciendo frente a las posibles contingencias que se presenten.

### 7.1.6 Diagnóstico de los servicios

En la actualidad la empresa no cuenta con manual de procesos que definan con claridad cómo se deben realizar los diferentes servicios que se ofertan. Tampoco se cuenta con un manual de funciones que le indique al personal administrativo y operativo como realizar las funciones de su cargo.

La ejecución de los procesos se ha organizado según la experiencia que se ha tenido con cada uno de los clientes, tanto el coordinador de servicios, como el jefe de operaciones definen el cómo se debe prestar cada servicio en las instalaciones del cliente, Aspecto que es comunicado a los operarios. El jefe de seguridad y salud en el trabajo por otro lado, valora el riesgo y capacita a los operarios para que tomen medidas preventivas, usen los elementos de protección personal y reporten cualquier eventualidad que afecte su integridad.

- En la empresa Presencia S.A.S se tiene diversos servicios los cuales se han agrupado en seis líneas generales, tal como se describe a continuación: <sup>56</sup>
- **Mantenimiento y aseo profundo.** En oficinas, laboratorios, hospitales, plantas industriales, casas independientes, almacenes, centros comerciales, locales, bodegas, y conjuntos residenciales.
- **Aseo de obras civiles y zonas duras.** Aseo preliminar y final en construcciones u obras civiles de todo tipo.

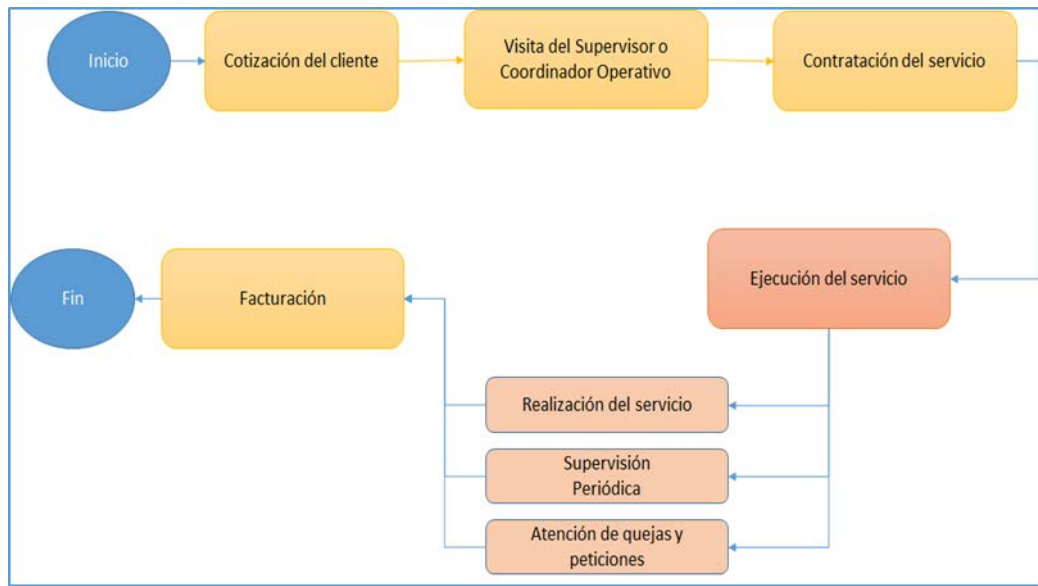
---

<sup>56</sup> PRESENCIA S.A.S. Portafolio de Servicios. [En línea] [Consultado el 16 de octubre de 2017] Disponible de: <http://www.presenciasa.com/servicios.php>

- **Limpieza de vidrios.** Especialistas en la limpieza de ventanales, puertas, ventanas, fachadas en vidrios y techos en acrílicos.
- **Limpieza de muros y fachadas.** En ladrillo, piedra, fachaleta y zonas duras, muros de concreto, andenes y vías de acceso (con equipos especializados y de alta presión) zonas comunes externas.
- **Mantenimiento de aguas y piscinas.** Mantenimiento de aguas de piscinas y fuente ornamentales (con las asesorías técnica y mecánica de especialistas) tenemos alianzas estratégicas con proveedores especializados en equipos e insumos.
- **Oficios varios.** "Experiencia en diversos tipos de Servicios Generales, BPO, Mantenimientos y obras civiles. Estamos en capacidad y disposición de estudiar sus necesidades y proveer soluciones alternativas."

La comercialización de los diferentes servicios se hace de manera similar tal como se ilustra en la figura 6. En el primer paso se le hace una cotización al cliente, ya sea un cliente actual o nuevo, un supervisor el coordinador le visita para identificar que necesita, el volumen de actividades los requerimientos de equipos, insumos y personal, posterior a ello se realiza la contratación donde se definen los aspectos puntuales de cada contrato, personal a cargo, cantidad de actividades periodicidad, sitio de prestación, costos, responsabilidades y aspectos similares. En la fase siguiente viene la ejecución del servicio, el cual se realiza según el tiempo pactado, y las condiciones definidas en el contrato. Sin embargo, se incluyen en esta fase actividades como la realización de las actividades pactadas, la supervisión periódica que se realiza dos veces por semana a cargo de los supervisores operativos. De igual manera se realiza la atención de quejas y reclamos aspecto que puede ser periódico. Finalmente viene la facturación la cual se realiza según lo pactado, normalmente ocurre de manera mensual.

**Figura 6. Proceso de venta de los servicios**



Fuente: Elaboración propia. 2017.

En la tabla 6 se presenta cada uno de los servicios, las actividades generales que hacen parte de este y los recursos que se utilizan:

**Tabla 6. Actividades por servicios y recursos usados.**

Línea de servicio	Actividades que implica	Recursos que utiliza
Mantenimiento y aseo profundo	Identificación de la zona Establecer requerimientos de limpieza según área o materiales. Definir el orden de limpieza Definir que equipos usar e insumos. Tomar medidas para mitigar el riesgo. Ejecutar las actividades Evaluar el resultado Complementar limpiezas en zonas que presente suciedad. Organizar el área.	Personal operativo  Equipos de limpieza eléctricos: (Hidrolavadora, compresor, pulidora, aspiradora)  Herramientas manuales: escobas, trapeadores, baldes, cepillos.  Insumos químicos: detergentes, disolventes, desinfectantes, aromatizantes.



Tabla 6. (Continuación)

Línea de servicio	Actividades que implica	Recursos que utiliza
Aseo de obras civiles y zonas duras	Identificación de la zona Establecer requerimientos de limpieza según área o materiales. Tomar medidas para mitigar el riesgo. Señalizar y aislar la zona Ejecutar la limpieza Evacuar desechos o escombros. Evaluar el resultado Organizar el área.	Personal operativo  Equipos de limpieza eléctricos: (Hidrolavadora, compresor, pulidora, limpiadores a presión)
Limpieza de vidrios	Identificación de la zona Instalar equipo para trabajo en altura Verificación condiciones de seguridad Uso de los elementos de protección personal por parte del personal. Señalizar y aislar la zona de trabajo Ejecutar la limpieza Evaluar el resultado Organizar el área	Equipos de seguridad: arneses, elementos de protección personal para trabajo en alturas.  Herramientas manuales: escobas, baldes, cepillos, limpiador de vidrios.  Insumos químicos: detergentes, disolventes, limpiador de vidrios.
Limpieza de muros y fachadas	Identificación de la zona Establecer requerimientos de limpieza según área o materiales. Tomar medidas para mitigar el riesgo. Señalizar y aislar la zona Ejecutar la limpieza Evaluar el resultado Organizar el área.	Personal operativo  Equipos de limpieza eléctricos: (Hidrolavadora, compresor, pulidora, limpiadores a presión)

Tabla 6. (Continuación)

<b>Línea de servicio</b>	<b>Actividades que implica</b>	<b>Recursos que utiliza</b>
Mantenimiento de aguas y piscinas	Identificar el tipo de piscina a limpiar. Evaluar el equipo de que dispone la piscina Revisar protocolo de limpieza Realizar la desinfección y aspirados. Agregar los químicos de limpieza Revisar el PH del agua.	Personal operativo Equipos de limpieza eléctricos: (Hidrolavadora, compresor, aspiradora) Herramientas manuales: escobas, trapeadores, baldes, cepillos. Insumos químicos: detergentes, cloro y químicos especializados..
Oficios varios.	Estos varían según la petición del cliente	Este tipo de servicio incluye personal operativo, los equipos e insumos dependen del servicio solicitado por el cliente.

Fuente. Elaboración propia. 2017.

A continuación en la tabla 7, se presenta la descripción de cada uno de las fortalezas y debilidades de los diferentes servicios que la empresa presta.

**Tabla 7. Debilidades y fortalezas de cada línea de servicio**

<b>Línea de servicio</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Mantenimiento y aseo profundo	Este proceso no está documentado, cada supervisor define la metodología con que se realiza cada actividad, los implementos a usar: maquinaria, equipos e insumos químicos.  Es un servicio que demanda mano de obra intensiva lo que conlleva a que el personal operativo tenga una alta ocupación.	El personal por su experiencia logra desempeñar cada actividad de mantenimiento y aseo, acorde a las necesidades del cliente.  La experiencia tanto del personal como del supervisor ha generado conocimientos para que logre un excelente resultado con un esfuerzo moderado.

Tabla 7. (Continuación)

<b>Línea de servicio</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Aseo de obras civiles y zonas duras	Es una actividad que demanda equipos especializados, (limpiadores a presión), genera un alto riesgo para el personal operativo, y la demanda de esta clase de servicios es ocasional.	Se cuenta con experiencia en un servicio que se considera altamente especializado.
Limpieza de vidrios	Un servicio que genera altos riesgos, la empresa no tiene una completa gestión de riesgo de trabajo en alturas, se debe actualizar los equipos de seguridad y certificación del personal.	Se cuenta con experiencia en la limpieza de vidrios en edificaciones de gran tamaño, se dispone de equipos y personal entrenado.
Limpieza de muros y fachadas	Este servicio sea limitado a empresas e instituciones lo que conlleva a que las ventas sean bajas.	Se cuenta con equipos y personal entrenado.
Mantenimiento de aguas y piscinas	Un servicio que demanda gran cantidad de insumos, se realiza ocasional, lo que lleva a que su costo sea elevado.	Se cuenta con personal entrenado, que tiene la capacidad de realizar otras actividades.
Oficios varios.	No se tiene parámetros definidos para los oficios varios, lo que genera confusión para el personal de que realizar y como realizarlo.	Esta clase de servicios permiten ajustarse a las necesidades de los clientes

Fuente. Elaboración propia. 2017.

Respecto a la situación del portafolio de servicios se presenta en la siguiente tabla una síntesis de las debilidades y fortalezas que se encontraron, calificando su impacto. Dentro de las debilidades resalta la insuficiencia que tiene la empresa para realizar una adecuada promoción y publicidad de los

servicios, así mismo la falta de segmentación del mercado, como la baja rotación (bajas ventas) de ciertos servicios. Como se observa en la tabla 8, entre las fortalezas que se identifican se resalta la disponibilidad de maquinaria y equipos, de personal capacitado y con experiencia, lo que incide en la eficiencia y calidad del servicio prestado.

**Tabla 8. Síntesis de las debilidades y fortalezas del portafolio de servicios**

Variable	Clasificación	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
No se tiene una adecuada promoción y publicidad de los servicios.	Debilidad	X		
La segmentación de los servicios no es clara, no se ha actualizado, lo que impide llegar a un número mayor de clientes.	Debilidad	X		
La cantidad vendida de ciertos servicios (Aseo de obras civiles y zonas duras, limpieza de muros y fachadas) genera una subutilización de los equipos disponibles	Debilidad	X		
El proceso de ventas se ha concentrado en grandes empresas e instituciones, desaprovechando el sector mipymes y residencial.	Debilidad		X	
Se cuenta con equipos y maquinaria para el uso de durante la prestación de los servicios	Fortaleza	X		
El personal operativo, supervisores, cuenta con experiencia y conocimientos para el desempeño de los servicios	Fortaleza		X	
Se tiene fácil acceso a materiales e insumos a usar en la prestación de servicio	Fortaleza			X
Se cuenta con excelentes relaciones con los clientes actuales, lo que se refleja en la reincidencia de compra.	Fortaleza		X	
Se cuenta con la capacidad financiera para invertir en equipos, capacitación e insumos para mejorar la calidad de los servicios	Fortalezas	X		

### 7.1.7 Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I.

Con base en la descripción de los diferentes servicios que presta la empresa se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), propuesta por Fred David,<sup>57</sup> y por los Beltrán y Villegas, la cual permite identificar como impactan las debilidades y fortalezas.

Para elaborar la matriz se definieron las principales debilidades y fortalezas, a las cuales se les asignó un peso relativo, posteriormente cada variable fue calificada.<sup>58</sup> Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

En la tabla 9 se agrupan las fortalezas y debilidades, el peso asignado a cada una, y la calificación producto del análisis en que se consideró la importancia para el desempeño de la empresa en el mercado y en particular para la satisfacción de sus clientes que son el objeto por el cual existe la organización.

---

<sup>57</sup> DAVID, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

<sup>58</sup>BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

**Tabla 9 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I**

Matriz de Evaluación de Factores internos			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPEADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Se cuenta con equipos y maquinaria para el uso de durante la prestación de los servicios	0,15	4	0,6
El personal operativo, supervisores, cuenta con experiencia y conocimientos para el desempeño de los servicios	0,1	3	0,3
Se tiene fácil acceso a materiales e insumos a usar en la prestación de servicio	0,05	3	0,15
Se cuenta con excelentes relaciones con los clientes actuales, lo que se refleja en la reincidencia de compra.	0,1	3	0,3
Se cuenta con la capacidad financiera para invertir en equipos, capacitación e insumos para mejorar la calidad de los servicios.	0,09	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>			
No se tiene una adecuada promoción y publicidad de los servicios.	0,15	2	0,3
La segmentación de los servicios no es clara, no se ha actualizado, lo que impide llegar a un número mayor de clientes.	0,19	2	0,38
La cantidad vendida de ciertos servicios (Aseo de obras civiles y zonas duras, limpieza de muros y fachadas) genera una subutilización de los equipos disponibles	0,07	1	0,07
El proceso de ventas se ha concentrado en grandes empresas e instituciones, desaprovechando el sector mipymes y residencial.	0,1	1	0,1
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,47</b>

**Fuente.** Elaboración Propia. 2017. Según BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

De acuerdo al resultado de la Matriz MEFI, que arrojó una calificación final de 2,47, se evidencia que la empresa tiene mayores fortalezas que debilidades, pero se debe trabajar en superar las debilidades que afectan al conjunto de servicios por ejemplo la falta de promoción y publicidad, corregir la actual segmentación para que se pueda llegar a mayor cantidad de clientes y evitar con ello la subutilización de ciertos equipos. Se debe mejorar la segmentación

de clientes para identificar los nichos que conlleven aumentar las ventas en especial de servicios que tienen una baja rotación; Aseo de obras civiles y zonas duras, limpieza de muros y fachadas. De igual manera la búsqueda de nuevos segmentos permite reducir la dependencia de los clientes actuales, como empresas e instituciones, enfocarse en segmentos como las mipymes y el sector residencial permite por un lado mayores ventas y por otro captar un mercado que hasta el momento no se ha aprovechado.

## **7.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA PRESENCIA S.A.S**

La empresa presencia depende en gran medida de la situación económica de sus clientes, la tercerización de los servicios que presta la empresa dependen de la demanda del mercado, por ende es relevante conocer ciertos aspectos del entorno para identificar variables que inciden en el mercado, para ello se hace una caracterización de las variables más relevantes en lo socioeconómico, cultural, demográfico, económico y tecnológico.

**Entorno social y demográfico.** Dentro del este entorno se enfatiza en la cantidad de población que concentra la ciudad de Cali, lo que pone de manifiesto una oportunidad dada la demanda de bienes y servicios. Según la Alcaldía de Cali, la ciudad una población para 2016 de 2.349.925 según las proyecciones del DANE.<sup>59</sup> Para el año 2013 la población llegó a 2.319.655 personas. Sin embargo, la población se concentra en los estratos con menos ingresos económicos: estrato 1, 2 y 3, que representan aproximadamente el 84% del total de la población. (Alcaldía de Cali, 2013) En la tabla 10 se aprecia el crecimiento de la población desde el año 2009 a 2015. Sin embargo, una de las características del entorno demográfico es la distribución por estrato socioeconómico, como se evidencia en la siguiente tabla, los estratos 1, 2 y 3 tienen mayor participación porcentual en la población. (Ver tabla 10)

---

<sup>59</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali en Cifras 2015. Departamento Administrativo de Planeación, 2015, p12.

**Tabla 10. Distribución de la población según su estratificación. 2015.**

<b>Distribución de población según estratificación socioeconómica de la vivienda.</b>			
<b>Estrato Socioeconómico</b>		<b>%</b>	<b>Cantidad Población a 2015.</b>
	TOTAL	100%	2.369.829
1	Bajo- Bajo	22%	521.362
2	Bajo	32%	758.345
3	Medio- Bajo	31%	734.647
4	Medio	7%	165.888
5	Medio-Alto	7%	165.888
6	Alto	2%	47.397

**Fuente.** ALCALDÍA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2015.

El panorama de la ciudad pone en evidencia un crecimiento acelerado de la población, lo cual ha implicado también el aumento de infraestructura, el comercio, el tejido empresarial, la construcción de vivienda, entre otros aspectos. En este sentido la ciudad hoy en día posee mayor cantidad de centros comerciales, supermercados, instituciones de salud, empresas, conjuntos y unidades residenciales, los cual genera oportunidades de empleo y para empresas como Presencia S.A.S., representa la oportunidad de ofrecerle servicios. Sin embargo, a la par de los aspectos sociodemográficos se debe considerar aspectos económicos, porque gran parte de la población se ubica en estratos de ingresos bajos y medios, en tal sentido se concluye que la población es sensible a los precios y esto afecta la estructura económica de los servicios o productos que se ofrecen.

De igual manera se debe considerar aspectos culturales, Cali es una ciudad multicultural producto de la migración de distintas comunidades, una característica que es similar en otras zonas del país. Los lazos que se han tejido están reflejados en la composición de la población, pues según datos del censo del 2005, cerca del 45% de la población de Cali es oriunda de otros departamentos especialmente de regiones como el Cauca, Nariño, Huila, Tolima e incluso del Eje Cafetero.\* En este sentido, para una Presencia S.A.S., se debe valorar el aspecto cultural de la población, tanto para el trato de los clientes como del personal que labora en la organización.

---

\* Cali como Vamos. 2015



**Entorno económico.** Uno de los entornos más importantes para la empresa es el entorno económico, dado que este afecta de manera directa la demanda de bienes y servicios, además impacta sobre el consumo, condiciona los precios y costos. Por ende es relevante analizar este entorno para identificar aspectos relevantes que puedan incidir en el desempeño de la empresa Presencia S.A.S.

En entorno económico se debe considerar aspectos que afectan al país, entre los datos más relevantes figura el producto interno bruto (PIB) que refleja en gran medida el comportamiento de la economía en general. Se tuvo una tasa de crecimiento del PIB de 2,3 en el año 2002, mientras que para el año 2014 fue de 4,6, sin embargo se ha tenido oscilaciones en este comportamiento por ejemplo, para el año 2009 solo se creció 1,7. A pesar de este comportamiento se espera que el crecimiento sea positivo para los próximos años.

El PIB en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, con excepción de año 2009 donde tuvo el crecimiento muy por debajo a los años posteriores, las consecuencias de que este año (2009), no tuviera un crecimiento mayor se ha relacionado a la crisis financiera del año 2008.

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este índice mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.<sup>60</sup>

De igual manera la el tema económico afectas ciudades, en este caso en ciudades como el Cali, uno de los problemas que se tiene en materia económica es el tema del empleo, según lo han reportado diferentes instituciones. Según la Alcaldía de Cali, a ciudad para ha tenido un descenso en la tasa de desempleo, para el año 2011 estuvo en 15,4, para 2012 se ubicó en 14,3, para 2013 estuvo en 14, 2 y para 2014 se ubicó en 13,1.<sup>61</sup> Para el año 2014, se ubicó en 11,5% la tasa de desempleo, lo que muestra, según el Dane, una reducción de 1,6 puntos porcentuales respecto al año 2014, cuando en esa vigencia cerró en 13,1%. Fue la segunda capital del país que reportó la mayor disminución después de Pereira, donde bajó 2,3 puntos porcentuales. Dicho resultado se constituye en el más bajo de los últimos catorce años, de acuerdo

---

<sup>60</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. Indicadores económicos Colombia. [En línea] [Consultado el 15 de octubre de 2017] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/indicadores-financieros-diaros>

<sup>61</sup> Alcaldía de Cali. Op.Cit., 2015, p.185

con las estadísticas del organismo estatal. La capital del Valle del Cauca cerró el año 2015 con menos de 160.000 personas desocupadas, lo que muestra un descenso frente al año anterior, cuando el Dane reportó 173.000 personas de la ciudad sin empleo.<sup>62</sup>

En Cali al igual que en otras ciudades del país se evidencia un panorama positivo en la medida que aumenta el crecimiento económico, efecto de ello es el aumento de la inversión, la realización de proyectos públicos y privados. Sin embargo, el tema del desempleo es un aspecto negativo porque afecta la capacidad de consumo de sus habitantes. Para la empresa Presencia S.A.S., la situación de este entorno resulta positiva en gran medida porque el panorama de los clientes de la empresa es favorable, e incluso se espera que la base de clientes aumente. Por otro lado, en la ciudad se dispone de mano de obra lo que permitiría tener una base amplia de empleados.

**Entorno tecnológico.** Otro de los entornos que se resulta relevante para la empresa es el tecnológico, debido a través de medios como internet se logran ejecutar procesos de promoción, publicidad y gestión comercial. Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones demostró en Colombia los servicios tecnológicos se encuentran en expansión. Servicios como conectividad de banda ancha, Internet fijo, móvil son un ejemplo visible. El informe del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció que al cierre del año pasado se presentó un incremento del 180% en las conexiones a Internet, alcanzando los 7 millones 37 mil usuarios.<sup>63</sup> De igual manera el Estado colombiano redujo los aranceles para la importación de tecnología, en especial computadores y algunos bienes de capital.

Según lo evidenciado las tecnologías cada día ganan mayor penetración en Colombia teniendo mayor cantidad de usuarios, tanto en el sector domiciliario como empresarial.

**Análisis de las variables del entorno que inciden en la empresa.** Cada una de las variables del entorno tiene una incidencia en el sector donde se ubica la empresa, así como una incidencia en sus operaciones ya sea productivas y comerciales. En la tabla 11 se detalla la incidencia de las principales variables que se identificaron en el análisis externo, se establece la tendencia, la relación con el sector, la empresa y se hace una observación sobre cada una.

---

<sup>62</sup> PERIÓDICO EL PAIS. Bajo el Desempleo en Cali. [En línea] [Consultado el 15 de octubre de 2017] Disponible en://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/bajo-desempleo-cali-

<sup>63</sup> MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS Y LAS COMUNICACIONES. Informe de prensa. Marzo 3 de 2013. Bogotá.

**Tabla 11. Incidencia de las variables del entorno**

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con el sector</b>	<b>Relación con la empresa</b>	<b>Observación</b>
Crecimiento de la población	Aumento en el corto plazo.	Implica mayor aumento de bienes y servicios y con ello mayor demanda de servicios de aseo y mantenimiento en zonas destinadas para interacción de la población (empresas, instituciones, educativas, centros comerciales, etc.)	El crecimiento de la población implica oportunidades dado que se tendrá mayor número de clientes potenciales: urbanizaciones, conjuntos cerrados, empresas, instituciones, educativas, centros comerciales, etc.	Se debe segmentar el mercado para captar los clientes potenciales que se van generando a la par de esta dinámica.
Concentración de la población en estrato de ingresos bajos y medios.	Reducción de la población de bajos ingresos, aumento de la clase media.	Existe un incremento en la inversión de proyectos encaminados en atender las necesidades de la población, en educación, salud, vivienda, recreación.	La empresa tiene una oportunidad de atender segmentos específicos como por ejemplo los proyectos de vivienda; conjuntos residenciales, urbanizaciones, centros educativos, etc.	Se deben identificar los clientes la categoría de población de ingresos medios, lo cual debe llevar a tener una propuesta comercial acorde a este segmento y su capacidad de compra.

Tabla 11. (Continuación)

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con el sector</b>	<b>Relación con la empresa</b>	<b>Observación</b>
Crecimiento del PIB	Aumento del PIB	Implica que se tiene mayor demanda para el sector, mayor inversión, a la vez crecimiento de la competencia e ingreso de nuevos competidores.	La empresa tiene un panorama favorable, sin embargo, debe hacer frente a un panorama competitivo, porque el buen momento de la economía puede implicar la llegada de nuevos competidores o sustitutos.	El buen momento de la economía conlleva a analizar la situación para hacer frente las contingencias que se deriven.
Aumento inflación	Estabilización de la inflación en el corto plazo.	Los servicios que ofrecen el sector pueden sufrir un incremento en los precios y/o una afectación en el margen de rentabilidad.	Se debe revisar la estructura de costos para no afectar los precios y no comprometer la rentabilidad.	La empresa debe estructurar su gestión financiera para cuantificar cual podría ser el impacto del incremento de la inflación.

Tabla 11. (Continuación)

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con el sector</b>	<b>Relación con la empresa</b>	<b>Observación</b>
Tasa de desempleo	Tendencia hacia la reducción.	Implica mayor demanda de bienes y servicios. Así mismo, la disponibilidad de acceder a mano de obra.	La empresa tiene un panorama favorable ante la mayor demanda, así mismo la disponibilidad para acceder a mano de obra.	Si no se gestiona esta variable adecuadamente, se puede convertir en amenaza dado que las empresas clientes pueden recurrir a la contratación directa evitando la tercerización.
Crecimiento del sector telecomunicaciones	Aumento de las tecnologías de la información y comunicación.	Genera la oportunidad de usar estas tecnológicas para soportar procesos entre ellos de promoción, publicidad, gestión comercial, servicio al cliente, investigación de mercados, etc.	A empresa puede usar estas tecnologías para la actividad de promoción y publicidad, así mismo mejorar la gestión comercial. Esto le permite llegar a mayor audiencia a un menor costo.	Las tecnologías de la información y comunicación permiten a la empresa optimizar sus procesos internos, siendo una herramienta a considerar dentro de la planeación estratégica.

Fuente. Elaboración propia. 2017.

Cada una de las variables que se identificó en el análisis de los entornos de la empresa conlleva a unas implicaciones que se traducen en oportunidades o amenazas, esto dependerá de la posición de la empresa y las posibles estrategias que se formulen para hacer frente a las mismas. Estas variables

tienen incidencia en las estrategias, debido a que guardan relación con las operaciones productivas y comerciales de la empresa Presencia S.A.S.

### 7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.

Posterior al análisis externo se realizó el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) la cual propone Fred David,<sup>64</sup> en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona).<sup>65</sup> Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

En la tabla 12 se presenta el resultado de la matriz de evaluación de factores externos realizada para la empresa Presencia S.A.S.

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPESADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento económico del país que se refleja en el crecimiento del PIB.	0,15	4	0,6
Aumento del uso de las tecnologías de la información y comunicación.	0,2	4	0,8

<sup>64</sup> DAVID, F. R. Conceptos Administración Estratégica. Editorial Pearson. México. 2008.

<sup>65</sup> Beltrán A., y Villegas. 2009. Op. Cit

Tabla 12. (Continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPEADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de la población en la ciudad de Cali que concentra aproximadamente a 2,5 habitantes.	0,1	3	0,3
Crecimiento de empresas, conjuntos residenciales debido al buen momento de la economía.	0,1	3	0,3
Disponibilidad de mano de obra.	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			0
Desempleo en la ciudad de Cali, que pueda afectar la demanda de las empresas clientes.	0,1	2	0,2
Llegada de nuevos competidores derivado del buen momento que a traviesa la economía.	0,05	2	0,1
El acceso de mano de obra a bajo costo puede incidir para que se contrate personal de manera directa sin recurrir a tercerización.	0,1	2	0,2
Alta competencia de las empresas locales para sacar provecho de la creciente demanda.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

**Fuente.** Elaboración Propia. 2017. Según BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

Según el resultado de la Matriz MEFÉ se aprecia que el mercado ofrece mayor cantidad de oportunidades, así lo demuestra la calificación obtenida de 3, sin embargo la empresa Presencia S.A.S., debe considerar las amenazas dentro de la planeación que se haga.

Con base en el análisis interno resumido en la Matriz E. F. I donde se relacionaron las debilidades y fortalezas, así como la Matriz E.F.E donde se

relacionó las oportunidades y amenazas con mayor influencia. Con estos insumos de procedió a la construcción de la matriz DOFA de donde se derivaran las estrategias.



## **8. CAPITULO: FORMULACIÓN LAS ESTRATEGIAS**

**OBJETIVO 2. FORMULAR LAS ESTRATEGIAS CRÍTICAS RESULTANTES Y NECESARIAS DE INTERVENIR QUE APUNTEN A UN PLAN DE ACCIÓN O DE MEJORA EN TÉRMINOS DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.**

Con base en lo establecido en las Matrices E.F.E y E.F.I se procedió a la elaboración de la matriz DOFA donde se cruzaron las diferentes variables para generar las estrategias FO, DO, FA y DA, de esta manera se aborda cada elemento que se deriva del análisis externo e interno. En la tabla 15 se puede apreciar esta matriz cruzada.

**Tabla 13. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Matriz DOFA Cruzada</b>	<b>F1.</b> Se cuenta con equipos y maquinaria para el uso durante la prestación de los servicios	<b>D1.</b> No se tiene una adecuada promoción y publicidad de los servicios.
	<b>F2.</b> El personal operativo, supervisores, cuenta con experiencia y conocimientos para el desempeño de los servicios	<b>D2.</b> La segmentación de los servicios no es clara, no se ha actualizado, lo que impide llegar a un número mayor de clientes.
	<b>F3.</b> Se tiene fácil acceso a materiales e insumos a usar en la prestación de servicio	<b>D3.</b> La cantidad vendida de ciertos servicios (Aseo de obras civiles y zonas duras, limpieza de muros y fachadas) genera una subutilización de los equipos disponibles
	<b>F4.</b> Se cuenta con excelentes relaciones con los clientes actuales, lo que se refleja en la reincidencia de compra.	<b>D4.</b> El proceso de ventas se ha concentrado en grandes empresas e instituciones, desaprovechando el sector mipymes y residencial.
	<b>F5.</b> Se cuenta con la capacidad financiera para invertir en equipos, capacitación e insumos para mejorar la calidad de los servicios.	

Tabla 13. (Continuación)

OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<b>O1. Crecimiento económico del país que se refleja en el crecimiento del PIB</b>	F1. O1. O5.F5. Establecer un área encargada de mercadeo y ventas que formulen estrategias para llegar a los nuevos segmentos.	D1. O2. D3. O4. Usar los medios de comunicación e información para la promoción y publicidad de los servicios en los diferentes segmentos del mercado.
<b>O2. Aumento en el uso de las tecnologías de la comunicación e información.</b>	03. 04. F1.F2.F3.F5. Segmentar el mercado y llegar al segmento de hogares y viviendas que están en crecimiento en el mercado de Cali.	D3.O3. O.4. Ampliar la base de clientes para reducir la subutilización de los equipos y recursos de la empresa.
<b>O3. Aumento de la población en la ciudad de Cali que concentra aproximadamente a 2,5 habitantes.</b>	F5. O5. O4. O3. Mejorar el entrenamiento del personal para mejorar el servicio que prestan y motivarlos para reducir la rotación.	D4.O2.O4. D3. Llegar a nuevos segmentos como unidades residenciales, para disminuir la dependencia de los actuales clientes y reducir la capacidad subutilizada.
<b>O4. Crecimiento de en empresas, conjuntos residenciales debido al buen momento de la economía.</b>		
<b>O5. Disponibilidad de mano de obra</b>		

Tabla 13. (Continuación)

AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategias DA
<b>A1. Desempleo en la ciudad de Cali, que pueda afectar la demanda de las empresas clientes.</b>	F5. F4. Trabajar con los actuales clientes para aumentar la demanda de servicios, incluso incluir algunos nuevos para complementar la oferta actual.	D1. A1. A2. Fomentar la publicidad de la empresa para impulsar la demanda y no dejar que se afecte por el problema económico.
<b>A2. Llegada de nuevos competidores derivado del buen momento que a traviesa la economía.</b>	A3. F2. F1. Resaltara los beneficios que tiene la tercerización frente a otras opciones para evitar que el cliente no vaya a desistir del servicio.	D2. A2. A3. A4. Identificar y llegar a nuevos segmentos del mercado, los cuales son emergentes para captarlos antes que la competencia.
<b>A3. El acceso de mano de obra a bajo costo puede incidir para que se contrate personal de manera directa sin recurrir a tercerización.</b>	A4. F1. F2. F3. Destacar las fortalezas de la empresa para diferenciarse de la competencia.	A4. D3. Introducir nuevos servicios para llegar a nuevos servicios a nuevos segmentos.
<b>A4. Alta competencia de las empresas locales para sacar provecho de la creciente demanda.</b>		
<b>O4. Crecimiento de en empresas, conjuntos residenciales debido al buen momento de la economía.</b>		
<b>O5. Disponibilidad de mano de obra</b>		

Posterior a la elaboración de la matriz DOFA se listaron las estrategias resultantes y con base en ellas se organizaron para formularlas según el modelo de Balance ScoreCard, en sus cuatro dimensiones: clientes, finanzas, procesos internos, aprendizaje- crecimiento.

## **8.1 FORMULACIÓN SEGÚN MATRIZ DOFA**

A continuación se presentan las diferentes estrategias que surgieron de la matriz DOFA y que son la base para la formulación de las estrategias definitivas.

Estrategias FO: Fortalezas versus Oportunidades

- F1. O1. O5.F5. Establecer un área encargada de mercadeo y ventas que formulen estrategias para llegar a los nuevos segmentos.
- 03. 04. F1.F2.F3.F5. Segmentar el mercado y llegar al segmento de hogares y viviendas que están en crecimiento en el mercado de Cali.
- F5. O5. O4. O3. Ampliar la capacidad instalada para atender los nuevos segmentos del mercado

De estas estrategias se hace evidente la necesidad de llegar a nuevos segmentos de mercados, a nuevos nichos que permitan tener mayores ventas.

Estrategias DO: Debilidades versus Oportunidades

- D1. O2. D3. O4. Usar las tecnologías de información para la gestión comercial y realizar control a las órdenes de servicio.
- D3.O3. O.4. Mejorar los inventarios de equipos y maquinaria para ser más eficientes.
- D4.O2.O4. D3. Llegar a nuevos segmentos como unidades residenciales, para disminuir la dependencia de los actuales clientes y reducir la capacidad subutilizada

Estas estrategias se enfocan en mejorar la promoción y comunicación para llegar a los nuevos segmentos, a fin de ampliar ventas y reducir la capacidad utilizada.

Estrategias FA: Fortalezas versus Amenazas

- F5. F4. Trabajar con los actuales clientes para aumentar la demanda de servicios, incluso incluir algunos nuevos para complementar la oferta actual.
- A3. F2. F1. Mantener motivado y comprometido el personal para evitar la alta rotación.
- A4. F1. F2. F3. Formalizar los procesos y las funciones del personal para tener un control sobre la calidad de los servicios que se prestan

Estas estrategias se enfocan en aumentar la cantidad vendida a los clientes actuales, lo cual se fundamenta en la diferenciación de los servicios ofertados y en sí los beneficios de la tercerización. Igualmente mantener motivado al personal, así como capacitar y documentar procesos para garantizar la calidad en los servicios prestados.

Estrategias DA: Debilidades versus Amenazas.

- D1. A1. A2. Fomentar la publicidad de la empresa para impulsar la demanda y no dejar que se afecte por el problema económico.
- D2. A2. A3. A4. Identificar y llegar a nuevos segmentos del mercado, los cuales son emergentes para captarlos antes que la competencia.
- A4. D3. Renovar los equipos para ser más competitivos y reducir costos.

En esta estrategia se hace énfasis en mejorar la promoción y publicidad al igual que renovar los equipos para ser más eficientes, lo que también llevaría a una reducción de costos.

Con base en las anteriores estrategias se procedió a definir las estrategias en las dimensiones del modelo Balance Scorecard, tal como se aprecia en la tabla 14.

**Tabla 14. Estrategias según modelo Balance Scorecard**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA Balance Scorecard	Estrategias de la Matriz DOFA
<b>Clientes</b>	<p>Se propone una estrategia de crecimiento y penetración de mercados. Se llegará al segmento de las pequeñas y medianas empresas, así como el sector domiciliario. Lo cual permitirá tener mayor volumen de clientes y ventas por periodo.</p> <p>Se fortalecerá la promoción de los diferentes servicios que se prestan, para aumentar la cantidad vendida por línea. Se fomentará la venta entre los actuales clientes, como en los nuevos segmentos identificados.</p>	<p>03. 04. F1.F2.F3.F5. D4.O2.O4. D3. D2. A2. A3. A4. F5. O5. O4. O3. F5. F4. D1. A1. A2.</p>
<b>Financieros</b>	<p>Establecer un sistema de costeo más preciso y oportuno que permita identifica los conceptos o rubros sobre los cuales se puede intervenir para su reducción. Esto permitirá tener datos para determinar cómo renovar los equipos y maquinaria paulatinamente para adquirir equipos más eficientes que permitan reducción de tiempo, como de mano de obra e insumos.</p>	<p>D1. O2. D3. O4. A4. D3.</p>
<b>Procesos internos</b>	<p>Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.</p> <p>Diseñar e implementar los procesos de mercado y ventas, estableciendo recursos y responsables independizando dichos procesos, aportando a la mejora en la gestión comercial.</p> <p>Fortalecer los procesos de gestión humana, para mantener el personal entrenado, motivado y comprometido, de esta manera se podrá reducir la rotación de personal, quejas o reclamos.</p>	<p>F1. O1. O5.F5. A3. F2. F1. A4. F1. F2. F3.</p>
<b>Aprendizajes y Crecimiento.</b>	<p>Renovar los equipos y maquinaria considerando su desempeño, ahorro en tiempo, insumos y responsabilidad ambiental. Así mismo, entrenar al personal para su uso.</p> <p>Introducir un sistema de información que permita mejorar la gestión comercial, control de órdenes de servicios y planeación de las mismas.</p>	<p>D3.O3. O.4. D1. O2. D3. O4. A4. D3.</p>

Fuente. Elaboración propia. 2018.

## 9. CAPÍTULO: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 3. PRESENTAR UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTIÓN DEFINIDOS PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

Posterior al análisis a través de la matriz DOFA y considerando las estrategias resultantes, se procedió a establecer el plan de acción que busca materializar dichas estrategias. Este plan contiene especificadas las actividades para cumplir cada estrategia, incluye el responsable, la meta, indicador, posterior se incluye un presupuesto y cronograma, con lo cual se espera que la empresa pueda adoptar lo propuesto e incorporarlo.

Antes de proseguir con la explicación del plan estratégico se presentan los diferentes objetivos planteados según las dimensiones que contiene el modelo de Balance Scorecard: clientes, finanzas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**Objetivo estratégico dimensión de clientes.** Aumentar para el año 2018 un 20% el ingreso por ventas, en comparación con al año 2017, y para el año 2019 un aumento del 20%. Para lo cual se aumentará la base de clientes en la ciudad de Cali, ingresando al segmento de las pequeñas empresas, unidades residenciales y vivienda particular.

**Objetivo estratégico dimensión financiera.** Aumentar el margen de la utilidad del ejercicio y/o rentabilidad a 20%, considerando el desempeño económico del 2017. Para lo cual se propone una reducción de costos, implementación de nuevas tecnologías y fortalecimiento de algunas líneas de servicios.

**Objetivo estratégico procesos internos.** Formalizar y estandarizar el 100% de los procesos administrativos. Formalizando las diferentes funciones de cada uno de los empleados y cargos, creando los procesos de mercadeo y ventas de manera autónoma para que con ello se mejore la gestión comercial.

**Objetivo estratégico dimensión de aprendizaje y crecimiento.** Renovar y modernizar los equipos de trabajo, considerando su eficiencia, su desempeño y responsabilidad ambiental.

Posterior a establecer los diferentes objetivos, se procede a establecer las estrategias y acciones que permitan materializarlos. Para cada dimensión se estableció una ruta de acción.



- Clientes
- Financiera
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

El eje central del plan estratégico son los clientes tanto internos como externos para lo cual se busca innovar en los servicios, garantizar los estándares de calidad, ampliar el portafolio de servicios, se espera al final aumentar el número de clientes y fidelizar los clientes actuales e incursionar a nuevos segmentos que tienen un potencial de crecimiento en el corto plazo.

Por cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo se planteó una serie de estrategias enfocadas en dar cumplimiento a los objetivos, donde se fijó una meta cuantificable para poder realizar el respectivo seguimiento.

En la tabla 15 se presentan las estrategias formuladas según las diferentes perspectivas, se detalla el objetivo, la estrategia y la respectiva meta a lograr. Para llevar un control de las estrategias y en especial para llevar un control al cumplimiento de las metas propuestas según las dimensiones de clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se propusieron una serie de indicadores, estos permitirán que los diferentes responsables de la ejecución del plan estratégico puedan tener un control permanente y oportuno en caso de necesitar tomar medidas correctivas, con el fin de procurar el cumplimiento de las metas propuestas.

**Tabla 15. Bases del plan estratégico**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>Clientes</b>	Aumentar para el año 2018 un 20% el ingreso por ventas, en comparación con al año 2017, y para el año 2019 un aumento del 20%. Para lo cual se aumentará la base de clientes en la ciudad de Cali, ingresando al segmento de las pequeñas empresas, unidades residenciales y vivienda particular.	<p>Se propone una estrategia de crecimiento y penetración de mercados. Se llegará al segmento de las pequeñas y medianas empresas, así como el sector domiciliario. Lo cual permitirá tener mayor volumen de clientes y ventas por periodo.</p> <p>Se fortalecerá la promoción de los diferentes servicios que se prestan, para aumentar la cantidad vendida por línea. Se fomentará la venta entre los actuales clientes, como en los nuevos segmentos identificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en 30% el ingreso de ventas para el año 2018</li> <li>• Aumentar en 30% el ingreso de ventas para el año 2019.</li> </ul>	<p>% incremento mensual de ventas por línea de servicio:</p> <p>(Ventas por línea servicio periodo actual - ventas periodo por línea periodo anterior) / Ventas por línea periodo anterior X 100</p> <p>% cumplimiento mensual de ventas:</p> <p>Ventas ejecutadas x 100 / Ventas planeadas</p>	Gerente General

Tabla 15. (Continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
Financieros	Aumentar el margen de la utilidad del ejercicio y/o rentabilidad a 20%, considerando el desempeño económico del 2017. Para lo cual se propone una reducción de costos, implementación de nuevas tecnologías y fortalecimiento de algunas líneas de servicios.	Establecer un sistema de costeo más preciso y oportuno que permita identificar los conceptos o rubros sobre los cuales se puede intervenir para su reducción. Esto permitirá tener datos para determinar cómo renovar los equipos y maquinaria paulatinamente para adquirir equipos más eficientes que permitan reducción de tiempo, como de mano de obra e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar en 20% la rentabilidad del periodo para 2018 y 2019.</li> </ul>	<p>% Incremento margen de rentabilidad.</p> <p>(Rentabilidad del ejercicio Periodo actual - Rentabilidad del ejercicio periodo anterior) / Rentabilidad periodo anterior. x 100</p>	Gerente General

Tabla 15. (Continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p><b>Procesos internos</b></p>	<p>Formalizar y estandarizar el 100% de los procesos administrativos. Formalizando las diferentes funciones de cada uno de los empleados y cargos, creando los procesos de mercadeo y ventas de manera autónoma para que con ello se mejore la gestión comercial</p>	<p>Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.</p> <p>Diseñar e implementar los procesos de mercado y ventas, estableciendo recursos y responsables independizando dichos procesos, aportando a la mejora en la gestión comercial.</p> <p>Fortalecer los procesos de gestión humana, para mantener el personal entrenado, motivado y comprometido, de esta manera se podrá reducir la rotación de personal, quejas o reclamos.</p>	<p>Estandarizar el 100% de los procesos administrativos en el 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el proceso de ventas y mercado, estableciendo una ficha técnica para cada uno.</li> <li>Elaborar un (1) plan para el entreno y capacitación del personal. Elaborar un (1) plan de motivación y compromiso.</li> </ul>	<p>% procesos estandarizados:</p> <p>Numero de procesos documentados _____</p> <p>Numero de procesos totales x 100.</p> <p>% Actividades ejecutadas.</p> <p>Número de actividades planeadas _____</p> <p>Número de actividades ejecutadas x 100.</p>	<p>Gerente General</p>

Tabla 15. (Continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>Aprendizajes y Crecimiento.</b>	Renovar y modernizar los equipos de trabajo, considerando su eficiencia, su desempeño y responsabilidad ambiental.	Renovar los equipos y maquinaria considerando su desempeño, ahorro en tiempo, insumos y responsabilidad ambiental. Así mismo, entrenar al personal para su uso.  Introducir un sistema de información que permita mejorar la gestión comercial, control de órdenes de servicios y planeación de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovar el 30% de los equipos y maquinaria para el año 2018 y 40% para el año 2019.</li> <li>Implementar un (1) sistema de gestión de la información comercial y control de órdenes de servicios en el primer semestre de 2018.</li> </ul>	% equipos renovados  $\frac{\text{Número total de equipos renovados}}{\text{Número de equipos}} \times 100$  % Capacitaciones al personal para implementar cambios  $\frac{\text{Numero de capacitaciones Ejecutadas}}{\text{Numero de capacitaciones Planeadas}} \times 100$	Gerente General

**Fuente.** Elaboración Propia. 2018. Según adaptación del modelo Balanced Scorecard. Kaplan y Norton. 2004.

## 9.1 PLAN DE ACCIÓN

### 9.1.1 Bases del plan de acción

El plan de acción sugerido facilitará su ejecución, los indicadores de gestión permitirán realizar el monitoreo y seguimiento de acuerdo al cumplimiento de las diferentes metas propuestas por dimensión.

**Tabla 16. Plan de Acción**

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Clientes	Se propone una estrategia de crecimiento y penetración de mercados. Se llegará al segmento de las pequeñas y medianas empresas, así como el sector domiciliario. Lo cual permitirá tener mayor volumen de clientes y ventas por periodo.	Identificar los segmentos de mercados a penetrar	Gerente Jefe de Operaciones
		Levantar base de datos de prospectos de clientes.	
Contactar prospectos			
Presentar la empresa y portafolio de servicios.			
Concretar visita de ventas.			
Clientes	Se fortalecerá la promoción de los diferentes servicios que se prestan, para aumentar la cantidad vendida por línea. Se fomentará la venta entre los actuales clientes, como en los nuevos segmentos identificados.	Elaborar un catálogo digital e impreso de los servicios.	Gerente Jefe de Operaciones
		Segmentar la base de clientes según demanda de servicios.	
		Promocionar a través de visita, telemarketing y publicidad digital los diferentes servicios.	
		Se establecerá la venta en línea de servicios.	
		Se publicitará los servicios en los nuevos segmentos: hogares y pequeñas empresas.	

Tabla 16. (Continuación)

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Financiera	<p>Establecer un sistema de costeo más preciso y oportuno que permita identificar los conceptos o rubros sobre los cuales se puede intervenir para su reducción. Esto permitirá tener datos para determinar cómo renovar los equipos y maquinaria paulatinamente para adquirir equipos más eficientes que permitan reducción de tiempo, como de mano de obra e insumos.</p>	<p>Establecer un sistema de costeo por órdenes de producción (servicios) para identificar e individualizar conceptos que más cuestan.</p>	<p>Gerente Jefe de Operaciones</p>
		<p>Evaluar continuamente los costos para tomar medidas en pro de reducirlo, ya sea mejorando los métodos, mano de obra, insumos, etc.</p>	
		<p>Evaluar los costos históricos y costo por servicios para definir qué equipos de renovar a fin de reducir costos y gastos.</p>	
Procesos internos	<p>Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.</p>	<p>Establecer y documentar la ficha técnica para la ejecución de cada servicio.</p>	<p>Gerente Jefe de Operaciones Jefe de seguridad y salud en el trabajo.</p>
		<p>Documentar los procesos internos tanto productivos como administrativos.</p>	
		<p>Establecer un perfil del cargo para todo el personal de la empresa.</p>	
		<p>Socializar los manuales de procesos y fichas de los cargos.</p>	
		<p>Implementar los manuales de procesos y fichas de los cargos.</p>	
		<p>Evaluar la implementación de los manuales y fichas propuestos.</p>	
		<p>Realizar ajustes a estos documentos.</p>	
		<p>Establecer y ejecutar un programa de motivación del personal.</p>	
		<p>Evaluar el desempeño del personal.</p>	

Tabla 16. (Continuación)

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
	Diseñar e implementar los procesos de mercado y ventas, estableciendo recursos y responsables independizando dichos procesos, aportando a la mejora en la gestión comercial.	Crear el área de mercadeo y ventas	Gerente General
		Formalizar y documentar los procesos de mercadeo y ventas.	
		Definir perfil del cargo para el nuevo personal contratado.	
		Contratar personal para esta área.	
	Fortalecer los procesos de gestión humana, para mantener el personal entrenado, motivado y comprometido, de esta manera se podrá reducir la rotación de personal, quejas o reclamos	Establecer un programa de capacitación y reentrenamiento del personal.	Jefe de operaciones Coordinador de servicios.



Tabla 16. (Continuación)

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Renovar los equipos y maquinaria considerando su desempeño, ahorro en tiempo, insumos y responsabilidad ambiental. Así mismo, entrenar al personal para su uso.	Evaluar el inventario de equipos y maquinaria	Gerente General Jefe de operaciones Coordinador de servicios.
		Establecer un cronograma y presupuesto para renovación	
		Evaluar alternativas de mercado	
		Solicitar cotizaciones y fichas técnicas de equipos.	
		Definir y generar órdenes de compra.	
	Introducir un sistema de información que permita mejorar la gestión comercial, control de órdenes de servicios y planeación de las mismas.	Implementar un sistema de gestión comercial y ordenes de servicio	
		Capacitar al personal sobre el sistema.	
		Elaborar un manual de usuario.	
		Programar actividades de capacitación para manejo de los nuevos equipos	
		Evaluar desempeño de equipos.	

Fuente. Elaboración propia. 2018.

### 9.1.2 Cronograma de actividades

A continuación en la tabla 17 se presenta el cronograma donde se relaciona la fecha de inicio y final de cada una de las acciones.

**Tabla 17. Cronograma**

Plan de Acción 2018 -2019									
CRONOGRAMA									
	ACCIONES	I TRI 2018	II TRI 2018	III TRI 2018	I V TRI 2018	I TRI 2019	II TRI 2019	III TRI 2019	IV TRI 2019
Dimensión Clientes	Identificar los segmentos de mercados a penetrar		X	X					
	Levantar base de datos de prospectos de clientes.			X	X				
	Contactar prospectos				X	X			
	Presentar la empresa y portafolio de servicios.					X			
	Concretar visita de ventas.						X	X	X
					X				
	Elaborar un catálogo digital e impreso de los servicios.				X				
	Segmentar la base de clientes según demanda de servicios.						X	X	X
	Promocionar a través de visita, telemarketing y publicidad digital los diferentes servicios.						X	X	X
	Se establecerá la venta en línea de servicios.	X	X						
	Se publicitará los servicios en los nuevos segmentos: hogares y pequeñas empresas.	X	X						

**Fuente.** Elaboración propia. 2018

Tabla 17. (Continuación)

	<b>ACCIONES</b>	<b>I TRI 2018</b>	<b>II TRI 2018</b>	<b>III TRI 2018</b>	<b>IV TRI 2018</b>	<b>I TRI 2019</b>	<b>II TRI 2019</b>	<b>III TRI 2019</b>	<b>IV TRI 2019</b>
Dimensión Financiera	Establecer un sistema de costeo por órdenes de producción (servicios) para identificar e individualizar conceptos que más cuestan.		X	X	X				
	Evaluar continuamente los costos para tomar medidas en pro de reducirlo, ya sea mejorando los métodos, mano de obra, insumos, etc.			X	X				
	Evaluar los costos históricos y costo por servicios para definir que equipos de renovar a fin de reducir costos y gastos.				X				
Dimensión Procesos Internos	Establecer y documentar la ficha técnica para la ejecución de cada servicio.					X			
	Documentar los procesos internos tanto productivos como administrativos.			X	X	X	X		
	Establecer un perfil del cargo para todo el personal de la empresa.			X					
	Socializar los manuales de procesos y fichas de los cargos.			X					
	Implementar los manuales de procesos y fichas de los cargos.				X	X			
	Evaluar la implementación de los manuales y fichas propuestos.				X	X			
	Realizar ajustes a estos documentos.			X					
	Crear el área de mercadeo y ventas			X	X	X	X		
	Formalizar y documentar los procesos de mercadeo y ventas.				X	X	X	X	
	Definir perfil del cargo para el nuevo personal contratado.				X	X	X	X	X
	Contratar personal para esta área.				X	X			
	Establecer un programa de capacitación y reentrenamiento del personal.					X	X		
	Establecer y ejecutar un programa de motivación del personal.						X	X	X
Evaluar el desempeño del personal.						X	X	X	

Fuente. Elaboración propia. 2018.

Tabla 17. (Continuación)

		I TRI 2018	II TRI 2018	III TRI 2018	IV TRI 2018	I TRI 2019	II TRI 2019	III TRI 2019	IV TRI 2019
Dimensión Crecimiento	Aprendizaje y				X				
						X			
							X		
								X	
								X	X
								X	
									X
									X
									X
									X

**Fuente.** Elaboración propia. 2018

### 9.1.3 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para dar cumplimiento a cada una de las acciones necesarias para alcanzar las estrategias. En la siguiente tabla se presenta la acción, el costo de cada acción y el tipo de recursos que se usará:

**Tabla 18. Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO</b>		
	<b>ACCIONES</b>	<b>COSTO</b>
Dimensión Clientes	Identificar los segmentos de mercados a penetrar	\$ 1.500.000
	Levantar base de datos de prospectos de clientes.	\$ 500.000
	Contactar prospectos	\$ 500.000
	Presentar la empresa y portafolio de servicios.	\$ 500.000
	Concretar visita de ventas.	\$ 150.000
	Elaborar un catálogo digital e impreso de los servicios.	\$ 500.000
	Segmentar la base de clientes según demanda de servicios.	\$ 150.000
	Promocionar a través de visita, telemarketing y publicidad digital los diferentes servicios.	\$ 500.000
	Se establecerá la venta en línea de servicios.	\$ 150.000
	Se publicitará los servicios en los nuevos segmentos: hogares y pequeñas empresas.	\$ 100.000
Dimensión Financiera	Establecer un sistema de costeo por órdenes de producción (servicios) para identificar e individualizar conceptos que más cuestan.	\$ 1.500.000
	Evaluar continuamente los costos para tomar medidas en pro de reducirlo, ya sea mejorando los métodos, mano de obra, insumos, etc.	\$ 500.000
	Evaluar los costos históricos y costo por servicios para definir que equipos de renovar a fin de reducir costos y gastos.	\$ 500.000
Dimensión Procesos Internos	Establecer y documentar la ficha técnica para la ejecución de cada servicio.	\$ 800.000
	Documentar los procesos internos tanto productivos como administrativos.	\$ 400.000
	Establecer un perfil del cargo para todo el personal de la empresa.	\$ 150.000
	Socializar los manuales de procesos y fichas de los cargos.	\$ 300.000
	Implementar los manuales de procesos y fichas de los cargos.	\$ 450.000
	Evaluar la implementación de los manuales y fichas propuestos.	\$ 150.000
	Realizar ajustes a estos documentos.	\$ 150.000
	Crear el área de mercadeo y ventas	\$ 500.000
	Formalizar y documentar los procesos de mercadeo y ventas.	\$ 450.000
	Definir perfil del cargo para el nuevo personal contratado.	\$ 150.000
	Contratar personal para esta área.	\$ 150.000
	Establecer un programa de capacitación y reentrenamiento del personal.	\$ 600.000
	Establecer y ejecutar un programa de motivación del personal.	\$ 500.000
Evaluar el desempeño del personal.	\$ 150.000	

Tabla 18. (Continuación)

<b>PRESUPUESTO</b>		
	<b>ACCIONES</b>	<b>COSTO</b>
Dimensión Aprendizaje y Crecimiento	Evaluar el inventario de equipos y maquinaria	\$ 500.000
	Establecer un cronograma y presupuesto para renovación	\$ 150.000
	Evaluar alternativas de mercado	\$ 100.000
	Solicitar cotizaciones y fichas técnicas de equipos.	\$ 100.000
	Definir y generar órdenes de compra.	\$ 100.000
	Implementar un sistema de gestión comercial y ordenes de servicio	\$ 1.500.000
	Capacitar al personal sobre el sistema.	\$ 1.000.000
	Elaborar un manual de usuario.	\$ 150.000
	Programar actividades de capacitación para manejo de los nuevos equipos	\$ 150.000
	Evaluar desempeño de equipos.	\$ 100.000
		<b>TOTAL</b>

Nota: N.A = No aplica.

**Fuente.** Elaboración propia. 2018.

La ejecución del plan propuesto tendrá un costo de \$12.650.000, gran parte de los recursos a utilizar corresponden a papelería.

## 10. CONCLUSIONES

La empresa a través del tiempo ha logrado consolidarse, reflejo de ello es el crecimiento en sus operaciones, la diversidad de su portafolio de servicio y la base de clientes de que dispone. Sin embargo, su gestión se ha consolidado en los procesos operativos, lo cual ha generado debilidades en la planeación, con este trabajo se aporta a superar esta debilidad y hacer frente a las condiciones del mercadeo. Las estrategias propuestas hacen frente a las debilidades respecto a lo financiero, para lo cual se establece una estrategia que permitan tener un costeo más detallado, a la vez que se genera información contable y financiera que facilita la toma de decisiones. Así mismo, se establecieron estrategias a mejorar la gestión interna, para lo cual identificó como necesidad la formalización y estandarización de los procesos, aspecto que conllevara a controlar y gestionar la calidad. Por otro lado, se planteo estrategias para mejorar la gestión del talento humano, dado que son los colaboradores un recurso esencial para el éxito de la empresa, por lo tanto se requiere reducir la rotación y mantener niveles de motivación. Las estrategias a la par aportan alcanzar la estrategia de mercadeo que conlleva a aumentar las ventas y la rentabilidad.

Con la aplicación del plan estratégico propuesto se aporta a la que la empresa supere las falencias actuales, las cuales están correlacionadas. El plan propuesto hace énfasis en lo financiero donde además de establecer objetivos sobre la utilidad y rentabilidad, se hace énfasis en la utilidad que tiene la información generada a través del sistema de costos para toma de decisiones. Así mismo, se planteo un sistema de información para la toma de decisiones que involucre la gestión comercial, lo que se busca con este enfoque es que la gestión disponga de información oportuna y precisa para la toma de decisiones.

Considerando que los colaboradores son esenciales el éxito de la empresa se planteó estrategias para mejorar la motivación y compromiso, así mismo, la empresa deberá a futuro valorar el tema de la estabilidad laboral, como una medida necesaria para garantizar mejores condiciones para cada trabajador, sin embargo esto último deberá pensarse debido al impacto financiero que tiene.

A futuro se planteó adquirir nuevas tecnologías, equipos y maquinas, esto permitirá ser más productivos y con ello reducir costos, a la vez se logra mayor satisfacción de los clientes. Sin embargo, a la par de las nuevas adquisiciones se debe capacitar a los colaboradores para su manejo, la seguridad en su manipulación y el respectivo cuidado de esta clase de activos.

Las estrategia de clientes agrupa actividades de mercadeo y ventas, las cuales buscan como primera medida buscan mejorar el desempeño en ventas, y aumentar la responsabilidad, posterior a ello buscan mejorar la relación con el

cliente, considerando una mejor capacidad de respuesta, calidad en la prestación de los diferentes servicios. Así mismo, se incluyen actividades para promover mayores ventas en ciertas líneas de servicio que a la fecha tienen baja rotación e implican la subutilización de los equipos.

Se concluye que las estrategias elaboradas se enfocan en superar las debilidades de la empresa, se plantearon estrategias que abordan diferentes dimensiones de la empresa, las cuales se relacionan entre sí y conllevan al aumento en las ventas y la rentabilidad, así mismo, a tener una empresa más competitiva, organizada y preparada para hacer frente a las contingencias del mercado y el entorno.



## 11. RECOMENDACIONES

Con base en los diferentes hallazgos encontrados a lo largo de este trabajo se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa Presencia S.A.S.

- Implementar las diferentes estrategias que se plantearon en el presente trabajo, las cuales trazan una ruta para introducir cambios que permiten superar las falencias.
- Se recomienda revisar la actual distribución de funciones para que se genere espacio, se cree un área especializada en mercadeo y ventas, de tal manera que se tenga mayor eficiencia en este tipo de gestión.
- Respecto a la gestión del talento humano se recomienda establecer un plan de motivación, capacitación, incluso un plan carrera si es posible para que el personal tenga mayor motivación y compromiso.
- A través de alianzas estratégicas se debe capacitar al personal en diferentes temas, por un lado, en temas asociados al desempeño del cargo, seguridad en el puesto de trabajo, respuesta ante eventualidades y emergencias, servicio al cliente, entre otros.
- Realizar constantemente investigaciones de mercado, para conocer los cambios en los hábitos de consumo de la clientela, e identificar los movimientos de la competencia.
- Implementar herramientas como un sistema CRM (Customer Relationship Management) para gestionar la información del cliente y con ello brindar una mejor atención. Así mismo, establecer una política y procedimiento para la gestión de la relación con el cliente, la cual haga énfasis en la atención oportuna, buen trato, generación de confianza y empatía.
- Llevar un control periódico y un análisis crítico respecto a la ejecución del plan estratégico propuesto para que se puedan tomar medidas correctivas de manera oportuna, y así alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar costos competitivos y al mismo tiempo garantizar la calidad de los insumos usados.
- Ajustar de forma permanente los planes y presupuestos de la organización para que se ajusten a las variaciones del entorno.
- Invertir en capacitación del personal para que tengan mayor conocimiento y competencias a la hora de ejecutar las funciones de su cargo. De esta manera se aportará a la eficiencia y con ello reducir las inconformidades que presentan los clientes.

- Destinar recursos para las actividades de promoción y publicidad en especial en medios masivos de comunicación.+
- Se recomienda una capacitación más rigurosa en materia de seguridad y salud en el trabajo para que el personal tenga una gestión del riesgo desde su puesto de trabajo. Así mismo, se les debe capacitar para el uso adecuado de los elementos de protección personal.
- Para mejorar los procesos de gestión humana se recomienda su estandarización y documentación, así mismo, establecer un plan carrera, un plan de beneficios que motiven al personal y que permitan reducir la rotación.

## BIBLIOGRAFÍA

ABURTO J. Manuel. Administración por Calidad, CECSA, México, 1993, 121 pp.

AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. [En línea], Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet:

<https://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México : Pearson Educación, 2008.

CERDA Hugo, Como elaborar proyectos. Diseño ejecución y evaluación Editorial, Aula Alegre p.71

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la Administración. México; Mc Graw Hill. 1995.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. [En línea]: Pearson Educación, México, 2003. [Consultado 03 de enero de 2017]. Disponible en Internet:

[https://books.google.es/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

DÁVILA, A. El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre). 1999. pp. 34-42.

DRUCKER, Peter Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad, Ed. norma, México, 1996, 318 pp.

GUTIÉRREZ HERBOZO, Carlos E. RAMOS OCAÑA, Piero. Gestión estratégica de verificación y validación: organización y modelamiento empresarial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Ingeniería. Carrera De Ingeniería De Sistemas De Información. Lima- Perú. 2011

GOODSTEIN, Leonard D. TIMOTHY M. Nolan, PFEIFFER, J. William, BERNAL OSORIO, Magaly (traducción); GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso (Revisión Técnica). Planeación estratégica aplicada. - Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, c1998. 442 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO Juan. BAPTISTA L. Pilar. Metodología de la investigación. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991.

KAPLAN y NORTON. Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. 2004.

KONES Avilines. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. El Diagnóstico de la Empresa. [En línea] Madrid España: Ediciones de Santos Díaz S.A, 1995 [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: [https://books.google.es/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=diagnostico+empresarial&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=diagnostico%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=diagnostico+empresarial&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=diagnostico%20empresarial&f=false)

La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas [En línea] Revista Temas. (mayo-agosto 2000) p 21-27. [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e11117.pdf>

La Planeación Estratégica Gerencial. [En línea] Mexico. Revista Reencuentro. 2007. [Consultado el 20 de abril de 2017] Disponible en Internet:[http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24\\_13.html](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html)

MINTZBERG, H. Formulación Artesanal de la Estrategia [En línea] 2013. [Consultado el 20 de enero de 2017] Disponible en internet: <http://faecc.recabeitia.com.ar/2013/men%201/lecturas/Formulacion%20Artesanal%20de%20la%20Estrategia.pdf>

MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOYER, John. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. [En línea]: Pearson Educación, 1997. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: <https://books.google.es/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&dq=estrategia+competitiva+michael+porter&hl=es&sa=X&ei=08QQVdDCBoy9ggTF9oKgCg&ved=0CEYQ6AEwBw#v=onepage&q=estrategia%20competitiva%20michael%20porter&f=false>

MOLINA BARRIOS Santiago. ROMERO SANTAMARIA Lorena. TEPEPA PEREZ Jaime. Propuesta de un modelo de capital intelectual para grupo Maquilador Ébano S.A. de C.V. Tesis de grado programa de Ingeniería industrial. Instituto Politécnico Nacional. México. 2010.

OROZCO MURILLO Nelson Edwin. RODRÍGUEZ CRUZ César Orlando. SERRANO ZAMBRANO Walter. Planeación estratégica de tic para la empresa Diez Y Medios Ltda. Universidad EAN. Facultad de Postgrados Especialización Gerencia Informática. Bogotá. 2012

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Edición 2009. 1975.

PRESENCIA S.A.S. Página oficial. Sección Quienes Somos. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.presenciasa.com/quienessomos.php>

ROBBINS, Stephen Y DECENZO, David. Fundamentos de la Administración [en línea]: Pearson Educación, México 2002. [En línea] [Consultado 20 de abril de 2017] Disponible en Internet: <https://books.google.es/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA32&dq=fayol+administracion&hl=es&sa=X&ei=wBcvVbjBGbbIsAS69YCoAQ&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=true>

SALKIND Neil, Métodos de investigación; tercera edición, Sage publications 2005. P11

SERNA, H. Gerencia Estratégica, Santafé de Bogotá; 3R editores. 9ª ed. 2000.

TORRES BALLESTAS Daniela., DAZA CAMACHO Diana. Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2017] Disponible en: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)

VERGARA PINOS Rómulo Xavier., JARRO PATIÑO Cristian Eddison. Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la Cooperativa De Taxis Esmeralda. Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Industrial. Cuenca – Ecuador. 2014

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de Entrevistas

- ¿Cómo fue el inicio de la empresa?
- ¿Cómo es la estructura de la empresa: áreas, cargos?
- ¿Cuáles son las metas de crecimiento en el corto y largo plazo?
- ¿Qué limitaciones identifica usted en la empresa?
- ¿Qué aspectos percibe en el ambiente como amenazas y oportunidades?
- ¿Qué aspectos internos identifica como debilidades?
- ¿Cómo es la dirección en la empresa?
- ¿Cómo es la planeación en la empresa?
- ¿Cómo es la organización en la empresa?
- ¿Cómo es el control en la empresa?
- ¿Qué procesos identifica usted en la empresa?
- ¿Cómo es el proceso de recursos humanos?
- ¿Cómo es el proceso de compras?
- ¿Cómo es la gestión comercial?
- ¿Qué actividades de apoyo usted identifica en la empresa?
- ¿Qué debilidades y fortalezas aprecia al interior del punto de venta?
- ¿Cómo se organiza el punto de venta, respecto a las áreas, funciones y/o cargos?
- ¿Cómo es la gestión financiera?
- ¿Cómo es la gestión comercial?
- ¿Cómo es la gestión de recursos humanos?
- ¿Qué actividades de apoyo identifica?

- ¿Cómo califica el clima organizacional?
- ¿Cómo percibe la cultura organizacional?
- ¿Cuál considera el futuro de la empresa?
- ¿Qué desafíos considera ustedes relevantes para crecer?
- ¿Qué valores identifica en la organización?
- ¿Cómo haría la misión y visión para su empresa?
- ¿Qué le gustaría ampliar respecto al portafolio de productos o servicios?
- ¿Qué estrategias considera importante desarrollar?
- ¿Qué acciones emprendería para minimizar las debilidades?
- ¿Qué acciones realizaría para disminuir las amenazas del entorno?

## Anexo B. Bitácora de Observación

### Capacidad directiva

	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen corporativa Responsabilidad social									
2	Uso de planes estratégicos análisis estratégico									
3	Evaluación y pronóstico del medio y entorno de la empresa.									
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
5	Flexibilidad de la estructura organizacional									
6	Comunicación y control General									
7	Orientación al entorno									
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9	Capacidad para manejar la legislación vigente									
10	Capacidad para reaccionar frente a cambios económicos de orden nacional									
11	Capacidad Competitiva									



## Capacidad administrativa

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Registro de cuentas									
Servicios generales									
Sistemas									
Mensajería									
Vigilancia									
Compras									
Gestión de inventarios									
Relación Proveedores									
Auditoría inventarios									
Coordinación con otras áreas									
Control para facturación									
Contabilidad.									
Análisis financiero									
Gestión contable									
tesorería									

## Capacidad de gestión humana

	CAPACIDAD DE GESTIÓN HUMANA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		AL TO	ME DIO	BA JO	AL TO	ME DIO	BA JO	AL TO	ME DIO	BA JO
1	Experiencia Técnica personal administrativo									
2	Nivel académico Talento del área administrativa									
3	Estabilidad Laboral									
4	Índices de desempeño									
5	Grado de cumplimiento del reglamento interno.									
6	Clima Laboral									
7	Empleados comprometidos									
8	Capacidad en el proceso de los procesos de gestión de RRHH									

## Capacidad financiera.

	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Habilidad para competir con precios									
2	Estabilidad de costos									
3	Rentabilidad, retorno de la inversión									
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
5	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda									
6	Acceso a capital cuando lo requiere									

Capacidad de mercadeo y ventas

	CAPACIDAD MERCADEO Y VENTAS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Se cuenta con un plan de ventas									
2	Se realiza un análisis del sector									
3	Existe una investigación de mercados.									
4	Se tiene una política de servicio al cliente									
5	Se cuenta con un plan de mercadeo									
6	Se posee una estrategia de promoción o comunicación									

Lista verificación de los servicios, actividades y recursos que se recomiendan

Línea de servicio	Actividades que implica	Recursos que utiliza
Mantenimiento y aseo profundo		
Aseo de obras civiles y zonas duras		
Limpieza de vidrios		
Limpieza de muros y fachadas		
Mantenimiento de aguas y piscinas		
Oficios varios.		