

Formular un plan estratégico para la empresa OSYA en la ciudad de Bucaramanga con el fin de diseñar y construir un futuro deseado logrando cumplir con su misión y alcanzado su propia visión

Javier Andrés Alarcón Rincón

ID: 000256994

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Ingeniero Industrial

Director (a)

Ing. Norma Dominy García Monsalve

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

## Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción .....	10
2. Generalidades de la empresa.....	11
2.1. Identificación y ubicación.....	11
2.2. Misión .....	11
2.3. Visión.....	12
2.4. Estructura organizacional.....	13
3. Planteamiento del problema.....	14
4. Justificación .....	15
5. Objetivos .....	16
5.1. Objetivo general.....	16
5.2. Objetivos específicos .....	16
6. Marco de teórico .....	17
6.1. Plan estratégico .....	17
6.2. Análisis del entorno .....	18
6.2.1. Evaluación externa.....	18
6.2.2. Evaluación interna. ....	19
6.3. Matriz FODA.....	20
6.4. Modelo competitivo de Porter .....	21
6.5. POAM.....	23
6.5.1. Cómo elaborar el POAM .....	23
6.6. Matriz PCI.....	24
6.7. Balanced Scorecard.....	25

7. Metodología .....	27
8. Análisis interno .....	29
8.1. Área administrativa.....	29
8.2. Área de mercadeo y ventas .....	30
8.3. Área financiera.....	30
8.4. Área de I&D.....	31
8.5. Área de talento humano .....	32
9. Análisis externo .....	33
9.1. Fuerzas económicas .....	34
9.2. Fuerzas sociales, culturales y demográficas .....	35
9.3. Fuerzas políticas y legales .....	36
9.4. Fuerzas tecnológicas .....	37
9.5. Fuerzas competitivas.....	38
9.6. Matriz POAM .....	39
10. Misión, visión y valores corporativos.....	43
10.1.1. Misión propuesta.....	43
10.1.2. Visión propuesta .....	43
10.1.3. Valores corporativos .....	44
11. Líneas estratégicas .....	45
11.1. Línea estratégica financiera .....	47
11.2. Línea estratégica de Talento Humano.....	48
11.3. Línea estratégica tecnológica.....	50
11.4. Línea estratégica de mercadeo .....	51
11.5. Línea estratégica administrativa .....	52
12. Cumplimiento del plan estratégico .....	54

12.1. Mapa estratégico .....	54
12.2. Balanced Scorecard.....	55
13. Conclusiones .....	57
14. Referencias.....	59
Apéndices.....	64

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Identificación y ubicación.....	11
Tabla 2. Fase 1 .....	27
Tabla 3. Fase 2 .....	27
Tabla 4. Fase 3 .....	28
Tabla 5. Fase 4 .....	28
Tabla 6. Área administrativa.....	29
Tabla 7. Área de mercadeo y ventas .....	30
Tabla 8. Área financiera.....	31
Tabla 9. Área de I&D.....	31
Tabla 10. Área de talento humano .....	32
Tabla 11. Fuerzas económicas .....	34
Tabla 12. Fuerzas sociales, culturales y demográficas .....	35
Tabla 13. Fuerzas tecnológicas .....	38
Tabla 14. Fuerzas competitivas.....	38
<b>Tabla 15. Evaluación POAM .....</b>	<b>40</b>
Tabla 16. Línea financiera .....	47
Tabla 17. Línea de Talento Humano.....	48
Tabla 19. Línea tecnológica.....	50
Tabla 20. Línea de mercadeo .....	51
Tabla 21. Línea estratégica administrativa .....	53

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama .....	13
Figura 2. Análisis externo .....	19
Figura 3. Análisis FODA .....	21
Figura 4, Modelo fuerzas de Michael Porter .....	22
Figura 5. Estrategia de gestión-Cuatro procesos.....	25
Figura 6. Mapa estratégico.....	54

## Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Inventarios, rotación de materiales .....	64
Apéndice B. Margen de utilidad neta .....	66
Apéndice C. Planeación de metas a alcanzar .....	67
Apéndice D. Capacitación de personal .....	68
Apéndice E. Canal de comunicación .....	69
Apéndice F. Incentivo, seguimiento y control .....	70
Apéndice G. Tecnificación de procesos.....	71
Apéndice H. Marketing digital .....	72
Apéndice I. Facturación electrónica .....	73
Apéndice J. Captación de clientes nuevos .....	74
Apéndice K. Gestión de mercadeo y promoción .....	75
Apéndice L. Satisfacción del cliente.....	76
Apéndice M. Planeación estratégica.....	77
Apéndice N. Auditoría interna.....	78
Apéndice O. Indicadores de calidad .....	79

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	Formular un plan estratégico para la empresa OSYA en la ciudad de Bucaramanga con el fin de diseñar y construir un futuro deseado logrando cumplir con su misión y alcanzado su propia visión.
<b>AUTOR(ES):</b>	Javier Andrés Alarcón Rincón
<b>PROGRAMA:</b>	Facultad de Ingeniería Industrial
<b>DIRECTOR(A):</b>	Norma Dominy García Monsalve

### RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta clave para la construcción de objetivos y metas a largo plazo que ayudan a que una empresa sea exitosa. Debido a esto se planteó el siguiente trabajo de investigación el cual tuvo como objetivo formular un plan estratégico para la empresa OSYA en la ciudad de Bucaramanga con el fin de diseñar y construir un futuro deseado logrando cumplir con su misión y alcanzado su propia visión. Para el desarrollo del proyecto, se realizó inicialmente un análisis interno de la empresa, mediante la identificación de fortalezas y debilidades junto con personales líder dentro de cada área. Así mismo, se realizó el análisis externo de la entidad, aplicando la herramienta POAM. Con esta información se propusieron las líneas estrategias a aplicar dentro de la empresa, teniendo en cuentas sus 5 perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento. Por último, se realizó un Balanced Scorecard con el fin de enlazar las estrategias propuestas con los objetivos de la compañía y así poder alcanzar sus propósitos a mediano y largo plazo.

### PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, Outsourcing, Estrategias empresariales, Balanced Scorecard.

### V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Formulate a strategic plan for the OSYA company in the city of Bucaramanga in order to design and build a desired future, achieving its mission and achieving its own vision

**AUTHOR(S):** Javier Andrés Alarcón Rincón

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Norma Dominy García Monsalve

**ABSTRACT**

Strategic planning is a key tool for building long-term goals and objectives that help a company be successful. Due to this, the following research work was raised, which aimed to formulate a strategic plan for the OSYA company in the city of Bucaramanga in order to design and build a desired future, achieving its mission and achieving its own vision. For the development of the project, an internal analysis of the company was initially carried out, by identifying strengths and weaknesses together with leading personnel within each area. Likewise, the external analysis of the entity was performed, applying the POAM tool. With this information, the strategy lines to be applied within the company were proposed, taking into account their 5 perspectives with their respective strategic objectives and monitoring indicators. Finally, a Balanced Scorecard was made in order to link the proposed strategies with the objectives of the company and thus be able to achieve its purposes in the medium and long term.

**KEYWORDS:**

Strategic planning, Outsourcing, Business strategies, Balanced Scorecard

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **1. Introducción**

Los grandes desafíos que enfrentan hoy en día las empresas, las obliga a implementar estrategias que permitan disminuir el margen de error en la formulación e implementación de un plan efectivo que permita aprovechar los desafíos y convertirlos en fortalezas buscando el posicionamiento dentro de un mercado que cada vez más dinámico y competitivo.

El presente trabajo de grado alude a un plan estratégico estructurado para la empresa OSYA con el fin de seleccionar y evaluar la estrategia más propicia que le permitirá aumentar el número de clientes y asegurar su participación en el mercado.

Para la consecución de este trabajo se analizó el contexto externo e interno de la organización con el propósito de conocer aquellos factores que afectan la operación de la empresa y lograr así formular algunas estrategias que fueron evaluadas mediante las líneas estratégicas y el Balanced Scorecard (BSC) el cual dejó implementado en la empresa.

## 2. Generalidades de la empresa

La Organización Servicios y Asesorías esta dedicadas a:

- **ORGANIZACIÓN SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S:** Ofrece los servicios de reclutamiento, selección, evaluación y suministro de personal en misión, en todas las especialidades a empresas usuarias del servicio, bajo los parámetros establecidos en la ley 50 de 1990. (OSYA, 2019).

### 2.1. Identificación y ubicación

**Tabla 1. Identificación y ubicación**

Concepto	Definición
	ORGANIZACIÓN SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S
NIT	890.206- 051- 0
Representante Legal:	Rafael A. Tarazona
Dirección oficina:	Carrera 37 No 53 – 50
E-mail:	gerenciageneral@serviciosyasesorias.com
Teléfono:	P.B.X 6431582

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.2. Misión

La misión de la empresa OSYA se muestra a continuación:

“Brindar a los clientes de la organización una elevada calidad de servicios de personal, basados en el conocimiento específico de sus necesidades, expectativas, cultura organizacional y filosofía corporativa; dentro de un marco de valores éticos, que satisfaga con creces la demanda e intereses de clientes, colaboradores, proveedores y accionistas de la sociedad.” (OSYA, 2019).

### **2.3. Visión**

Así mismo, OSYA presenta la siguiente visión:

“Nuestra organización siguiendo su desarrollo histórico como empresa administradora de recursos humanos, se plantea como objetivos para el próximo lustro, ampliar su portafolio de servicios, el radio de acción y estar entre las primeras y más calificadas del ramo a nivel nacional; apoyada para ello en la lealtad de sus clientes, el talento y capacidad de sus colaboradores, procesos eficientes y tecnología que nos permita la oportuna y confiable toma de decisiones”. (OSYA, 2019).

## 2.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa OSYA se presenta de manera jerárquica, lo que nos muestra el nivel de autoridad que tiene cada cargo y quienes son sus jefes inmediatos. Se puede ver en la figura 1

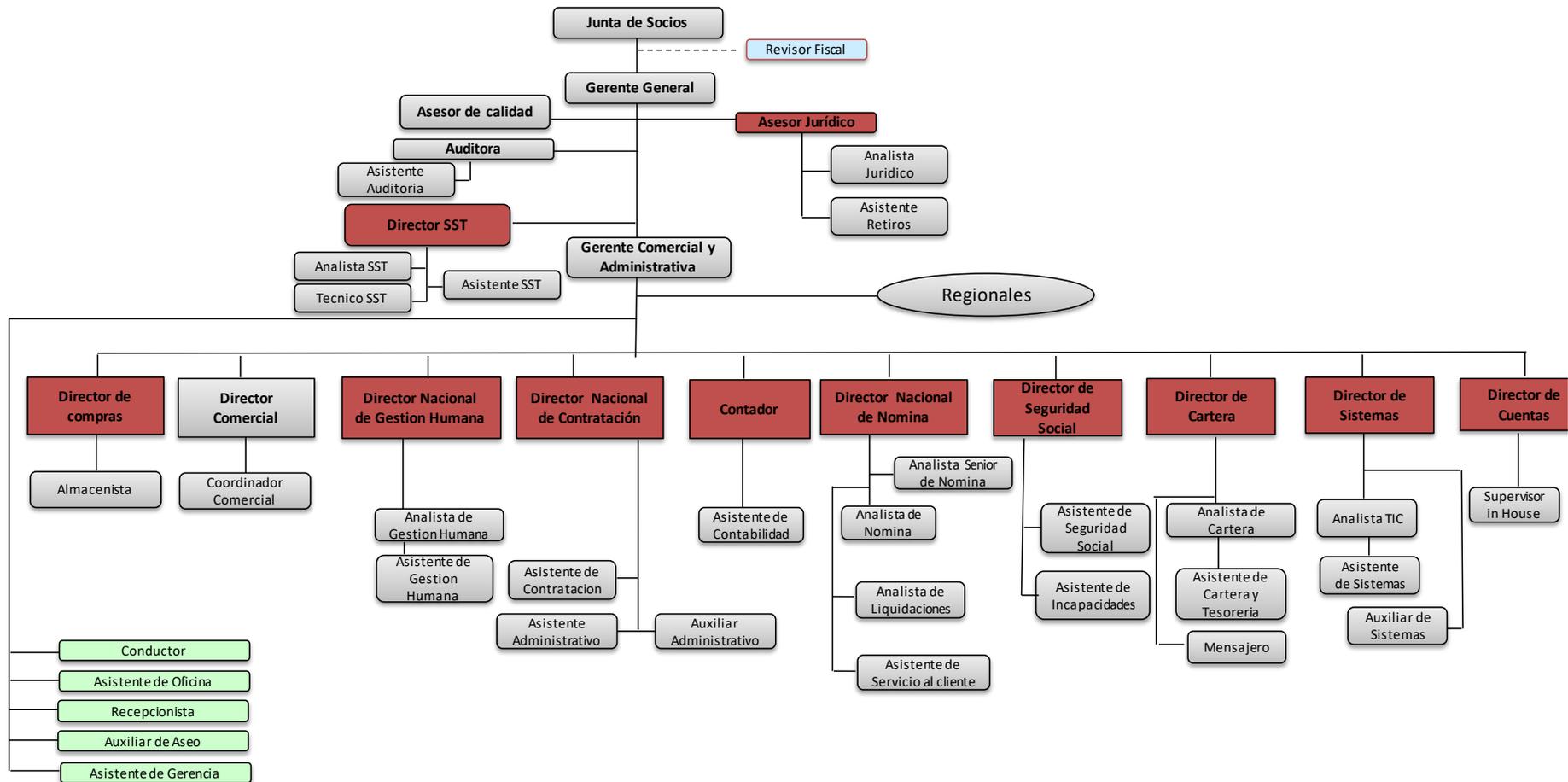


Figura 1. Organigrama

Fuente: (OSYA, 2019).

### 3. Planteamiento del problema

Para que una empresa logre posicionarse dentro de un mercado, tiene que buscar la manera de adaptarse a los cambios de su entorno para garantizar su competitividad dentro del mercado y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Los desafíos que presentan las organizaciones hoy en día, tales como el redimensionamiento, la reingeniería, las desinversiones, las liquidaciones, entre otras, las obliga a crear estrategias que permitan mitigar el impacto que se genera sobre estas. Es por esto que, en la actualidad, hay menos margen para que las empresas se equivoquen en la formulación e implementación de un plan estratégico. (David, 2008)

Sí bien es cierto, la importancia de la planeación estratégica reside en la capacidad que puede generar cualquier empresa, sin importar el sector o el tamaño, Chiavenato (2014) señala que este proceso sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión y el contexto en el que se encuentra.

OSYA actualmente cuenta con más de 35 años de experiencia y a pesar que la empresa ha demostrado una continuidad significativa dentro del mercado, el gerente general de la organización, ha identificado que la rentabilidad de la empresa ha disminuido porcentualmente desde hace 2 años, haciendo alusión a la creación de nuevas empresas que realizan la misma actividad económica y han ocasionado la pérdida de algunos clientes de la empresa. Es por lo anterior, que OSYA se ve abocada a la necesidad de estructurar un plan que le permita dimensionar la organización a través del diseño e implementación de estrategias pertinentes a mediano y largo plazo, que se presenta hoy en día y así lograr ser una empresa competitiva con base en las nuevas exigencias del mercado.

#### **4. Justificación**

En la actualidad la planeación estratégica es de gran importancia para las organizaciones, porque permite que a través de un análisis interno y externo, diseñar e implementar estrategias que lleven al crecimiento de la empresa y lograr metas que a mediano y largo plazo logren que la organización sea más competitiva dentro del sector al que pertenece.

Los nuevos retos del siglo XXI demandan un estudio sistémico y organizado de diferentes factores que afectan directa o indirectamente una organización. La creación de un plan estratégico ayudará a los líderes de la Organización de Servicios y Asesoría (OSYA) a formular e implementar las estrategias más idóneas de acuerdo a los requerimientos de la empresa, del entorno, buscando la sostenibilidad en el futuro y cumpliendo las exigencias de un mercado cada vez mucho más dinámico.

Es por esto que OSYA, consciente de estos nuevos retos, se interesa en el diseño de un Plan Estratégico a través de un estudio que le permita proyectarse como una compañía líder en los servicios de reclutamiento, selección, evaluación y suministro de personal para todos sus clientes y partes interesadas.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Formular un plan estratégico para la empresa OSYA en la ciudad de Bucaramanga con el fin de diseñar y construir un futuro deseado logrando cumplir con su misión y alcanzado su propia visión.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización de Servicios y Asesorías
- Analizar y actualizar los lineamientos estratégicos que proyecten el direccionamiento estratégico de la organización.
- Diseñar las estrategias o líneas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su vez, el cumplimiento de su misión y visión
- Diseño de programas o proyectos que permitan el cumplimiento de las líneas estratégicas
- Implementar la herramienta Balanced Scorecard que permitirá el seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico.

## 6. Marco de teórico

### 6.1. Plan estratégico

De acuerdo con (Ventura, 2009), el análisis estratégico o planeación estratégica en las empresas busca dar explicaciones sólidas a la pregunta de por qué algunas organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a sus competidores en términos de rentabilidad, crecimiento y/o de creación de valor para sus accionistas.

Así mismo, (David, 2008) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, ya que esta debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. (David, 2008)

En esencia, la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, incluyendo el análisis de factores internos y externos, la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia

y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

## **6.2. Análisis del entorno**

El análisis del entorno se divide en el estudio de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la forma de cómo pueden afectar (positiva o negativa) los atributos y la imagen de la empresa, se analiza el entorno desde en función de los factores que pueden ejercer influencia, directa o indirecta.

La composición del entorno y los factores que afectan y/o modifican a una organización son bastante complejos por lo que se divide y subdivide para mayor entendimiento. En función del tipo de influencia que los factores ejercen sobre una organización se divide en general (macro-entorno) y específico (micro-entorno). El análisis del entorno general son las fuerzas que puedan tener influencia sobre la organización (Capriotti, 2009).

**6.2.1. Evaluación externa.** Una evaluación externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, además, se permite identificar las oportunidades y las amenazas de manera que la dirección formule estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Para llevar a cabo este tipo de evaluación es necesario identificar las fuerzas externas que se clasifican en cinco categorías: económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Esta estimación se hace imperativa ya que las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores. (David, 2008)

Otro autor, (Paredes, 2010) menciona que el análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las

cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento (ver figura 1)



**Figura 2. Análisis externo**

*Fuente: Elaboración propia con base en (Porter, Ser competitivo, 2009)*

**6.2.2. Evaluación interna.** Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos. (Cámara de Comercio de Medellín, 2018)

Para el proceso de desarrollo de una auditoría interna, es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y

operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información general de la empresa. (David, 2008)

### **6.3. Matriz FODA**

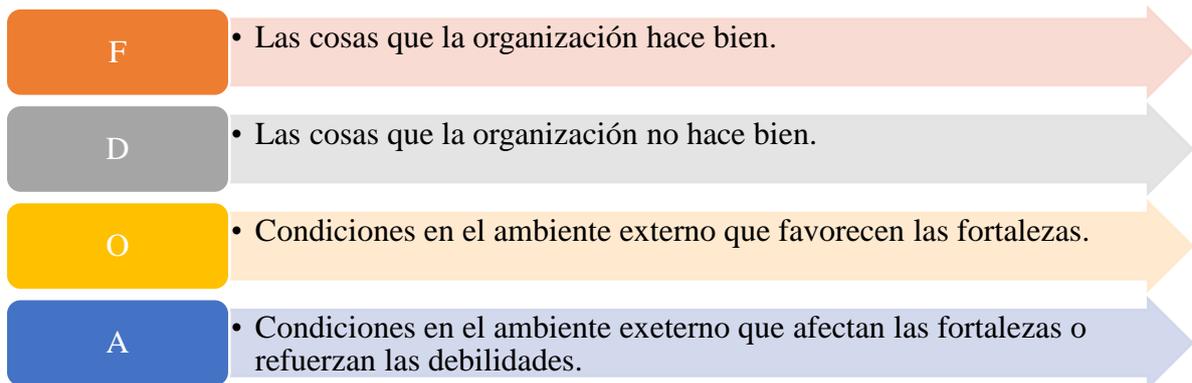
El análisis FODA es un componente del pensamiento estratégico el cual implica crear un conjunto de estrategias a seguir con las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA, por sus siglas en español. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Ponce, 2006)

La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

- Las estrategias DO: se formula para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas. Pueden existir oportunidades externas críticas, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA: reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias FO: aprovechando las fortalezas internas de la empresa para sacar ventaja de las oportunidades externa. Las personas de las organizaciones buscan una posición donde puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- Las estrategias DA: son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e pedir las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas estará en una situación de alerta por supervivencia (Cuero, Espinosa, Guevara, & Montoya, 2007)

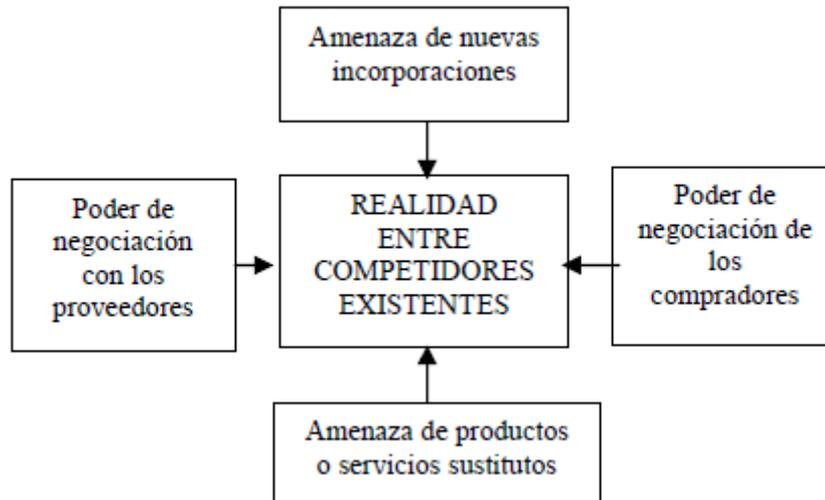


**Figura 3. Análisis FODA**

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Chapman, 2019)*

#### **6.4. Modelo competitivo de Porter**

Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. (Porter, 2008)



**Figura 4, Modelo fuerzas de Michael Porter**

*Fuente: (Porter, Ser competitivo, 2009)*

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Rivalidad entre competidores:** Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La

situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Poder de negociación de los clientes: La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. (Baena et al. 2003)

## **6.5. POAM**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo de su impacto e importancia. (Moya, Daniel, & Burbano, 2012)

### **6.5.1. Cómo elaborar el POAM**

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI. El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades

(A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

- e. Calificación del Impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.
- f. Elaboración del POAM. El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio. (Serna, 2008)

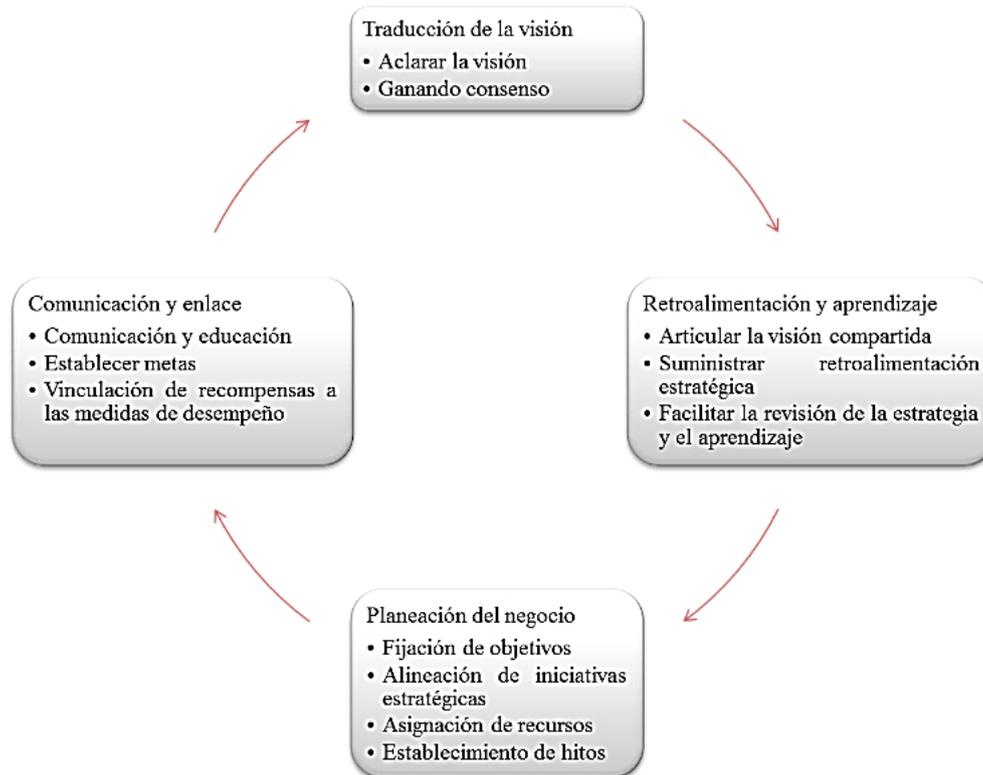
## **6.6. Matriz PCI**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz PCI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Diaz, 2014)

## 6.7. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) trabaja en cuatro procesos importantes en una organización para que todos los recursos trabajen en una sola dirección como se muestra en la figura 5. El BSC transforma la estrategia en un proceso continuo perteneciente de cada empleado. También permite comunicar los objetivos de alto nivel hacia todos los niveles inferiores.



**Figura 5. Estrategia de gestión-Cuatro procesos**

*Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)*

El BSC se traduce en una metodología útil para la implementación estratégica de las diferentes unidades de negocio (Sánchez, 2010). De esta manera, el BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI) trata nada de un medio para retroalimentar una empresa sobre su desempeño global, es decir, el CMI analiza la empresa como una totalidad. A su vez, se puede definir como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren

estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor. (Amo, 2010)

- **Perspectiva financiera.** La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
- **Perspectiva de clientes.** La perspectiva del cliente define como la organización se diferenciará ella misma de sus competidores para atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes objetivos. La propuesta de valor es crucial, ya que ayuda a una organización a conectar sus procesos internos para mejorar los resultados con sus clientes. (Kaplan y Norton, 2004).
- **Perspectiva de procesos internos.** La perspectiva de procesos internos captura las actividades críticas de la organización que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. (López, 2012).
- **Perspectiva de formación y crecimiento.** La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que define las competencias y habilidades básicas, las tecnologías y la cultura corporativa necesitada para soportar la estrategia de una organización. Estos objetivos permiten a una empresa alinear sus recursos humanos e información tecnológica con su estrategia. (Kaplan y Norton, 2004).

## 7. Metodología

La metodología implementada para la elaboración del plan estratégico de la empresa OSYA, se llevará a cabo a través de la ejecución de las fases que se exponen a continuación:

### Fase 1. Diagnóstico organizacional

Mediante el diagnóstico organizacional se evaluará la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento

**Tabla 2. Fase 1**

Concepto	Definición
Análisis externo	Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control
Análisis interno	Radica en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

*Fuente: Elaboración propia*

### Fase 2. Misión, visión y valores corporativos

Revisión y ajuste de la misión, visión y los valores corporativos, para generar una reflexión que tenga como fin reconstruir estos elementos a nivel organizacional

**Tabla 3. Fase 2**

Concepto	Definición
Misión	Debe responder a tres preguntas básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidades trata de satisfacer?</li> <li>• ¿Para quién desempeña sus funciones?</li> <li>• ¿De qué manera trata de satisfacer las necesidades?</li> </ul>
Visión	Debe ser lo suficientemente específica, para que permita medir o evaluar el impacto que generen las metas (realistas y factibles) que se deseen lograr a futuro. Teniendo en cuenta los posibles escenarios que puedan afectar el óptimo desarrollo, contesta al siguiente interrogante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se espera lograr en el largo plazo?</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en (Calpena, 2009)*

### Fase 3. Políticas, objetivos y estrategias

El propósito en esta etapa es formular las políticas, objetivos y estrategias, de acuerdo al análisis de los factores (externos e internos) que intervienen directamente en la actividad empresarial. A continuación, se relaciona a que corresponde el contenido de estos tres instrumentos:

**Tabla 4. Fase 3**

Concepto	Definición
Políticas	Formulación de guías generales para orientar y regular las acciones de todos los miembros de la organización, encaminadas al cumplimiento satisfactorio de la visión.
Objetivos (Propósitos)	Son un resumen de la condición deseada que se trata de alcanzar. Los objetivos deben ser visionarios, claros, medibles o mensurables, realistas y coherentes. Por lo general, se inician con un verbo de acción redactado en infinitivo, son de carácter cualitativo.
Estrategias	Las estrategias son las formas o vías que llevan de manera más efectiva al fin deseado, determinan la planeación operativa a llevarse a cabo. Son de carácter cualitativo y responden a la pregunta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo logro el objetivo?</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en (Calpena, 2009)*

### Fase 4. Balanced Scorecard

Para realizar el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico se utilizará la herramienta Balanced Scorecard en la cuales se agruparán dichas estratégicas en las perspectivas definidas como los “marcos claves en la organización”, las cuales son la perspectiva financiera, del cliente, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje

**Tabla 5. Fase 4**

Concepto	Definición
Perspectiva financiera	La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad
Perspectiva del cliente	A través de esta perspectiva se pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe la empresa ya que el cliente es la razón de ser de cualquier negocio.
Perspectiva interna de la empresa	La perspectiva interna de la empresa, describe los procesos claves de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes es decir la responsabilidad de identificar las oportunidades de mejora, proceder al diseño e implementación de mejoras para el funcionamiento de la organización de manera que responda de forma oportuna y eficientemente a las expectativas de los clientes
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Es una perspectiva aplicada que convierte la estrategia de la empresa en acciones definidas y concretas que permitan alcanzar las metas organizacionales

*Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2009)*

## 8. Análisis interno

Se realizó el análisis interno de la empresa OSYA y se dividió en dos momentos. Inicialmente, se efectuó un análisis de las principales fortalezas y debilidades de cada área de la empresa mediante una reunión con el líder de cada área y un trabajador designado para dicha actividad. De acuerdo a los resultados obtenidos, se utilizaron como base para la realización de la matriz DOFA.

### 8.1. Área administrativa

El área administrativa de OSYA tiene como principal función planear, coordinar y evaluar cada una de las diferentes actividades logísticas que se llevan a cabo dentro de la empresa. La tabla 6 describe los resultados de la evaluación realizada.

**Tabla 6. Área administrativa**

N°	Fortaleza	Debilidad
1	Se realizan controles en la calidad del servicio	No se usa la planeación estratégica
2	El ambiente laboral es adecuado para los colaboradores	Los trabajadores no conocen las metas y objetivos que tiene la compañía
3	Se encuentran en buenas condiciones las instalaciones, equipos, la maquinaria y oficinas	El proceso para la toma de decisiones es no es el idóneo para la organización
4	El nivel salarial es acorde a las funciones y cargos del personal	No existen mecanismo de control ni de participación para la integración de empleados en la toma de decisiones
5	La estructura organizacional está claramente definida	El personal no conoce con claridad sus funciones

*Fuente: Elaboración propia*

La gerencia es la encargada de la toma de decisiones y direccionamiento de la empresa, y es indispensable que la planeación estratégica mejore y sea acorde con los lineamientos de la misma, mediante la cual se podrán formular objetivos acordes con la situación actual del mercado. Así mismo, se detectan fallas en la comunicación al interior de la empresa, lo cual puede producir errores en la ejecución de los procesos por desconocimiento de los mismos. Lo

anterior se considera una debilidad mayor puesto que, de no modificarse, puede repercutir en gran medida en el desempeño productivo de la organización.

## 8.2. Área de mercadeo y ventas

Esta área coordina las estrategias de venta, mediante las cuales se busca posicionar la empresa dentro del mercado e incrementar sus ventas.

**Tabla 7. Área de mercadeo y ventas**

N°	Fortaleza	Debilidad
1	La empresa tiene plenamente definido sus clientes potenciales	No se ha implementado el uso de indicadores de gestión
2	La empresa es conocida dentro del mercado gracias a su trayectoria	No se ha implementado estrategias que permitan aumentar la participación de la empresa en el mercado
3	La empresa ofrece un buen servicio a todos sus clientes	La empresa carece de programas y de capital para efectuar más proyectos que le permitan incursionar en el mercado
4	La empresa posee un buen posicionamiento	No se ha evidenciado un crecimiento importante en comparación con el último año
5	Existen buenas relaciones con los clientes actuales de la empresa	No se presentan una barrera de entrada fuerte que mitigue la entrada de posibles competidores

*Fuente: Elaboración propia*

En el área de mercadeo y ventas, se evidencia una buena evaluación, gracias al posicionamiento y trayectoria de la empresa dentro del mercado. Sin embargo, presenta falencias debido a que no ha realizado ninguna estrategia que permita aumentar la participación de la empresa en el mercado, dejando de lado los programas para ejecutar nuevos proyectos que les ayuden a incursionar en nuevos clientes.

## 8.3. Área financiera

El área financiera responde por la movilización y administración de los recursos financieros correspondientes tanto al activo como al pasivo de la organización.

**Tabla 8. Área financiera**

N°	Fortaleza	Debilidad
1	La empresa utiliza libros contables para hacer seguimiento a sus razones financieras	No se realiza un control o planificación financiera
2	La rentabilidad de los activos es aceptable y satisfactoria	Carece de capital para la realización de proyectos
3	La rotación de cartera es aceptable y satisfactoria	La empresa cuenta con dificultad para salir del mercado
4	La empresa posee buena liquidez	No se cuenta con metas a mediano, corto y largo plazo en el área financiera
5	Se utiliza la información contable para la toma de decisiones	No se cuenta con un sistema informático actualizado para evaluar el desempeño económico de la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al desempeño económico, se identificaron algunas fortalezas como el control financiero mediante los libros contables y la buena liquidez que goza la organización. Así mismo, se pusieron en manifiesto algunas debilidades como la falta de una adecuada planificación plan financiera y la ausencia de metas financieras a corto, mediano y largo plazo.

#### 8.4. Área de I&D

La función principal de esta área es aplicar mejoras al servicio con base en actividades de investigación, soportadas en documentos y avances científicos.

**Tabla 9. Área de I&D**

N°	Fortaleza	Debilidad
1	Se cuenta con programas de capacitación interna para el personal	Carece de implementación de tecnologías
2	Los equipos, instalaciones y la maquinaria se encuentran en buen estado	La empresa no cuenta con la competencia tecnológica necesaria
3	Las áreas se encuentran eficientemente distribuidas	No se cuenta con una cadena de valor clara y definida
4	La empresa cuenta con personal capacitado para realizar sus funciones	No se cuenta con una ventaja competitiva sostenida
5		No se ha innovado en el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

El sistema de gestión de calidad ( SGC ), ayuda con los programas de capacitación interna del personal, realizando también revisiones periódicas del estado en el que se encuentran los equipos, instalaciones y la maquinaria, no obstante el uso de la tecnología para ofrecer la tercerización de servicios tecnológicos no se encuentra aún implementado dentro de los objetivos de la empresa, sin embargo, se podría tener en cuenta para ampliar el portafolio de servicios y aumentar la competitividad en el sector.

### 8.5. Área de talento humano

Esta área es la encargada de planear, coordinar y ejecutar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación

**Tabla 10. Área de talento humano**

N°	Fortaleza	Debilidad
1	Se cuenta con el programa de seguridad y salud en el trabajo	Se presenta alta rotación de personal dentro de la empresa
2	La calidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la empresa	No existe un programa de movilidad interna que permita a los empleados realizar una carrera dentro de la empresa
3	Las condiciones de trabajo son agradables y saludables	No se realizan incentivos por el cumplimiento de metas, ni se ha propuesto un salario emocional como herramienta de satisfacción laboral
4	El ambiente de trabajo evita los accidentes y enfermedades profesionales	No existen mecanismos de comunicación interna que facilite el acceso a la información para todos los empleados
5	Se hace inducción al puesto de trabajo cuando se contrata personal	

*Fuente: Elaboración propia*

La empresa cuenta con un departamento de talento humano, lo que nos indica que es una fortaleza porque cuenta con normas correspondientes a las condiciones de trabajo del personal. Así mismo, se cuenta con un programa de capacitación, sin embargo, este no se evalúa ni retroalimenta periódicamente lo cual podría disminuir la producción por fallas en los procesos. La falta de incentivos hace que la motivación en los empleados disminuya, con el riesgo de que aumente la tasa de rotación del personal.

## 9. Análisis externo

En el análisis externo o del entorno se identifican acontecimientos o tendencias que suceden, tiene como objetivo detectar oportunidades que pueden convertirse en un beneficio para las empresas y las amenazas que pueden ser un peligro significativo para las mismas (Heredia, 2015).

Para el presente trabajo se realizó un análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se encuentran en el entorno actual, mediante la herramienta del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), la cual presenta la siguiente metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis. (esto se realizará por medio de noticias y tendencias que se obtenga frente al sector)
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas mediante la conformación de grupos estratégicos que pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. (se clasificará cada noticias o tendencia si es una amenaza o una oportunidad respectivamente)
- c. Priorización y calificación de los factores externos: el grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades y las amenazas. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM. (se colocarán porcentajes a cada factor, dependiendo el nivel con que afecte la empresa, entre más sea afectada se le colocara un porcentaje mayor, respectivamente ese porcentaje asignado en cada uno de los factores será dividido en el número de variables que se tengan, todos los porcentajes asignados en cada factor y variable son estudiados y verificados por la dirección de calidad con sus asesores)

- d. Calificación del Impacto: el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Bajo. (El puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 hasta 4.0, en donde se tomará 4.0 y 3.0 para una oportunidad alta o baja y 2.0 y 1.0 una amenaza alta o baja)
- e. Elaboración del POAM: El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve.

A continuación, se presentan las variables de análisis, la situación actual, la tendencia y la fuente de cada variable; luego se determina si dicha variable es una oportunidad o amenaza para la organización y se evalúa porcentualmente a consideración del grado de importancia otorgado.

### 9.1. Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas relacionan los agentes económicos en el mercado de acuerdo al sistema económico bajo el cual funciona la economía. La tabla 11 explica las principales oportunidades del macro-entorno para OSYA referente al mercado en el cual participa

**Tabla 11. Fuerzas económicas**

Oportunidad	Amenaza
<p><b>Demanda del servicio:</b> Según un estudio realizado por el Programa de Transformación Productiva durante el 2016, los sectores de las telecomunicaciones, salud, financiero, seguros, público y servicios son los que más demandan la tercerización en el país. Así mismo, dicho estudio, encontró que Bogotá, Medellín y Cali son las ciudades que más utilizan esta modalidad de contratación, y que la suma de los porcentajes de empresas que utilizan <i>outsourcing</i> entre ellas tres suma 91,9% (El Empleo, 2016). Esto indica que cada vez más empresas ven la necesidad de utilizar la tercerización, no sólo por ahorro de costos, sino también porque al hacerlo, se concentran más en el objeto principal de la organización. Al aumentar la necesidad del servicio dentro del mercado, se abren las posibilidades para que la</p>	<p>No se encontraron amenazas referentes a este factor</p>

Oportunidad	Amenaza
empresa aumente su participación, siendo esta variable una oportunidad para la compañía. (Oportunidad)	
<b>Tendencia del PIB:</b> A pesar del ligero declive económico que se presentó durante el 2018, en donde varios sectores económicos del país se vieron afectados, se estima que para el año 2019 el PIB ascenderá en un 3% o más. Lo anterior podría explicarse por el aumento del consumo de los hogares, así como la reducción en las cargas tributarias a las empresas, y la recuperación de varios sectores como el de la construcción (Moterrosa, 2018). Es por esto, que esta variable se traduce como una oportunidad para las empresas que realizan tercerización, ya que, a mayor incrementado del PIB, mayor necesidad de mano de obra dentro de las organizaciones. (Oportunidad)	No se encontraron amenazas referentes a este factor
<b>Tasa de inflación:</b> Según las estimaciones de expertos, la inflación para el año 2019, aumentará, llegando hasta 3,5%, ya que hay diversos factores que influyen en el alza; el precio del dólar, el fenómeno del niño, así como el desempeño de sectores como minería, servicios financieros y construcción (Moterrosa, 2018). Con este aumento de inflación, aumentará la posibilidad de empleo, interviniendo de manera implícita en la necesidad de tercerización, siendo esta una oportunidad para la empresa. (Oportunidad)	No se encontraron amenazas referentes a este factor

## 9.2. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Las tendencias sociales, culturales y demográficas dan forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los clientes de un producto o servicio. A continuación, se relacionan las principales oportunidades y amenazas con relación al macro-entorno para OSYA (ver tabla 12)

**Tabla 12. Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

Oportunidad	Amenaza
<b>Desempleo:</b> La tasa de desempleo para febrero del año 2019 (11,8%) aumentó en 1,0 puntos con respecto al mismo mes del año anterior (10,8%) (DANE, 2019). Sin embargo, en consonancia con el pronóstico económico para este año, el desempleo se reducirá, debido al impulso que tendrá el país en algunos sectores, las medidas adoptadas en torno a la formalidad, el ingreso de inversión extranjera al país y los lineamientos de la OCDE (Cifuentes, 2019). La empresa a tratar depende netamente de las oscilaciones en el desempleo, es por esto que con el panorama para el año en curso que promete ser mejor que años anteriores, se podrá aumentar la demanda del servicio que se pretende ofrecer, considerándose esta variable como una oportunidad. (Oportunidad)	<b>Actitud hacia la actividad económica:</b> A pesar de la trayectoria que llevan este tipo de empresas en el país, existen aún creencias dentro de la población que generan mal ambiente alrededor de la tercerización. Algunos gremios argumentan que este tipo de contratación induce a la pérdida de derechos laborales, pagos por honorarios, pérdida del sentido de pertenencia hacia las empresas, y aumento de la rotación del personal (Finanzas Personales, 2017). Esta condición podría percibirse como una amenaza para la organización, ya que algunas entidades o agrupaciones podrían no estar de acuerdo con los servicios que OSYA tiene para brindar. (Amenaza)

Oportunidad	Amenaza
<p><b>Actitud hacia el servicio al cliente:</b> El servicio al cliente es uno de los procesos en los que más se utiliza el <i>outsourcing</i> y es a su vez, uno de los más importantes dentro de las empresas. Esto debido a que la generación del momento, denominada <i>Millennial</i>, ha cambiado algunos aspectos de demanda dentro de los diferentes mercados. De acuerdo con una encuesta realizada por Aspect en Estados Unidos, un <i>millennial</i> promedio utiliza algún canal de servicio al cliente al menos 65 veces por año. Así mismo, dicha investigación concluyó que el 56% de esta población dejó de ser cliente de una empresa por una mala experiencia en la comunicación (Portafolio, 2017). La necesidad de hacerle fuerte a la parte del servicio al cliente, abre la oportunidad de mercado a las empresas que tercerizan este tipo de servicios. (Oportunidad)</p>	<p>No se encontraron amenazas adicionales referentes a este factor</p>

### 9.3. Fuerzas políticas y legales

El marco legal en el ámbito laboral favorece al negocio del *outsourcing* en el país, considerándose en este sentido como una oportunidad, ya que define con precisión las condiciones por medio de las cuales puede actuar la tercerización dentro del país, demostrando que, a pesar del tipo de contratación, se respetan los derechos laborales de los empleados. Algunas leyes y decretos vigentes son:

- **Ley 50 de 1990:** A través de la cual se modifica el Código Sustantivo del Trabajo y se determinan condiciones bajo las cuales se puede ejercer tercerización laboral en Colombia. Esta Ley, se considera una oportunidad para la empresa debido a que su finalidad es proteger las partes involucradas en un contrato laboral, es decir, entre el trabajador y el empleador (quien contrata los servicios del empleado).
- **Ley 1429 de 2010:** Por medio de la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Esta ley, se considera una oportunidad debido a que propone estímulos para la formalización de empresas como alternativa de generación de empleo y favorecer a poblaciones vulnerables como jóvenes menores de 28 años, desplazados, personas en proceso de reintegración social, discapacitados trabajadores de bajos ingresos y mujeres mayores de 40 años; facilitándoles el acceso a empleos en empresas del sector formal.

- **Ley 1753 de 2015:** Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, por medio de la cual se determinan especificaciones sobre contratación laboral a través de tercerización en algunos sectores. Este Ley, se considera una oportunidad debido al plan de inversión en varios sectores del país como lo son: la salida de más de un millón de personas de la pobreza, la creación de dos millones de puestos de trabajo, la reducción del desempleo al 8%, entre otros
- **Decreto 4369 de 2006:** Por la cual se especifica y reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales. Este decreto se considera una oportunidad, debido a que pone en manifiesto todos los derechos y obligaciones que tienen este tipo de empresas.
- **Decreto 4588 de 2006:** La cual reglamenta la organización y funcionamiento de la Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado. Este decreto, se considera una oportunidad debido a los vacíos jurídicos que se tenían en la práctica estas empresas, que permitían el uso inadecuado por parte de terceros de estas figuras autogestionarias
- **Decreto 583 de 2016:** Este decreto, se considera una oportunidad debido a que se establecen los lineamientos para la inspección vigilancia y control sobre la tercerización laboral para todas las modalidades de vinculación diferentes a la contratación directa del trabajador.

#### **9.4. Fuerzas tecnológicas**

La tabla 13 relaciona las oportunidades y amenazas que afectan el servicio prestado con base en los avances tecnológicos del mercado y los principales competidores de la organización

Tabla 13. Fuerzas tecnológicas

Oportunidad	Amenaza
<p><b>Cambio tecnológico:</b> La necesidad de la utilización de nuevas tecnologías para diversos procesos dentro de las empresas ha ido creciendo como necesidad. Por esto y por las ventajas que trae el <i>outsourcing</i> muchas empresas han decidido realizar tercerización de tecnología. Las ventajas de realizar tercerización en este sector es básicamente el acceso a diversos recursos tecnológicos con ahorro de costos. Para el año 2017 se estimó que el mercado del <i>outsourcing</i> de tecnologías crecería más del 10% (RentAdvisor, 2019). Esta variable se considera una oportunidad, ya que enseña otro campo de acción en donde la empresa OSYA podría incursionar, ampliando de esta manera la población objeto del negocio. (Oportunidad)</p>	<p><b>Implementación de nuevas tecnologías:</b> Con la implementación de nuevas tecnologías, más de 3.500.000 empleos dentro de los sectores del comercio, industria y agricultura, se perderán en los próximos años (El Heraldó, 2017). Lo anterior constituye una amenaza para el sector de tercerización debido a que disminuiría la demanda del servicio. (Amenaza)</p>
<p><b>Globalización de la información:</b> Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto con el Programa de Transformación Productiva, durante octubre del 2012, realizó una caracterización del sector en donde se identificó que el <i>outsourcing</i> de tecnologías correspondió al 88%, el cual estaba ubicado en 4 ciudades del país. Estas empresas se dedican principalmente al desarrollo de software (52%), desarrollo de aplicaciones (23%), plataformas tecnológicas como servicio (9%) y otras (7%) (Programa de Transformación Productiva, 2012). Se estima que la ampliación del uso de internet en el territorio nacional, estas cifras vayan en aumento. Este acontecimiento puede catalogarse como una oportunidad, debido a que se ha ido ampliando el foco de la tercerización, creando necesidad en otras áreas donde la empresa puede participar para diversificar el mercado y lograr ampliar su mercado objetivo. (Oportunidad)</p>	<p>No se encontraron amenazas adicionales referentes a este factor</p>

## 9.5. Fuerzas competitivas

La tabla 14 relaciona las 5 fuerzas competitivas, según Michael Porter, para la organización.

Tabla 14. Fuerzas competitivas

Oportunidad	Amenaza
<p>Capacidad de negocio de los proveedores: Según los pronósticos económicos y estudios realizados se estima que para el año 2019 incremente la contratación. Los resultados de una encuesta realizada por el grupo ManpowerGroup, en donde se encuestaron a 750 empresas del país, arrojaron que el 13% de estas proyectó un aumento en la contratación (El Empleo, 2019). Al aumentar la cantidad de proveedores que en este caso serían, los futuros empleados, disminuye su poder de negociación, siendo esta una oportunidad para la empresa. (Oportunidad)</p>	<p>Capacidad de negociación de los clientes: La evolución de la tercerización en Colombia ha avanzado a pasos agigantados. Según el Programa de Transformación Productiva, durante el 2008 y el 2013 se evidenció un crecimiento entre el 13 y el 16% (Gestiopolis, 2019). Al estar este negocio en auge, aumentan los clientes, lo que indica que la capacidad de negociación se centrará a favor de ellos puesto que a pesar de la expansión de las empresas que ofrecen estos servicios, estas no logran aún cubrir la demanda en el sector, considerándose esto como una amenaza, ya que el cliente tendrá la ventaja de proponer los</p>

Oportunidad	Amenaza
	precios de contratación y las condiciones con las cuales se preste el servicio. (Amenaza)
Desarrollo de productos sustitutos: La intermediación laboral podría hasta cierto punto considerarse como sector sustituto dentro del mercado, sin embargo, cuando se realiza este tipo de vínculo se pretende colaborar de manera temporal con el desarrollo de labores misionales de una empresa. Entendido de esta forma, el desarrollo de servicios sustitutos se considera a favor del mercado, catalogándose esta variable como una oportunidad, debido a que no existe de manera directa un servicio que pueda funcionar como sustituto dentro del sector. (Oportunidad)	Ingreso potencial de nuevos competidores: En la actualidad, el <i>outsourcing</i> es visto como una oportunidad de inversión para las empresas extranjeras, por diversas razones como: panorama económico positivo, régimen sólido de zonas francas, exención del IVA para compañías que exportan servicios, mano de obra calificada (ProColombia, 2017). Es por esto que, el aumento del ingreso de empresas internacionales al país puede ser visto como una amenaza, ya que ellas podrían establecer precios con los cuales sea difícil competir. (Amenaza)
No se encontraron oportunidades adicionales referentes a este factor	Rivalidad entre empresas competidoras: Teniendo en cuenta el aumento en la demanda del servicio, la generación de empleo por la mejoría de los indicadores económicos, el esfuerzo a través de la legislación para actuar a favor de la tercerización, y la baja aparición de integración vertical y productos sustitutos, se considera que la rivalidad entre empresas jugará a favor de la rentabilidad de esta idea de negocio. siendo, en conclusión, una oportunidad para el sector económico que ofrecer servicios de <i>outsourcing</i> . (Amenaza)

## 9.6. Matriz POAM

La matriz POAM permite a la empresa resumir y evaluar la información recolectada después de haber realizado el análisis externo. Esta matriz se efectuó a través de una reunión donde participaron los líderes de las diferentes áreas de la empresa teniendo en cuenta el peso establecido para cada uno de los factores que afectaban al sector y considerando cuantitativamente su impacto (positivo o negativo) dentro de la empresa; siendo más significativos aquellos que tienen mayor peso.

El puntaje ponderado, total puede abarcar desde 1.0 hasta 4.0, en donde se tomará 4.0 y 3.0 para una oportunidad alta o baja y 2.0 y 1.0 una amenaza alta o baja, con un puntaje promedio de 2.6. Este resultado permitió identificar que la empresa se encuentra en un escenario fuerte, en cuanto a los factores externos, ya que este resultado, se encuentra por encima de la media (2.5). Sin embargo, es importante trabajar las debilidades para incrementar aún más este

promedio con el fin de aumentar el resultado obtenido y fortalecer estos factores en beneficio de la organización. (ver tabla 15)

**Tabla 15. Evaluación POAM**

POAM						
Factores	Ponderación parcial	Grado				Ponderación
		Oportunidad		Amenaza		
		Alta	Baja	Alta	Baja	
<b>Fuerzas económicos</b>						
<b>Pond. General: 20%</b>						
Demanda del servicio	0,07	4				0,28
Tendencia del PIB	0,06		3			0,18
Tasa de inflación	0,07		3			0,21
<b>TOTAL F.E</b>	20%					0,67
<b>Fuerzas sociales, culturales y demográficas</b>						
<b>Pond. General: 20%</b>						
Desempleo	0,08		3			0,24
Actitud hacia la actividad económica	0,06			1		0,06
Actitud hacia el servicio al cliente	0,06		3			0,18
<b>TOTAL F.S.C.D</b>	20%					0,48
<b>Fuerzas políticas y legales</b>						
<b>Pond. General: 15%</b>						
Política de seguridad del país	0,05	4				0,2
Credibilidad de la institución	0,04	4				0,16
Política de estímulo	0,06		3			0,18
<b>TOTAL F.P.L</b>	15%					0,54
<b>Fuerzas tecnológicas</b>						
<b>Pond. General: 15%</b>						
Cambio tecnológico	0,07	3				0,21
Implementación de nueva tecno.	0,05			2		0,1
Globalización de la información	0,03	3				0,09
<b>TOTAL F.T</b>	15%					0,4
<b>Fuerzas competitivas</b>						
<b>Pond. General: 30%</b>						

Capacidad de la negociación de los clientes	0,08			1		0,08
Capacidad de negociación de los proveedores	0,04	3				0,12
Desarrollo de productos sustitutos	0,07	3				0,21
Ingreso potencial de nuevos competidores	0,06			1		0,06
Rivalidad entre empresas competidoras	0,05			1		0,05
<b>TOTAL F.C</b>	<b>30%</b>					0,52
<b>SUMA TOTAL</b>						2,6

*Fuente: Evaluación propia con base en (Serna, 2008)*

Con los resultados anteriormente obtenidos mediante la matriz POAM, se pudo obtener que la fuerza económica arrojó un valor total de 0,67 de un 20% asignado, lo que nos indica que estamos en un escenario fuerte respecto a las relaciones en el comportamiento de la economía nacional.

Respecto a las fuerzas sociales, culturales y demográficas arrojó un resultado de 0,48 de un 20% los que nos dice que tenemos que trabajar más afondo en mejorar este factor ya que no superamos el umbral mínimo de 0,5.

Respecto al factor político - legal se encuentra en un escenario fuerte ya que de un 15% asignado obtuvimos una puntuación del 0,54 esto indica que las leyes y decretos en el país están favoreciendo el outsourcing dándose cuenta que se respetan las normas y derechos que tienen los trabajadores.

Respecto al factor tecnológico se calculó un valor de 0,4 de un 15% asignado, lo cual indica que se tiene que mejorar notoriamente en los avances tecnológicos ya que si no se hace, se

podría reducir la demanda del servicio y finalmente en las fuerzas competitivas, donde se calculó un valor de 0,52 de un 30% asignado, esto indica que la empresa está en un escenario fuerte pero se debe trabajar más afondo en implementar estrategias que les dé un valor agrado para sobresalir frente a la competencia y tener un mejor posicionamiento frente al sector.

La ponderación de los factores se realizaron con base a una reunión con la gerencia de la empresa, en la cual se clasificó a la fuerza política y a la fuerza tecnológica como los factores externos que menos afectan a la organización, ya que se considera que no afectan directamente las utilidades de la empresa y se pueden contrarrestar mediante la implementación de estrategias que mitiguen el impacto de estos factores sobre la empresa, como por ejemplo para el caso de la fuerza tecnológica, se puede ofrecer la tercerización de servicios tecnológicos, lo cual puede aumentar el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa aumentando su utilidad.

Con respecto a las fuerzas económicas y sociales se clasificaron como factores externo medios ya que se considera que pueden afectar a la empresa más agresivamente ya que la empresa depende netamente de estas dos fuerzas para su desarrollo, prestación del servicio y generación de capital, es por ello que la implementación de estrategias debe realizarse de manera más inmediata para estos dos factores.

Finalmente, la fuerza competitiva se catalogó como la más alta e importante para la mitigación de impactos de este factor, es por esto que, se considera indispensable generar una estrategia que permita que la empresa sobresalga por encima de la competencia, ya sea por el factor agregado que puede brindar a sus clientes o por que marque la pauta en la competencia de costos.

## **10. Misión, visión y valores corporativos**

Con base en el análisis interno y externo, en colaboración del gerente de la empresa y la directora de calidad se estructura una nueva misión, visión y valores corporativos para la organización. Teniendo en cuenta el dinamismo que ha presentado el sector dentro de la economía del país, se pretende re direccionar el plan operativo de la empresa con el fin de potenciar su competitividad.

### **10.1.1. Misión propuesta**

La misión define la labor o actividad de la empresa dentro del mercado, además se complementa haciendo referencia al mercado objetivo y con el factor diferencial mediante el cual se desarrolla su labor o actividad. Con en lo anterior se propone la siguiente misión para la empresa:

*“OSYA tiene como misión brindar a todas las empresas usuarias del sector económico, los servicios relacionados con la contratación de personal, basada en los mejores estándares de calidad, facilitando de esta manera la operatividad de las compañías dentro de la industria.”*

### **10.1.2. Visión propuesta**

La visión define las metas que se espera conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la visión propuesta tiene un carácter inspirador y motivador. Definido lo anterior, se formula la siguiente misión para OSYA

*“Nuestra organización busca a través de su equipo especializado ser reconocidos para el año 2024, como una de las mejores empresas de outsourcing a nivel nacional, destacándose por brindar*

*atención segura, oportuna y de calidad, con un amplio portafolio de servicios que genere en los clientes satisfacción y lealtad.”*

### **10.1.3. Valores corporativos**

Los valores corporativos, se fundamentan en la constitución de los valores que gobiernan la cultura y, por lo tanto, son aceptados y compartidos ampliamente por las personas. A continuación, se nombran los valores corporativos de OSYA, formulados con base en el análisis interno que se realizó junto con la alta dirección, en relación con algunos aspectos que se consideraron relevantes y por los cuales se debe destacar la marca que representa la empresa

- **Respeto:** El respeto es uno de los valores más significativos dentro de nuestra organización ya que, un buen trato permite que en los trabajadores se genere la motivación necesaria para poder desarrollar las labores asignadas con la mejor disposición. Así mismo, el respeto genera un valor agregado a la labor desempeñada y estimula el trabajo en equipo.
- **Responsabilidad:** Cumplimos a cabalidad con las normas y funciones impuestas en cada uno de nuestros puestos de trabajo, cumpliendo así con nuestros compromisos laborales, asumiendo de manera asertiva las consecuencias de nuestros actos.
- **Compromiso:** Asumimos con profesionalismo el rol que se nos ha asignado, cumpliendo con las labores que integradas lograr alcanzar la misión de la organización.
- **Honestidad:** Nos caracterizamos por trabajar de manera transparente durante el desarrollo de todos los procesos de la organización, respetando de esta manera la relación con clientes, proveedores y el ambiente externo.

## **11. Líneas estratégicas**

A continuación, se procede a realizar la planificación estratégica por objetivos, para lo cual se elaboran unas líneas estratégicas que pretenden guiar las diferentes acciones a realizar para el cumplimiento de cada uno de estos objetivos.

El desarrollo de este apartado del trabajo estuvo fundamentado en el autor David (2008), quien en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* establece la importancia de la implementación de los objetivos estratégicos, así como sus funciones y el debido proceso para su construcción y puesta en marcha.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con la participación del personal administrativo de la empresa, se realizó una reunión en donde se analizaron las debilidades y amenazas dentro del sector, teniendo en cuenta el resultado del análisis interno y externo, así como lo presentado en la misión y visión de la organización. Con esto, se desarrolló una lluvia de ideas la cual fue fundamental para la formulación los objetivos enfocados por áreas.

Para la planeación de los indicadores de seguimiento, se tuvo en cuenta literatura consultada en línea, así como otros trabajos cuya finalidad estuvo relacionada con el propósito del presente proyecto de investigación. Estas líneas estratégicas, tendrán como fin la creación de valor dentro del Balanced Scorecard.

Al definir correctamente las líneas estratégicas, se podrá gestionar paralelamente los distintos procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Además, permitirá que todo el conjunto de estrategias se desarrolle de forma coherente y produzca resultados visibles y medibles.

Para proceder con la metodología planteada, se trazará una hoja de ruta que ayude a organizar el trabajo junto a los distintos actores involucrados para tener claro las actividades que se realizarán, quienes son los responsables, cuáles son los recursos disponibles y sobre todo que objetivos son los que se intenta conseguir.

### 11.1. Línea estratégica financiera

Esta línea estratégica permite optimizar los recursos que tiene la empresa y reducir sus gastos con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos. Para esto, se pretende realizar una planeación y organización de las actividades operativas en cada área de trabajo, así como la implementación de un sistema de medición mediante el cual se pueda comparar la funcionalidad de la herramienta aplicada.

Tabla 16. Línea financiera

Programas o proyectos	Indicador	Actividades	Tiempo	Responsable
 OSYA	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	a) Disminuir los costos de producción, optimizando la utilización de los materiales por área en un 15%, para el 2020 b) Controlar el incremento de la utilidad neta de la empresa, manteniéndolo en un 20%, para el 2020 c) Incrementar las metas alcanzadas en un 15%, para el 2020			
Programa de inventarios:  Elaborar un inventario mensual mediante la creación de una planilla acorde a las diferentes áreas de la empresa	Rotación de materiales  $\frac{\# \text{ de materiales utilizados}}{\text{Total de materiales abastecidos}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diligenciamiento de la planilla de inventarios de manera precisa.</li> <li>• Redactar informes con los resultados obtenidos.</li> <li>• Analizar los resultados y tomar de decisiones.</li> </ul>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Auxiliar administrativo</li> </ul>
Programa de indicadores financieros y de seguimiento y control:  Diseñar un sistema de indicadores financieros, con	Margen de utilidad neta  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de los ingresos}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de indicadores financieros.</li> <li>• Comunicar al personal sobre la importancia y uso de los indicadores financieros.</li> <li>• Analizar los resultados.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> </ul>

base en los informes financieros trimestrales				
Programa de planeación:  Planeación y ejecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo	Porcentaje de metas alcanzadas  $\frac{\# \text{ de metas alcanzadas}}{\text{Total de metas propuestas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el estado actual de la empresa, mediante indicadores de gestión y financieros.</li> <li>• Realizar actividades de divulgación de la información al personal operativo (charlas, capacitaciones).</li> </ul>	Trimestral	• Área financiera

Fuente: Elaboración propia

## 11.2. Línea estratégica de Talento Humano

Esta línea estratégica pretende incrementar la productividad de los empleados mediante acciones indirectas, es decir, implementando medidas de mejora sin tener que interceder en las funciones o procesos que desarrolla cada empleado.

Tabla 17. Línea de Talento Humano

Programas o proyectos	Indicador	Actividades	Tiempo	Responsable
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	a) Fortalecer las competencias técnicas, metodológicas y sociales buscando aumentar la productividad de las personas dentro de la organización en un 10%, para el 2021  b) Potenciar la comunicación interna de la empresa en un 10%, para el 2020  c) Disminuir el tiempo en el que los empleados cumplen las metas propuestas en un 15% ,para el 2020			
Desarrollo de Talento Humano:	Capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los perfiles ocupacionales los cuales se refieren a las características</li> </ul>	Trimestral	• Líder del proceso de Gestión Humana

Identificar las principales competencias que deben tener cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas	$\frac{\# \text{ capacitaciones periodo actual } (p)}{\# \text{ capacitaciones periodo anterior } (p - 1)} * 100$	personales que debe tener el personal dentro de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y realizar un diagnóstico de los diferentes planes de capacitación orientados a desarrollar las competencias para que cada uno de los procesos dentro de la empresa sea exitoso</li> <li>• Diseñar e implementar programas de cualificación y desarrollo del personal que labora en OSYA</li> </ul>		
Programa de comunicación:  Fortalecer la comunicación interna de la empresa en todos los niveles para asegurar el éxito en las operaciones	Nivel de utilización del canal de comunicación por área  $\frac{\# \text{ de empleados que utilizan chat o correo}}{\text{Total de empleados}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un chat y un correo intra institucional.</li> <li>• Realizar charlas informativas con el jefe de cada área y con los trabajadores de cada sección.</li> </ul>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistemas</li> <li>• Líder de Gestión Humana</li> </ul>
Programa de incentivos y de seguimiento y control:  Crear un sistema de medición y recopilación de la funcionalidad de cada empleado	Tiempo promedio para alcanzar las metas  $\frac{\text{Tiempo (días) que tardan los empleados para cumplir m}}{\text{Total de metas propuestas por mes}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar bonificación por cumplimiento de metas.</li> <li>• Reconocer de manera publica la buena labor de los empleados.</li> </ul>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistemas</li> <li>• Líder de Gestión Humana</li> <li>• Gerente general</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 11.3. Línea estratégica tecnológica

La línea estratégica tecnología propone ahorrar tiempo de operatividad durante los procesos realizados a interior de la empresa. Esto se resume en menos costos, mayor productividad, aumento en el número de clientes y disminución de errores o fallas durante el desarrollo de las labores.

Tabla 18. Línea tecnológica

Programas o proyectos	Indicador	Actividades	Tiempo	Responsable
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	a) Disminuir en un 15% el tiempo de generación de informes, para el 2020 b) Aumentar el número de ventas de servicio en un 10% mediante herramientas digitales, para el 2022 c) Aumentar el número de pago en línea en un 15%, para el 2021			
Programa de tecnificación de procesos:  Implementar un software que permita realizar un seguimiento a cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa	Tiempo estimado para la generación de informes $\frac{\sum \text{tiempo (días) para la generación de informes}}{\text{Total de informes generados}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para la utilización del programa</li> <li>• Medir la eficacia de la utilización de esta herramienta en el proceso facturación.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Director de sistemas</li> </ul>
Programa de marketing digital:  Realizar campañas publicitarias a través del internet	Negocios con clientes nuevos $\frac{\# \text{ de negocios con clientes nuevos}}{\text{Total de negocios}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un profesional experto en marketing digital.</li> <li>• Abrir perfiles corporativos en las redes sociales más populares dentro del sector.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistemas</li> <li>• Analista de TIC</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar publicaciones especiales en temporadas clave para aumentar el número de clientes</li> </ul>		
<p>Programa de facturación electrónica:</p> <p>Crear una página web en donde se encuentra la posibilidad de pago en línea.</p>	<p>Número de pagos realizados en línea.</p> $\frac{\# \text{ de pagos en línea}}{\text{Total de pagos}} *$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un formulario para que sea diligenciado por parte del cliente.</li> <li>• Implementar un sistema de protección de datos personales y bancarios.</li> <li>• Realizar informes basados en el indicador de seguimiento.</li> <li>• Construir el informe mensual de ventas</li> </ul>	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistemas</li> <li>• Analista de TIC</li> <li>• Tesorería</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 11.4. Línea estratégica de mercadeo

La cuarta línea estratégica se refiere al área de mercado, la cual pretende aumentar la calidad y el número de ventas mediante la implementación de mejoras en sus estrategias. Para esto, se procura ampliar la gama de servicios ofrecidos, aumentar el mercado objeto y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 19. Línea de mercadeo

Programas o proyectos	Indicador	Actividades	Tiempo	Responsable
 <b>OSYA</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	<p>a) Extender el mercado objetivo en un 20%, para e 2021</p> <p>b) Mantener el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, para el 2023</p>			

c) Aumentar la satisfacción de los clientes en un 15%, en el próximo año				
<p>Ampliación del mercado:</p> <p>Ampliar la cuota del mercado a través de la intensificación de esfuerzos comerciales que permitan la creación de nuevos clientes</p>	<p>Clientes nuevos.</p> $\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los competidores.</li> <li>• Determinar sus estrategias de venta y las barreras de entrada al mercado.</li> <li>• Proponer una estrategia de venta novedosa dentro del nuevo mercado.</li> </ul>	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Líder del área de mercadeo y ventas</li> </ul>
<p>Gestión de mercadeo y promoción:</p> <p>Lograr un posicionamiento y reconocimiento de la marca para el año 2022 a nivel nacional</p>	<p>Encuesta de percepción donde se valide el posicionamiento de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar permanentemente la información de los usuarios, productos o servicios que ofrecen, ubicación, etc.</li> <li>• Promocionar continuamente la información relacionada con el mercadeo (precios, servicios y promoción) a través de los diferentes medios de comunicación.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Líder del área de mercadeo y ventas</li> </ul>
<p>Programa de satisfacción del cliente y de calidad del servicio:</p> <p>Este programa busca asegurar la satisfacción del cliente para asegurar su lealtad con la empresa</p>	<p>Satisfacción del cliente</p> $\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el servicio de post venta.</li> <li>• Aplicar una encuesta de satisfacción a todos los clientes de la empresa.</li> <li>• Con base en los resultados, generar indicadores de seguimiento de satisfacción.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder del área de mercadeo y ventas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 11.5. Línea estratégica administrativa

La última línea estratégica se compone de los recursos administrativos a crear e implementar para poder optimizar los procesos del área y así contribuir a la eficiencia operacional por medio de la gestión de procesos.

Tabla 20. Línea estratégica administrativa

Programas o proyectos	Indicador	Actividades	Tiempo	Responsable
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	a) Aumentar el desempeño de los procesos administrativos por área en un 10%, para el año 2020 b) Incrementar el número de auditorías internas en un 5%, para el año 2021 c) Optimizar los procesos de la empresa, en un 15% para el año 2021			
Programa de planeación estratégica: Establecer estrategias y objetivos a largo plazo	Desempeño de los procesos administrativos por área.  $\frac{\# \text{ de procesos realizados a cabalidad}}{\text{Total de procesos por área}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un mapa de procesos para cada área de la empresa.</li> <li>• Establecer las tareas de cada proceso y sus responsables.</li> <li>• Determinar la medición y seguimiento</li> </ul>	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora de calidad</li> <li>• Gerente general</li> </ul>
Programa de auditoría interna:	Número de auditorías internas realizadas por área  $\frac{\# \text{ de auditorías internas realizadas por área}}{\text{Total de auditorías}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear la auditoría interna.</li> <li>• Ejecutar el proceso de auditoría interna por área de la empresa.</li> <li>• Realizar los informes basados en los resultados obtenidos.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de calidad</li> <li>• Gerente general</li> </ul>
Programa de indicadores de calidad:  Identificar los procesos a seguir por área dentro de la empresa.	Cubrimiento de la función evaluadora del área  $\frac{\# \text{ de procedimientos que han mejorado con los controles}}{\text{Total de procedimientos establecidos por la empresa}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los indicadores de seguimiento.</li> <li>• Nombrar a un líder por cada sección de trabajo para hacerse responsable de los informes finales por área.</li> <li>• Comunicar al personal operativo las características del sistema de seguimiento y su función.</li> </ul>	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de calidad</li> </ul>

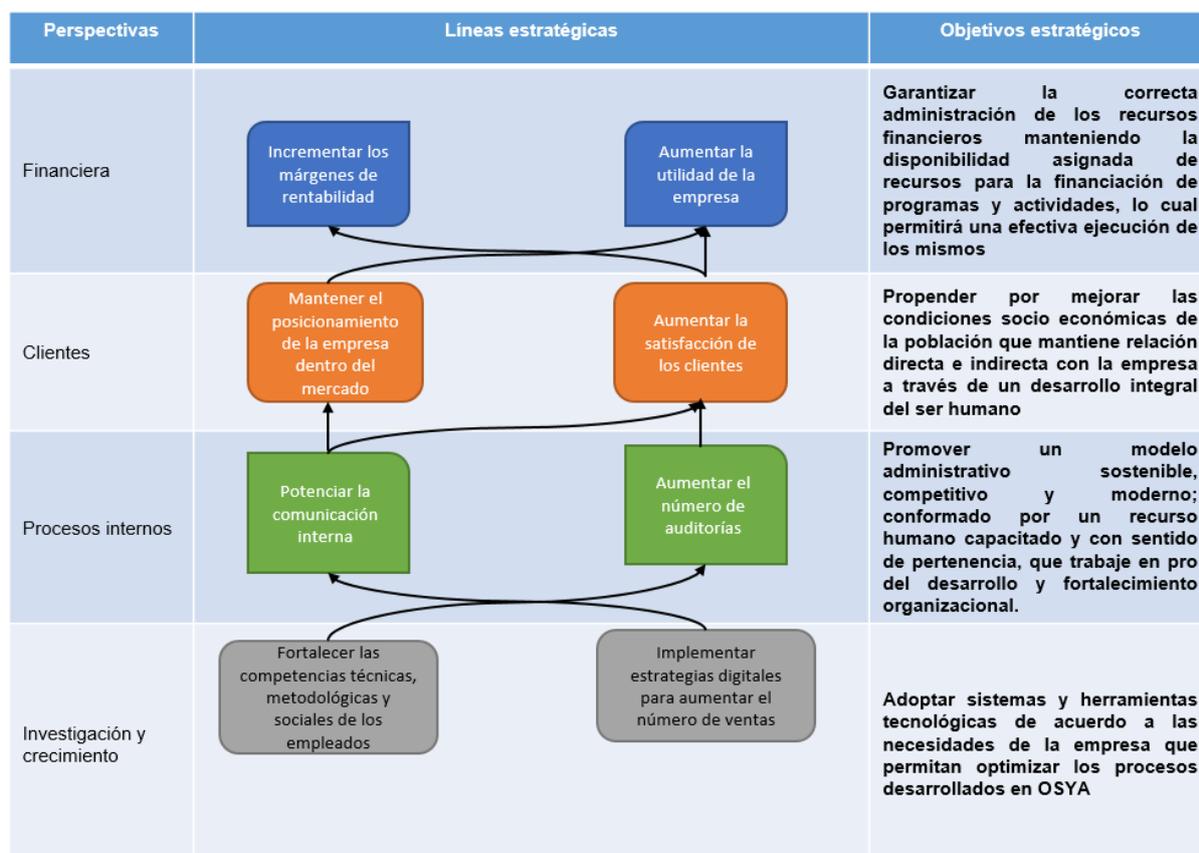
Fuente: Elaboración propia

## 12. Cumplimiento del plan estratégico

De acuerdo a la revisión y hallazgos del análisis interno, externo, la misión, la visión y las líneas estratégicas diseñadas con base en las necesidades de la empresa, se realiza el mapa estratégico y se definen los objetivos desde la perspectiva del cuadro de mando, los cuales se integran con la estrategia seleccionada.

### 12.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico que se evidencia en la figura 6, representa visualmente la estrategia de la empresa, describiendo cada uno de los procesos de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.



**Figura 6. Mapa estratégico**

*Fuente: Elaboración propia*

El mapa estratégico estructurado para OSYA, representa gráficamente el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas del BSC. El cumplimiento de cada una de las metas propuestas en el mapa estratégico, garantiza el éxito de cada uno de los procesos necesarios para la implementación del plan estratégico propuesto en este trabajo.

## **12.2. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia (Kaplan & Norton, 2009).

El Balanced Scorecard se basa en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento), las cuales son las bases para el correcto funcionamiento de una empresa. Para la construcción del Balanced Scorecard (ver Excel) se analizó cada una de estas perspectivas y las diferentes líneas estratégicas propuestas en el apartado anterior. El objetivo del BSC propuesto en el formato Excel, pretende evaluar cada uno de los indicadores para conocer si se está alcanzando la meta en el tiempo establecido y que acciones se deberían implementar si no es el caso.

Este BSC propuesto, servirá como una herramienta guía para medir el éxito de la empresa para cada indicador y formular acciones de mejora, según corresponda, si la empresa ha logrado o no, la meta establecida en el tiempo previsto.

Con esta herramienta, se pretende medir dentro de los tiempos establecidos para cada línea estratégica y reformular aquellas estrategias que no cumplan con los objetivos establecidos, de tal manera que se logre cumplir con los objetivos a mediano y largo plazo plasmados en la visión propuesta para la empresa.

Finalmente, es importante lograr una comunicación asertiva de los objetivos e indicadores del BSC a cada uno de los empleados de la empresa, lo anterior, buscando el compromiso individual con la estrategia seleccionada. Sin embargo, la concienciación no acostumbra a ser suficiente. Es por esto que los líderes de cada uno de los departamentos, deben supervisar y asegurar que se cumplan las diferentes actividades buscando direccionar los esfuerzos hacia el mejoramiento continuo de la organización a través del cumplimiento del plan estratégico establecido para la empresa.

El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a todas las partes interesadas dentro de la unidad del negocio con la estrategia. El conocimiento y alineación entre estos integrantes permitirá realizar un *feedback* que suscite oportunidades de mejora que se pueden encontrar a través de la divulgación de este plan estratégico

### 13. Conclusiones

- Mediante la realización del análisis interno de la empresa OSYA, se determinó que esta presenta fortalezas significativas dentro del área de talento humano y mercado, mientras que presenta debilidades mayores dentro del área administrativa, área financiera y área de I&D.
- Por medio del análisis externo, se logró establecer que existen más oportunidades que amenazas para la empresa, entre ellas se destacan: la demanda del servicio, la actitud hacia el servicio al cliente, la globalización de la información, la capacidad de negociación de los proveedores y la baja probabilidad de desarrollo de productos sustitutos.
- Se diseñaron las líneas estratégicas para la empresa teniendo en cuenta las áreas: financiera, talento humano, tecnológica, mercadeo y administrativa. De igual manera se establecieron los objetivos estratégicos, sus programas, indicadores actividades y tiempo. Dentro de los objetivos estratégicos se destacan: Controlar el incremento de la utilidad neta de la empresa manteniéndolo en un 20% para el 2020, disminuir el tiempo en el que los empleados cumplen las metas propuestas en un 15% para el 2020, aumentar el número de ventas de servicio en un 10% mediante herramientas digitales para el 2022, extender el mercado objetivo en un 20%, para el 2021 y optimizar los procesos de la empresa en un 15% para el año 2021.
- Se construyó el BSC para la empresa mediante Excel, dentro del cual se realizó la semaforización de los resultados de cada uno de los indicadores, junto con su

interpretación (meta, precaución y peligro), y la automatización de la acción de mejora que debe implementarse para cada uno de los resultados obtenidos en la empresa. Este instrumento queda como herramienta para la compañía, con el cual se puede mantener un registro de los resultados de los programas que se impongan en la organización para evaluar de esta manera el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## 14. Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (2019). *Régimen Legal de Bogotá D.C Compilación de Normatividad, Doctrina y Jurisprudencia*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/index.jsp>
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral <Balanced Scorecard>*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baena, E., Sanchez, J. J., & Montoya, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- blogdiario. (2009). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). *¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?* Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Chapman, A. (2019). *Análisis de matriz DOFA*. Obtenido de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- Cifuentes, V. (2019). *Estos son los pronósticos económicos para Colombia en 2019*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-pronosticos-economicos-politicos-y-sociales-para-colombia-en-2019-2810995>
- Crece Negocios. (2014). *La visión de una empresa*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

- Cuero, J. E., Espinosa, A. M., Guevara, M. I., & Montoya, K. A. (2007). *Planeación estratégica Henry Mintzberg*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1536676129&Signature=wT%2BKGgPpyY7vhq5Q0sxAPoLCEfE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_HENRY\\_MI](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1536676129&Signature=wT%2BKGgPpyY7vhq5Q0sxAPoLCEfE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_MI)
- DANE. (2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson. Prentice Hall.
- El Empleo. (2016). *Ciudades que más emplean la tercerización en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/ciudades-que-mas-emplean-la-tercerizacion-en-colombia-5133>
- El Empleo. (2019). *Panorama de empleo y contratación en Colombia para 2019*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/panorama-de-empleo-y-contratacion-en-colombia-para-2019-5772>
- El Heraldó. (2017). *Los trabajos que se perderán por las nuevas tecnologías*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.elheraldo.co/economia/los-trabajos-que-se-perderian-por-las-nuevas-tecnologias-422314>
- Finanzas Personales. (2017). *Los riesgos de trabajar contratado por outsourcing*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/los-riesgos-trabajar-contratado-outsourcing/47435>

- Gestiopolis. (2019). *La Tercerización y su impacto en la Economía Colombiana*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/la-tercerizacion-impacto-la-economia-colombiana/>
- Heredia, S. C. (2015). *Diseño e implementación de planeación estratégica para la cooperativa multiactiva de empleados de la UPB, Seccional Bucaramanga, COOMEB LTDA*. Bucaramanga.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral.
- López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estrtégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Ingeniería.
- López, S. M. (2012). *Diseño de una herramienta Balanced Scorecard para la disminución de las devoluciones de aceites lubricantes en una empresa petrolera*. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana- Facultad de Ingeniería-Departamento de procesos productivos-Ingeniería Industrial.
- Moterrosa, H. (2018). *La economía colombiana crecerá más en 2019*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2018-ii/la-economia-colombiana-crecera-mas-en-2019-2808899>
- OSYA . (2016). *Informe de sostenibilidad 2016*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de <http://www.serviciosyasesorias.com/webnew/wp-content/uploads/2017/11/INFORME-DE-SOSTENIBILIDAD-2016.pdf><http://www.serviciosyasesorias.com/webnew/wp-content/uploads/2017/11/INFORME-DE-SOSTENIBILIDAD-2016.pdf>
- OSYA. (2019). *Servicios*. Obtenido de <http://www.serviciosyasesorias.com/webnew/servicios>
- Paredes, E. (05 de Agosto de 2010). *Análisis Externo*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>

- Portafolio. (2017). *El 56% de los millennials no volvió a un sitio por su mal servicio al cliente*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-le-dan-importancia-al-servicio-al-cliente-504418>
- Porter, M. (2008). *La cinco fuerzas competitivas que la dan forma a la estrategia*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- ProColombia. (2017). *¿Sabía que una de las oportunidades de inversión en Colombia es la tercerización de servicios?* Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1119-sabia-que-una-de-las-oportunidades-de-inversion-en-colombia-es-la-tercerizacion-de-servicios.html>
- Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad 2012. Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O)*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3219b0af-6662-4b8a-bc84-85b548bdf785>
- RentAdvisor. (2019). *Outsourcing en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <https://www.rentadvisor.com.co/outsourcing-en-colombia-tecnologia-que-genera-impacto-en-las-empresas-del-pais/>
- Sánchez, F. A. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Cali: Revista Gestión y Desarrollo.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana .
- Thompson, I. (2019). *Conozca cuál es el significado de los términos Misión y Visión aplicado a empresas y organizaciones*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Vega, A. I. (2017). *Diseño de planeación estratratégica para la innovación , tecnología, & educación S.A.S Fundamentado en el Balnced Scored Card con el fin de mejorar la*

*competitividad para el periodo 2016 - 2021 en la ciudad de Bucaramanga.*  
Bucaramanga.

Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa.* Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR\\_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=modelos+de+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico&ots=k3xxl-YRv4&sig=soB0pD6ZHl3wqxHVNWTQm4bjFK0#v=onepage&q=modelos%20de%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=modelos+de+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico&ots=k3xxl-YRv4&sig=soB0pD6ZHl3wqxHVNWTQm4bjFK0#v=onepage&q=modelos%20de%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico&f=false)

## Apéndices

## Apéndice A. Inventarios, rotación de materiales

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																		
Inventarios – rotación de materiales																			
<b>Objetivo</b>																			
Elaborar un inventario mensual mediante la creación de una planilla acorde a las diferentes áreas de la empresa.																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés		· Procesos Estratégicos		· Aprendizaje y Crecimiento		· Administración y Recursos	X	NATURALEZA		· Eficacia		· Eficiencia	X	· Efectividad	
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés																			
· Procesos Estratégicos																			
· Aprendizaje y Crecimiento																			
· Administración y Recursos	X																		
NATURALEZA																			
· Eficacia																			
· Eficiencia	X																		
· Efectividad																			
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input checked="" type="checkbox"/> Mensual																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Gerente general																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>																		
Dirección Financiera	Comité de Tesorería																		
	Comité Financiero																		
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																		
$\frac{\# \text{ de materiales utilizados}}{\text{Total de materiales abastecidos}} * 100$	Porcentaje (%)																		
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																		
<b># De materiales utilizados</b> = Total de materiales implementados para la ejecución de tareas dentro de la empresa. <b>Total de materiales abastecidos</b> =Sumatoria del total de materiales solicitados y abastecidos por áreas de la empresa.	Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																		
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			



## Apéndice B. Margen de utilidad neta

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>																			
Margen de utilidad neta																			
<b>Código</b>																			
<b>Objetivo</b>																			
Diseñar un sistema de indicadores financieros, con base en los informes financieros trimestrales.																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Administración y Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	NATURALEZA		· Eficacia	<input type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>																		
· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>																		
· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>																		
· Administración y Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>																		
NATURALEZA																			
· Eficacia	<input type="checkbox"/>																		
· Eficiencia	<input checked="" type="checkbox"/>																		
· Efectividad	<input type="checkbox"/>																		
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Gerente general																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>																		
Dirección Financiera	Comité Financiero y de planeación																		
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																		
	Comité Financiero y de planeación																		
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																		
$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Total de los ingresos}} * 100$	Porcentaje (%)																		
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																		
<b>Utilidad neta</b> = Ganancia final obtenida por la empresa luego de contabilizar la totalidad de los costos asumidos.	Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																		
<b>Total de ingresos</b> =Total de ingresos que recibe la empresa por los servicios prestados.																			
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			

## Apéndice C. Planeación de metas a alcanzar

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Porcentaje de metas alcanzadas.																					
<b>Objetivo</b>																					
Planeación y ejecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input type="checkbox"/>	· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>	· Administración y Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input type="checkbox"/>																		
· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input checked="" type="checkbox"/>																		
· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>																		
· Administración y Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Gerente general																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Dirección Financiera	Comité Financiero y de planeación	Comité Financiero y de planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																			
$\frac{\# \text{ de metas alcanzadas}}{\text{Total de metas propuestas}} * 100$		Porcentaje (%)																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
<b># De metas alcanzadas</b> = Total de metas alcanzadas en un tiempo determinado. <b>Total de metas propuestas</b> =Total de metas planeadas en un periodo de tiempo determinado.		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice D. Capacitación de personal

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Capacitaciones del personal																					
<b>Objetivo</b>																					
Fortalecer las competencias técnicas, metodológicas y sociales buscando aumentar la productividad de las personas dentro de la organización																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input type="checkbox"/>	· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>	· Aprendizaje y Crecimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	· Efectividad	<input checked="" type="checkbox"/>	· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input type="checkbox"/>																		
· Procesos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>																		
· Aprendizaje y Crecimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	· Efectividad	<input checked="" type="checkbox"/>																		
· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Gerente general																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Dirección de Talento Humano	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																			
$\frac{\# \text{ capacitaciones periodo actual } (p)}{\# \text{ capacitaciones periodo anterior } (p - 1)} *$		Porcentaje (%)																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
P= Periodo actual P-1=Periodo anterior		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice E. Canal de comunicación

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Nivel de utilización del canal de comunicación por área																					
<b>Objetivo</b>																					
Fortalecer la comunicación interna de la empresa en todos los niveles																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	· Procesos Estratégicos	<input checked="" type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>	· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>	· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>																		
· Procesos Estratégicos	<input checked="" type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>																		
· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>																		
· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input checked="" type="checkbox"/> Mensual   X																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Planeación																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Director de sistemas – Líder de Gestión Humana	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																			
$\frac{\# \text{ de empleados que utilizan chat o correo}}{\text{Total de empleados}}$		Porcentaje (%)																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
<b>#empleados que utilizan correo</b> = Personal que posee correo institucional y lo utiliza para la comunicación interna <b># total de empleados evaluados:</b> Sumatoria de todos los empleados que componen la empresa		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice F. Incentivo, seguimiento y control

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Incentivos, seguimiento y control																					
<b>Objetivo</b>																					
Crear un sistema de medición y recopilación de la funcionalidad de cada empleado																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x	· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□	· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□	· Administración y Recursos	□		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x																		
· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□																		
· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□																		
· Administración y Recursos	□																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input checked="" type="checkbox"/> Mensual   X																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Planeación																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Director de sistema – Líder de Gestión Humana – Gerente general	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																				
$\frac{\text{Tiempo (días) que tardan los empleados para cumplir metas}}{\text{Total de metas propuestas por mes}}$	Porcentaje (%)																				
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																				
<b>Sumatoria de los resultados obtenidos en cada factor evaluado =</b> Realización de la suma de todos los puntajes obtenidos en cada factor evaluado <b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los factores evaluados en el proceso de autoevaluación	Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																				
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice G. Tecnificación de procesos

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																		
Tecnificación de procesos																			
<b>Objetivo</b>																			
Implementar un softwares que permita hacer seguimiento a cada uno de los procesos que se realizan dentro de la organización																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin: auto; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés	□	· Procesos Estratégicos	x	· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Administración y Recursos	□	NATURALEZA		· Eficacia	x	· Eficiencia	□	· Efectividad	□
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés	□																		
· Procesos Estratégicos	x																		
· Aprendizaje y Crecimiento	□																		
· Administración y Recursos	□																		
NATURALEZA																			
· Eficacia	x																		
· Eficiencia	□																		
· Efectividad	□																		
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Planeación																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																	
Gerente general – Director de sistemas	Comité de Planeación	Comité de Planeación																	
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																		
$\frac{\sum \text{tiempo (días) para la generación de informes}}{\text{Total de informes generados}}$	Porcentaje (%)																		
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																		
<b>Sumatoria de los resultados obtenidos en cada factor evaluado=</b> Realización de la suma de todos los puntajes obtenidos en cada factor evaluado <b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los factores evaluados en el proceso de autoevaluación	Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																		
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			

## Apéndice H. Marketing digital

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Marketing digital																					
<b>Objetivo</b>																					
Realizar campañas publicitarias a través de internet																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x	· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□	· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□	· Administración y Recursos	□		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x																		
· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□																		
· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□																		
· Administración y Recursos	□																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral   x <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input checked="" type="checkbox"/> Mensual																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Planeación																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Director de sistemas – Analista TIC - Tesorería	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																			
$\frac{\# \text{ de negocios con clientes nuevos}}{\text{Total de negocios}} * 100$		Porcentaje (%)																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
<b>Sumatoria de los resultados obtenidos en cada factor evaluado=</b> Realización de la suma de todos los puntajes obtenidos en cada factor evaluado <b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los factores evaluados en el proceso de autoevaluación		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice I. Facturación electrónica

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Facturación electrónica																					
<b>Objetivo</b>																					
Crear una página web donde se encuentre la posibilidad de pago en línea																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;">□</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x	· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□	· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□	· Administración y Recursos	□		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	□	· Eficacia	x																		
· Procesos Estratégicos	x	· Eficiencia	□																		
· Aprendizaje y Crecimiento	□	· Efectividad	□																		
· Administración y Recursos	□																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Planeación																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Director de sistemas – Analista TIC - Tesorería	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																				
$\frac{\# \text{ de pagos en línea}}{\text{Total de pagos}} *$	Porcentaje (%)																				
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																				
<b>Sumatoria de los resultados obtenidos en cada factor evaluado=</b> Realización de la suma de todos los puntajes obtenidos en cada factor evaluado <b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los factores evaluados en el proceso de autoevaluación	Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																				
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice J. Captación de clientes nuevos

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Captación de clientes nuevos																					
<b>Objetivo</b>																					
Extender el mercado objetivo.																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>· Eficacia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td></td> <td>· Eficiencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	x	· Eficacia		· Procesos Estratégicos		· Eficiencia		· Aprendizaje y Crecimiento		· Efectividad	x	· Administración y Recursos			
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	x	· Eficacia																			
· Procesos Estratégicos		· Eficiencia																			
· Aprendizaje y Crecimiento		· Efectividad	x																		
· Administración y Recursos																					
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Mercadeo y ventas																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Gerente general – Líder de área de mercado y ventas	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																				
$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Porcentaje (%)																				
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																				
<p><b># De clientes nuevos</b>= Total de clientes que adquieren por primera vez los servicios ofrecidos por la empresa.</p> <p><b>Total de clientes:</b> Sumatoria de todos los compradores de productos ofrecidos por la empresa en un tiempo determinado.</p> <p style="text-align: right;">Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo</p>																					
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice K. Gestión de mercadeo y promoción

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Gestión de mercadeo y promoción																					
<b>Objetivo</b>																					
Lograr un posicionamiento y reconocimiento de la marca para el año 2022 a nivel nacional.																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>· Eficacia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td></td> <td>· Eficiencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	x	· Eficacia		· Procesos Estratégicos		· Eficiencia		· Aprendizaje y Crecimiento		· Efectividad	x	· Administración y Recursos			
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	x	· Eficacia																			
· Procesos Estratégicos		· Eficiencia																			
· Aprendizaje y Crecimiento		· Efectividad	x																		
· Administración y Recursos																					
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Mercadeo y ventas																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																			
Gerente general – Líder de área de mercado y ventas	Comité de Planeación	Comité de Planeación																			
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																			
Encuesta de percepción en donde se valide el posicionamiento de la organización.		Cualitativa																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice L. Satisfacción del cliente

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																		
Satisfacción del cliente																			
<b>Objetivo</b>																			
Asegurar la satisfacción del cliente para asegurar su lealtad con la empresa.																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés	x	· Procesos Estratégicos		· Aprendizaje y Crecimiento		· Administración y Recursos		NATURALEZA		· Eficacia		· Eficiencia		· Efectividad	x
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés	x																		
· Procesos Estratégicos																			
· Aprendizaje y Crecimiento																			
· Administración y Recursos																			
NATURALEZA																			
· Eficacia																			
· Eficiencia																			
· Efectividad	x																		
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Mercadeo y ventas																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																	
Líder de área de mercado y ventas	Comité de Planeación	Comité de Planeación																	
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>		<b>Unidad Medida</b>																	
$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$		Porcentaje (%)																	
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>		<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																	
<b># De clientes satisfechos</b> = Total de clientes conformes con el servicio prestado por parte de la organización. <b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los clientes que han recibido algún tipo de servicio por parte de la empresa.		Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																	
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			

## Apéndice M. Planeación estratégica

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																					
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																				
Planeación estratégica																					
<b>Objetivo</b>																					
Establecer estrategias y objetivos a largo plazo.																					
<b>Clasificación del indicador</b>																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA		· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	· Procesos Estratégicos	<input checked="" type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>	· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>	· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>		
PERSPECTIVAS BSC		NATURALEZA																			
· Grupos de Interés	<input type="checkbox"/>	· Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>																		
· Procesos Estratégicos	<input checked="" type="checkbox"/>	· Eficiencia	<input type="checkbox"/>																		
· Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/>	· Efectividad	<input type="checkbox"/>																		
· Administración y Recursos	<input type="checkbox"/>																				
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Semestral    x <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																				
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																				
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Calidad.																				
<b>Responsables</b>																					
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>																				
Líder de calidad – Gerente general	Comité de Planeación																				
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																				
	Comité de Planeación																				
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																				
$\frac{\# \text{ de procesos realizados a cabalidad}}{\text{Total de procesos por área}}$	Porcentaje (%)																				
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																				
<p><b># De procesos realizados a cabalidad</b>= Total de procesos realizados cumpliendo por completo los objetivos propuestos.</p> <p><b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los procesos realizados por área.</p> <p style="text-align: right;">Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo</p>																					
<b>Meta del Indicador</b>																					
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																					

## Apéndice N. Auditoría interna

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Código</b>																		
Auditoría interna																			
<b>Objetivo</b>																			
Incrementar el número de auditorías internas.																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés		· Procesos Estratégicos	x	· Aprendizaje y Crecimiento		· Administración y Recursos		NATURALEZA		· Eficacia	x	· Eficiencia		· Efectividad	
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés																			
· Procesos Estratégicos	x																		
· Aprendizaje y Crecimiento																			
· Administración y Recursos																			
NATURALEZA																			
· Eficacia	x																		
· Eficiencia																			
· Efectividad																			
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Calidad.																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>																	
Líder de calidad – Gerente general	Comité de Calidad	Comité de Calidad																	
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>	<b>Unidad Medida</b>																		
$\frac{\# \text{ de auditorías internas realizadas por área}}{\text{Total de auditorías}}$	Porcentaje (%)																		
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>	<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																		
<p><b># De procesos realizados a cabalidad</b>= Total de auditorías realizadas por área de trabajo.</p> <p><b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todas las auditorías realizadas en la empresa.</p> <p style="text-align: right;">Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo</p>																			
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			

## Apéndice O. Indicadores de calidad

SISTEMA INSTITUCIONAL DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR																			
<b>Nombre del Indicador</b>																			
Indicadores de calidad																			
<b>Código</b>																			
<b>Objetivo</b>																			
Identificar los procesos a seguir por área dentro de la empresa.																			
<b>Clasificación del indicador</b>																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PERSPECTIVAS BSC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Grupos de Interés</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Procesos Estratégicos</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Aprendizaje y Crecimiento</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Administración y Recursos</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">NATURALEZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· Eficacia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>· Efectividad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>		PERSPECTIVAS BSC		· Grupos de Interés	x	· Procesos Estratégicos	x	· Aprendizaje y Crecimiento	x	· Administración y Recursos	x	NATURALEZA		· Eficacia	x	· Eficiencia	x	· Efectividad	x
PERSPECTIVAS BSC																			
· Grupos de Interés	x																		
· Procesos Estratégicos	x																		
· Aprendizaje y Crecimiento	x																		
· Administración y Recursos	x																		
NATURALEZA																			
· Eficacia	x																		
· Eficiencia	x																		
· Efectividad	x																		
<b>Frecuencia de la medición:</b>	<input type="checkbox"/> Trimestral x <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Bianual <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																		
<b>Fecha de entrega del resultado</b>	<b>Cargo a quien se entrega el resultado</b>																		
Al finalizar el proceso de autoevaluación	Dirección de Calidad.																		
<b>Responsables</b>																			
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>																		
Líder de calidad	Comité de Calidad																		
	Comité de Calidad																		
<b>Expresión Matemática (Fórmula)</b>																			
$\frac{\# \text{ de procedimientos que han mejorado con los controles}}{\text{Total de procedimientos establecidos por la empresa}}$																			
<b>Unidad Medida</b>																			
Porcentaje (%)																			
<b>Descripción Componentes de la Fórmula Glosario</b>																			
<b>Fuente de Información de las Variables que componen el Indicador</b>																			
<p><b># De procedimientos que han mejorado con los controles</b> = Total procesos que han reportado mejoría luego de implementar acciones de mejora.</p> <p><b># total de factores evaluados:</b> Sumatoria de todos los procesos realizados en la empresa.</p>																			
Informes por Factor de Evaluación - Hojas de Cálculo																			
<b>Meta del Indicador</b>																			
Mínimo entre 75% - 89% - Se cumple en Alto Grado																			