

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EN  
COOPERATIVAS DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA:  
CASO, COOPERATIVA DE VIGILANCIA COOVIG CTA.**

**VIVIANA VILLAMIZAR MANCILLA**

**ID 000291047**

**Propuesta de Trabajo de Grado de la Maestría en Administración**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA**

**2021**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EN  
COOPERATIVAS DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA:  
CASO, COOPERATIVA DE VIGILANCIA COOVIG CTA.**

**VIVIANA VILLAMIZAR MANCILLA**

**ID 000291047**

**Propuesta de Trabajo de Grado de la Maestría en Administración**

**DIRECTOR:**

**Ph.D. ALEJANDRO ACEVEDO AMOROCHO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de este proyecto de investigación va dedicado principalmente a Dios, por brindarme la capacidad para lograr el desarrollo en este proceso y obtener una de mis metas personales para mi crecimiento profesional.

A mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mis padres por estar presente en todo momento, por su amor, paciencia y esfuerzo los cuales me han permitido lograr esta meta, a mis hermanos por brindarme siempre las mejores energías para cualquier objetivo que me planteo.

A todas las demás personas que de una u otra manera me brindaron alguna palabra para crecimiento personal, a los docentes por transmitir sus conocimientos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi profundo agradecimiento a Dios por guiarme en cada paso, por estar presente siempre y brindarme tranquilidad en los momentos más difíciles.

Agradezco a mi familia por ser mi motivación para ser mejor cada día y fortalecer mi crecimiento profesional, por formarme con principios y valores para ser una mejor persona

Agradezco a la compañía Coovig CTA, por facilitarme las herramientas para el desarrollo de este proyecto y lograr cumplir esta meta.

Agradezco a los docentes de la maestría de la Universidad pontificia bolivariana, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de este posgrado, de manera muy especial al Doctor Alejandro Acevedo Amoroch, director de este proyecto de investigación, quien me ha guiado con su conocimiento, enseñanza, paciencia, rectitud como docente y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN .....	10
1. ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1. Historia de la Cooperativa .....	13
1.2. Ubicación.....	14
1.3. Misión.....	16
1.4. Visión.....	16
1.5. Principios.....	16
1.5.1. Principios éticos: .....	16
1.5.2. Principios de gestión: .....	17
1.5.3. Principios de RSE.....	18
1.6. Valores.....	19
1.6.1. Honestidad .....	19
1.6.2. Responsabilidad.....	19
1.6.3. Respeto .....	20
1.6.4. Vocación Al Servicio.....	20
1.6.5. Compromiso .....	20
1.6.6. Trabajo En Equipo.....	20
1.7. Estructura Organizativa .....	20
1.8. Mapa de procesos .....	21
1.9. Características de los servicios y clientes.....	23
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24

3. OBJETIVOS.....	27
3.1. Objetivo General.....	27
3.2. Objetivos Específicos .....	27
4. JUSTIFICACION.....	28
5. ANTECEDENTES.....	30
6. MARCO DE REFERENCIA .....	35
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	39
7.3. Desarrollo planeación estratégica.....	40
7.3.1. Planeación estratégica.....	41
8. METODOLOGÍA .....	57
8.1. Diseño Metodológico .....	60
8.2. Fuentes de información .....	61
8.3. Población muestra / CASO COOVIG CTA .....	62
8.4. Actividades y técnicas .....	64
9. DESARROLLO OBJETIVOS .....	65
10. CONCLUSIONES.....	109
11. RECOMENDACIONES .....	111

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Antecedentes e investigaciones correlacionadas con el tema objeto de estudio ...	31
<b>Tabla 2.</b> Modelos de planeación estratégica y sus características principales.....	56
<b>Tabla 3.</b> Variables e indicadores de medición .....	63
<b>Tabla 4.</b> Liquidez .....	87
<b>Tabla 5.</b> Actividad .....	90
<b>Tabla 6.</b> Fondos ociosos .....	92
<b>Tabla 7.</b> Endeudamiento .....	94
<b>Tabla 8.</b> Lógica financiera .....	95
<b>Tabla 9.</b> EBITDA.....	97
<b>Tabla 10.</b> EVA.....	98
<b>Tabla 11.</b> Recursos.....	107

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 2.</b> Organigrama sección Administrativa.....	21
<b>Figura 3.</b> Mapa de procesos.....	22
<b>Figura 4.</b> Gerencia integral .....	43
<b>Figura 5.</b> Modelo vertical de mando y control .....	46
<b>Figura 6.</b> Modelo de planeación estratégica aplicada.....	48
<b>Figura 7.</b> Balanced Scorecard como una estructura o marco estratégico para la acción. ....	50
<b>Figura 8.</b> Modelo de Planeación estratégica de George Steiner.....	52
<b>Figura 9.</b> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....	54
<b>Figura 10.</b> Un enfoque de gerencia.....	55
<b>Figura 11.</b> Análisis D.A.F.O.....	68
<b>Figura 12.</b> Análisis de la situación interna. ....	71
<b>Figura 13.</b> Análisis de la situación externa.....	74
<b>Figura 14.</b> Posición estratégica actual. ....	77
<b>Figura 15.</b> Matriz del perfil competitivo. ....	79
<b>Figura 16.</b> Análisis de la competencia.....	80
<b>Figura 17.</b> Análisis de la competencia.....	82
<b>Figura 18.</b> Matriz BCG.....	84
<b>Figura 19.</b> Matriz GE – McKinsey.....	85
<b>Figura 20.</b> Productividad del Capital del Capital de Trabajo Neto Operativo. ....	90
<b>Figura 21.</b> Análisis de la actividad del ciclo de Caja. ....	91
<b>Figura 22.</b> Cuadro de Mando Integral .....	100
<b>Figura 23.</b> Perspectiva Financiera .....	101
<b>Figura 24.</b> Perspectiva Clientes .....	103
<b>Figura 25.</b> Perspectiva interna .....	104
<b>Figura 26.</b> Perspectiva Aprendizaje.....	106



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EN COOPERATIVAS DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: CASO, COOPERATIVA DE VIGILANCIA COOVIG CTA.
<b>AUTOR(ES):</b>	VIVIANA VILLAMIZAR MANCILLA
<b>PROGRAMA:</b>	Maestría en Administración
<b>DIRECTOR(A):</b>	ALEJANDRO ACEVEDO AMOROCHO

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea un diseño de planeación estratégica para la cooperativa de vigilancia COOVIG CTA, cuyo core del negocio es el de brindar servicios de vigilancia y seguridad privada en el municipio de Piedecuesta Santander y a nivel nacional, esta planeación se desarrollará bajo el modelo secuencial del proceso estratégico del Doctor. Fernando D'Alessio basado en la aplicación de las diferentes matrices para analizar de una manera objetiva los factores internos y externos de la organización. En el presente plan se propone a la organización analizar mediante las matrices del modelo secuencial del proceso estratégico y mediante los indicadores del Balanced Score Card (BSC) cada uno de los factores determinantes para la estructuración de la gran estrategia que permita a las directivas de la cooperativa tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos propuestos y alcanzar las metas y proyecciones en el periodo de tiempo establecido. En el desarrollo del presente trabajo inicialmente se estudiarán y analizarán la información de la compañía para realizar un diagnóstico de los antecedentes conversando con los principales líderes dentro de la compañía, luego de este análisis se analizarán el entorno de la organización y de desarrollar un estudio de la competencia directa de la cooperativa. Finalmente, En el presente plan se propone a la organización analizar mediante las matrices del modelo secuencial del proceso estratégico y mediante los indicadores del Balanced Score Card (BSC) cada uno de los factores determinantes para la estructuración de la gran estrategia que permita a los directivos tomar decisiones para incrementar su participación en el mercado, incrementar sus clientes y permanecer competitivamente en el sector de la vigilancia y seguridad privada. Al finalizar este proyecto se dejarán recomendaciones para el seguimiento del plan estratégico y la toma de decisiones, que le permitan a la cooperativa crecer en el tiempo.

### PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, procesos administrativos, Diagnóstico estratégico, estrategias, Diseño organizacional, modelo de las cinco fuerzas de Porter, desempeño individual, plan de marketing, seguridad privada, seguridad física, seguridad electrónica, Objetivos empresariales, ventajas competitivas.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE MANAGEMENT OF PRIVATE SECURITY AND SURVEILLANCE SERVICE COOPERATIVES: CASE, COOVIG CTA SURVEILLANCE COOPERATIVE.

**AUTHOR(S):** VIVIANA VILLAMIZAR MANCILLA

**FACULTY:** Facultad de Administración de Empresas

**DIRECTOR:** ALEJANDRO ACEVEDO AMOROCHO

### ABSTRACT

This research work proposes a strategic planning design for the surveillance cooperative COOVIG CTA, whose core business is to provide security and surveillance services in the city of Piedecuesta Santander and at the national level, this planning will be developed under the sequential model of the strategic process of Dr. Fernando D'Alessio based on the application of the different matrices to analyze in an objective way the internal and external factors of the organization. In this plan, the organization is proposed to analyze through the matrices of the sequential model of the strategic process and through the indicators of the Balanced Score Card (BSC) each of the determining factors for the structuring of the grand strategy that allows the directives of the cooperative make the best decisions to achieve the proposed objectives and achieve the goals and projections in the established period of time. In the development of this work, the information of the company will be studied and analyzed before to make a diagnosis of the antecedents by talking with the main leaders of the company, after this analysis the environment of the organization will be analyzed and a study of the direct competence of the cooperative. Finally, in this plan it is proposed that the organization analyze through the matrices of the sequential model of the strategic process and through the indicators of the Balanced Score Card (BSC) each of the determining factors for the structuring of the grand strategy that allows managers to take decisions to increase its market share, increase its clients and remain competitive in the private security and surveillance sector. At the end of this project, recommendations will be left for the monitoring of the strategic plan and decision-making, which will allow the cooperative to grow over time.

### KEYWORDS:

Strategic planning, administrative processes, Strategic diagnosis, strategies, Organizational design, Porter's five forces model, individual performance, marketing plan, private security, physical security, electronic security, Business objectives, competitive advantages.

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad para las organizaciones, la planeación estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño dentro del campo en el cual se enfoca y hacia cual está planteando el cumplimiento de sus objetivos.

Dado esto, la meta de la planificación estratégica es lograr un mejor desempeño de las funciones de las organizaciones, ya que le va a permitir una mejor organización, gestión y administración en cada departamento de la empresa. Construir estrategias en donde se identifican los elementos importantes para tener una buena planificación, enfocada en poder facilitar los medios necesarios para que la compañía pueda cumplir sus metas y objetivos que se propuso en el desarrollo de su camino y es importante tener en cuenta que la planificación es el primer paso que cualquier compañía debe construir, pues es la que se encarga de idear todas las estrategias de crecimiento y expansión que servirán para que la empresa tenga un buen desempeño en el mercado y en su ámbito de negocio.

Dentro de la planificación estratégicas se enmarcan todos y cada uno de los diferentes aspectos que se involucran para llevar a cabo un proyecto en el cual una compañía quiere desarrollarse, teniendo en cuenta la información cuantitativa que la empresa tiene destinado a través de sus presupuestos, y poder verificar que tan acertados es la destinación de recursos para el desarrollo de sus proyectos.

El proceso de planificación estratégica es comúnmente utilizado por las organizaciones para responder y gestionar el cambio y el proceso está evolucionando en su respuesta y el objetivo primordial de la investigación en gestión estratégica es explicar y predecir el rendimiento de la organización.

Por otra parte un plan estratégico es la base central o guía para el desarrollo y liderazgo en los mercados competitivos dentro de la globalización que tenemos hoy en día y que cada vez exigen mayor calidad de una manera integral, por eso es importante que para la organización este enfocada y en constante actualización del plan estratégico de una manera

clara y que sea de conocimiento de todos los integrantes para que de forma paralela genere un compromiso para su cumplimiento y facilidad en la toma asertiva de decisiones.

En todo proceso de planeación estratégica se debe tener en cuenta las tres etapas esenciales para el éxito y el cumplimiento de los objetivos trazados:

1. La formulación: Es la planeación de las estrategias que se llevaran a cabo.
2. La implementación: Es la ejecución de las estrategias formuladas.
3. Evaluación y control: Se hace durante todo el proceso para garantizar el cumplimiento.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

En este apartado se abordarán temas pertinentes y concernientes con respecto a la empresa objeto de estudio, en el cual se podrá evidenciar su desempeño, norte administrativo y la curva de aprendizaje que ha generado en la línea del tiempo, cabe recordar que la empresa ya posee un periodo de tiempo muy importante en el tejido empresarial, y más específicamente en el sector de la seguridad y vigilancia privada haciendo presencia en el área metropolitana de Bucaramanga.

### **1.1. Historia de la Cooperativa**

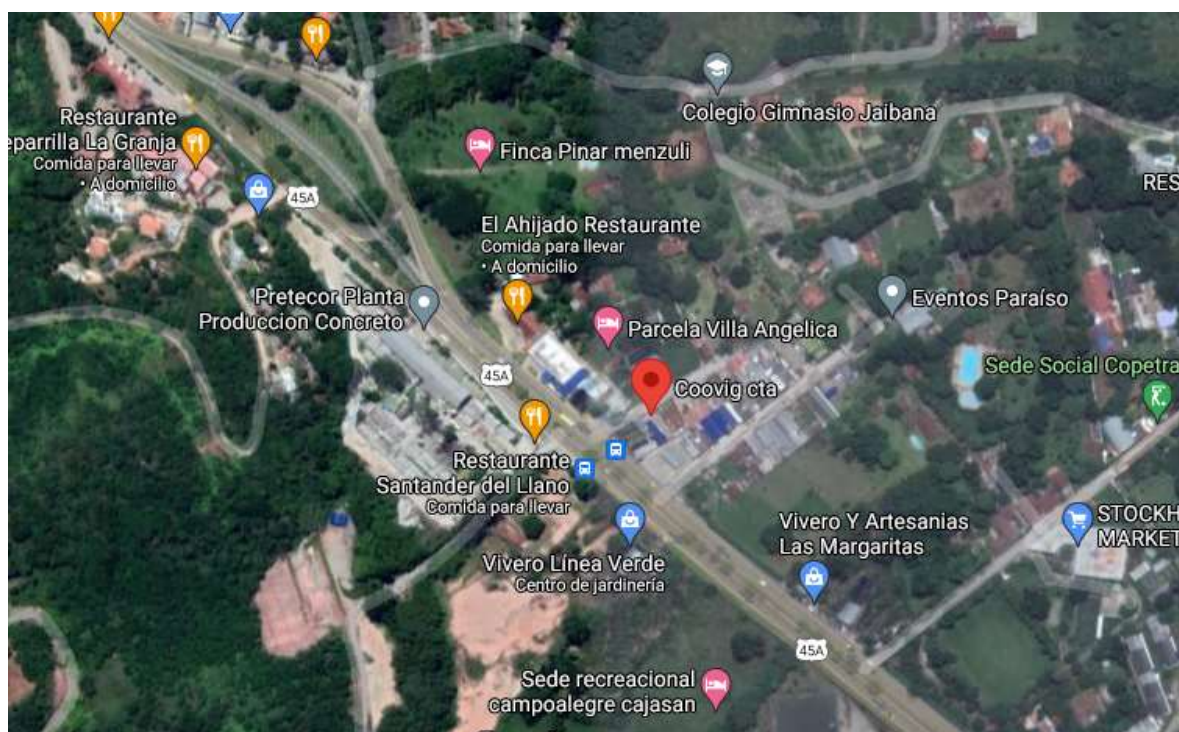
Coovig Cta. Fue constituida en el año 1996 en la ciudad de Piedecuesta (Santander) donde recibió su personería jurídica por parte de DANCOOP antes DANSOCIAL, esto se inició con el esmero y visión de 19 trabajadores, los cuales entrarían a ser gestores y aportantes esto en el contexto de la Ley 79 de 1988. Durante el ejercicio de la cooperativa esta misma fue creciendo impactando como organización al nombrar como nuevo gerente en el año 2003 al señor JOSE LUIS GARCIA quien es el actual representante legal, el cual proyecto y organizo la empresa de manera responsable y determinante; generando medidas de apalancamiento financiero apoyado con la fuerza del personal asociado. Para el año 2012 la empresa inicio un proceso de organización administrativa y operativa adquiriendo más contratos comerciales y mejorando la facturación de la empresa con la adquisición de nuevos servicios. Dentro del mismo proyecto se inició en la búsqueda de una nueva sede administrativa la cual con los ahorros y organización de los recursos recaudados por los contratos percibidos durante el año 2012 a 2015 se logró hacer la adquisición de un lote en el sector mensuli en la ciudad de Piedecuesta. Así mismo, durante el avance y proyección del crecimiento y atendiendo las exigencias internacionales y nacionales para ser más competitivo en el mercado la empresa inicio el proceso de certificación en gestión de calidad, gestión de seguridad y salud ocupacional y gestión ambiental a partir del año de 2014 en el mes de diciembre con el objetivo de certificar la empresa en estos sistemas de gestión en el mes de septiembre de 2015, objetivo el cual fue cumplido en los términos proyectados. A

partir de este momento la empresa se proyectó con el establecimiento de la visión crecer a nivel nacional para lograr ser una de las cooperativas de seguridad privada más representativas en el territorio nacional. Durante el año 2017 se apertura agencia en la ciudad de Riohacha (La Guajira) expandiendo la empresa en el territorio nacional, generando un alto nivel de empleo y manteniendo el crecimiento constante de la cooperativa, así mismo, se apertura agencia durante el año 2019 en la ciudad de Barranquilla constituyendo una empresa sólida y con el reconocimiento nacional en especial en el sector de la costa.

## 1.2.Ubicación de las sedes

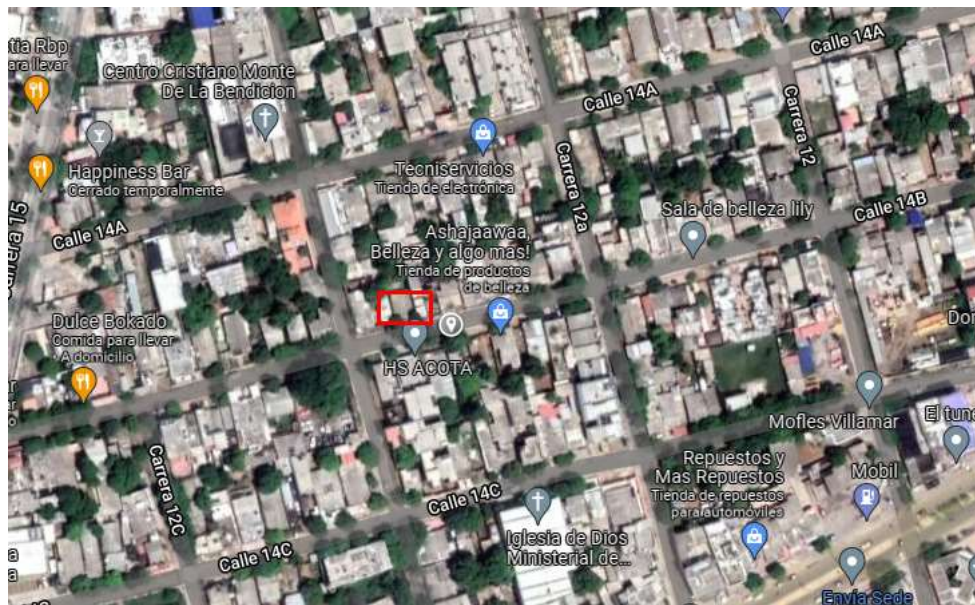
La cooperativa actualmente tiene 3 sedes, la sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Piedecuesta del departamento de Santander; adicional cuenta con dos agencias la primera ubicada en el municipio de Riohacha del departamento de la Guajira y la segunda en Barranquilla en el Departamento de Atlántico.

- Sede Principal - Lote 8 Vereda Mensuli, Piedecuesta, Santander



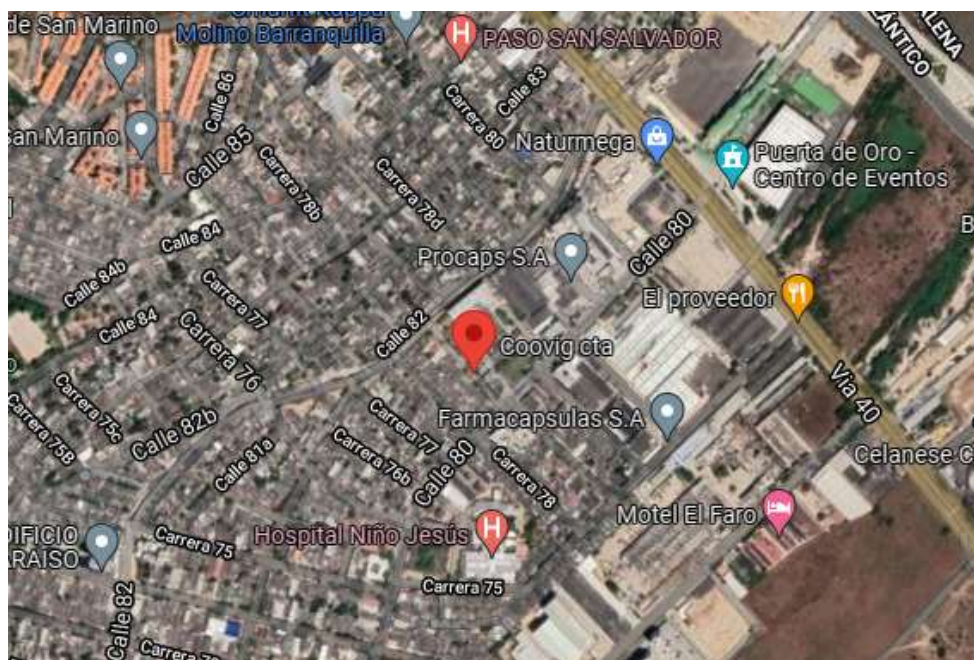
**Figura 1. Ubicación Santander**  
**Fuente: Google Maps**

- Agencia Guajira - Calle 14n No 12<sup>a</sup> – 77 Barrio Libertador



**Figura 2.** Ubicación La Guajira  
**Fuente:** Google Maps

- Agencia Barranquilla - Carrera. 78b No 80 – 66



**Figura 3** Ubicación Atlántico  
**Fuente:** Google Maps

### **1.3. Misión**

Proporcionar soluciones eficaces de vigilancia y seguridad privada a través de un equipo humano competente para el ejercicio de sus funciones y con la utilización óptima de medios tecnológicos que nos permitan responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

### **1.4. Visión**

Proyección de COOVIG CTA se direcciona a ser una de las organizaciones de la economía solidaria especializada en vigilancia y seguridad privada, más representativas en el territorio colombiano en el año 2020, mediante la implementación, aplicación y mejora continua de los sistemas integrados de gestión.

### **1.5. Principios**

Es importante el poder precisar que la compañía posee un norte muy definido y virtuosos nacidos de la concepción de sus creadores, todo esto se puede materializar en los principios que la institución ha definido para abordar y atender los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos, lo anterior se esboza a continuación.

#### **1.5.1. Principios éticos:**

Este primer bloque contiene los principios que desde los asideros éticos la empresa propone y expone como componente principal demostrando transparencia y responsabilidad, estos principios se pueden evidenciar a continuación:

- **Confidencialidad:** COOVIG CTA, En la cooperativa se respeta la privacidad de la información, garantizando que cualquier hecho ocurrido durante la relación comercial no este expuesta a terceros no autorizados.
- **Seriedad en los procesos:** Se cuenta con personal altamente calificado para el buen desarrollo de los cargos ofrecidos, de manera que se brindaran servicios de calidad y buena atención al usuario.

### 1.5.2. Principios de gestión:

Los principios de gestión son las grandes premisas para que la organización brinde servicios con excelente calidad, hacia el mejoramiento continuo y la calidad en el desempeño de su operación.

- **Enfoque Al Cliente:** para la Cooperativa COOVIG CTA el enfoque al cliente es prioridad, pues busca que el cliente este satisfecho de los servicios brindados y de garantizar que todos las posibles quejas recibidas sean resueltas oportunamente.
- **Participación del Personal:** en la compañía COOVIG CTA es de vital importancia que todo el personal esté capacitado e involucrado en los cambios y decisiones que toma la compañía, para motivar a sus colaboradores y mejorar sus habilidades los cuales se verán reflejados en la atención al servicio de los clientes.
- **Enfoque Basado en Procesos:** Para la compañía es de vital importancia tener unos procesos trazados definidos en la interrelación misional y objetiva de la compañía, con el fin de contribuir a que en su desarrollo y las decisiones que se tomen sean basadas a mejorar su eficiencia y efectividad para obtener resultados positivos.
- **Mejora Continua:** para la cooperativa COOVIG CTA la mejora continua es uno de sus principales principios pues a través del ciclo PHVA busca evaluar cada parte del

ciclo en base a sucesos por corregir o mejorar, y actualizar los procesos internos donde se evidencie un mejor desarrollo que optimice sus procesos.

- **Relaciones Beneficiosas Con El Proveedor:** para COOVIG CTA y sus proveedores siempre busca ofrecer una relación comercial que sea de ayuda mutuo beneficio, que para ambos sea beneficiosa y honesta.

### 1.5.3. Principios de RSE

La relevancia que ha tomado los principios de Responsabilidad Social Corporativa son otros de los componentes y/o factores que la empresa ha evidenciado como vital para el futuro de la misma, por ende ha declarado los siguientes principios en la línea de dicha actividad, lo cuales son los siguientes.

- **Rendición de cuentas:** COOVIG CTA, deberá mantener informados sobre el desarrollo de sus operaciones, manejo de recursos, resultados financieros y presupuestales en sus informes de gestión presentados por el representante legal de la compañía.
- **Transparencia:** COOVIG CTA, tiene como principio brindar toda la información que se requiera por las partes interesadas, sobre las decisiones y actividades que generen un impacto en la sociedad, el medio ambiente y el origen de sus ingresos.
- **Comportamiento ético:** las actuaciones de COOVIG CTA se basan en sus valores de honestidad, equidad e integridad. Pues para la compañía es clave que todos sus colaboradores actúen correctamente y generen un impacto positivo en la sociedad.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** para la compañía COOVIG CTA el respeto entre las partes relacionadas es fundamental, estableciendo un dialogo donde se muestren las diferentes opiniones y se consideran la mejor decisión para que ambas partes se vean beneficiadas, desarrollando planes de mejora para la organización.

- **Legalidad:** COOVIG CTA reconoce las leyes y regulaciones aplicables a la compañía y al desarrollo de su actividad para actuar dentro de los marcos que establece la ley.
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** COOVIG CTA, conoce y acata a la normativa internacional de comportamiento para así evitar actos que irrespeten la legislación.
- **Respeto a los Derechos Humanos:** para COOVIG CTA el clave el respeto por los derechos humanos dado que promueve una cultura organizacional para conocimiento interno de todos los colaboradores y así evitar que estos sean violados.

## **1.6. Valores**

Aunado a una fortaleza establecida en los principios, la institución ha elaborado y proclamado una serie de valores que ayudan a fortalecer tanto vínculos internos y vínculos suscitados en el contexto donde se desenvuelve, estos valores se pueden apreciar a continuación:

### **1.6.1. Honestidad**

Podría decirse que la honestidad es uno de esos valores de una empresa que se deriva de la transparencia. La entidad gana en credibilidad a medida que facilita a los clientes toda la información que estos reclaman y es aplicado a la compañía en los diferentes espacios y relaciones internas y externas.

### **1.6.2. Responsabilidad**

La responsabilidad es un concepto ético que se refiere al hecho de que los individuos y los grupos tienen obligaciones y deberes de base moral para con los demás y para con códigos, normas y tradiciones éticas y morales más amplias y en la cooperativa se vela porque este principio se cumpla teniendo en cuenta lo siguiente:

### **1.6.3. Respeto**

El respeto como valor empresarial, donde se busca que los colaboradores actúen de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de los miembros de la cooperativa, clientes y proveedores.

### **1.6.4. Vocación Al Servicio**

Este valor implica que cada persona practique la empatía y trabaje de manera proactiva, tomando la iniciativa con respecto a sus funciones y el compromiso con sus superiores.

### **1.6.5. Compromiso**

Principio el cual consiste en asumir con profesionalidad aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa. Es ser consecuentes con lo que se compromete, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.

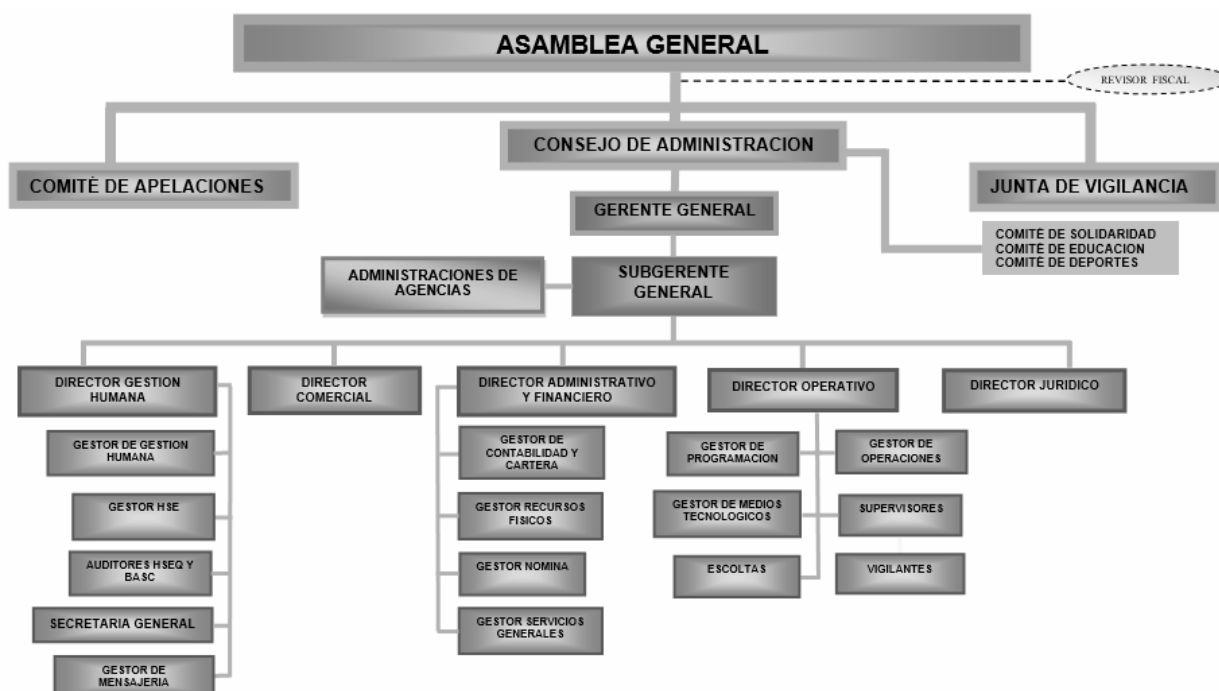
### **1.6.6. Trabajo En Equipo**

El desarrollo de relaciones sólidas con los compañeros ayuda a los miembros del equipo a comunicarse libremente y con mayor eficacia. Los miembros se motivarán y animarán mutuamente a trabajar con sus puntos fuertes y talentos, desarrollando también otros nuevos. Adicional mejora las habilidades de comunicación para todos los miembros del equipo

## **1.7. Estructura Organizativa**

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma, en el caso de la cooperativa cuenta con una estructura organizativa

vertical funcionales, pues cuenta con directores que buscan mantener el control de los trabajadores de menor rango, ayudando a tener una visión más clara y estratégica de los procesos para la toma de decisiones gerenciales.

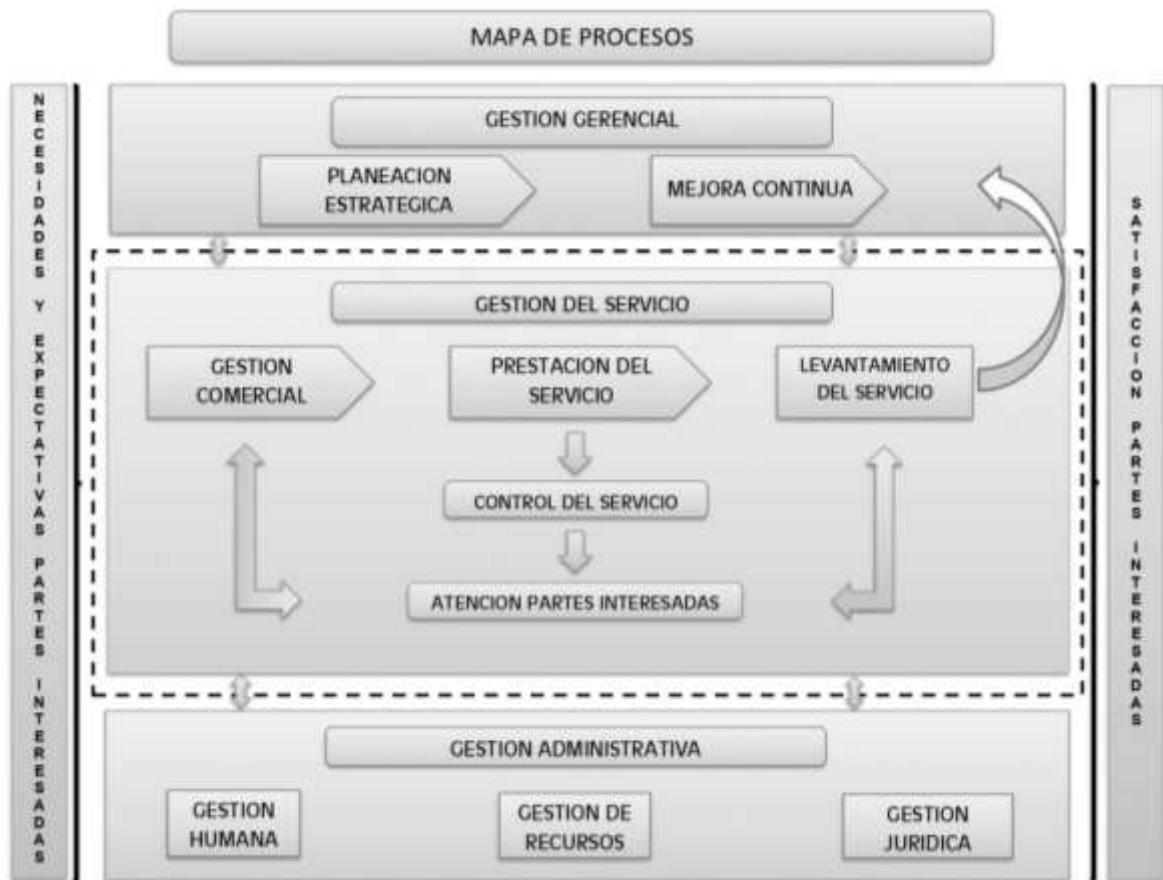


**Figura 4.** Organigrama sección Administrativa.  
**Fuente:** Coovig CTA

## 1.8. Mapa de procesos

El mapa del proceso es una herramienta que muestra gráficamente las entradas, acciones y salidas de un proceso en un mapa claro y paso a paso del proceso. El propósito del mapa

de procesos es ayudar a los miembros del equipo y a otras personas dentro del proceso a entender cada paso.



**Figura 5.** Mapa de procesos.  
**Fuente:** Coovig CTA

Actualmente la cooperativa cuenta con 552 funcionarios, distribuidos en las siguientes áreas:

- Personal gerencial: 2
- Personal de apoyo: 4
- Personal directivo: 4
- Operadores de medios: 4
- Escoltas: 20
- Vigilantes: 498
- Manejadores caninos: 8

- Supervisores: 12

### **1.9. Características de los servicios y clientes**

Los servicios que se prestan por parte de la empresa actualmente son:

- ✓ Vigilancia fija armada y sin arma
- ✓ Vigilancia móvil armada y sin arma
- ✓ Vigilancia con medio canino
- ✓ Medios tecnológicos
- ✓ Escolta a personas
- ✓ Escolta a vehículos
- ✓ Escolta a mercancías
- ✓ Servicios conexos de asesoría, investigación y consultoría

Los sectores que se prestan servicios son los siguientes:

- ✓ Sector residencial
- ✓ Sector comercial
- ✓ Sector educativo
- ✓ Sector Financiero
- ✓ Sector industrial
- ✓ Sector de transporte
- ✓ Sector publico

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Vigilancia y Seguridad Privada COOVIG CTA fue creada el 06 de diciembre 1994 por un grupo de visionarios que a través del modelo asociativo planearon el desarrollo sostenible de sus familias mediante un proyecto de esfuerzos comunes. El día 12 de mayo del año 1995, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP con la expedición de la Resolución 1069 reconoce la Personería Jurídica para el desarrollo del objeto social. Así mismo, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada mediante Resolución 11473 expedida el 11 de marzo de 1999 concede la licencia de funcionamiento como empresa Cooperativa autorizada para la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.

A la fecha, Coovig Cta. cuenta con más de 25 años de experiencia especializada en los diferentes sectores del comercio y las diferentes modalidades del servicio, servicios que se prestan con personal altamente cualificado y calificado para satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Desde su conformación, la cooperativa ha desarrollado sus actividades sin tener una planificación estratégica en aspectos tales como desarrollo de misión y visión, objetivos, desarrollos tecnológicos y planes de marketing, que permitan aprovechar las oportunidades reales del mercado para su crecimiento operacional y neutralizar las amenazas que se encuentran en el entorno, perdiendo participación en el mercado lo cual evita el crecimiento y expansión de la compañía, la asignación inadecuada de recursos pues al no tener ideas claras de los proyectos a realizar a corto y largo plazo esta asignación de recursos inadecuada y en cantidades sin control objetivo hacen que no se vea beneficios para la compañía, poca eficiencia pues al no tener claros los procesos, cada individuo dentro de la compañía realizara sus tareas en la forma que lo crea mejor, perdiendo tiempo valioso que mejorara la calidad de la operación de la cooperativa.

Dado esto la cooperativa necesita el diseño de un plan estratégico que le permita dar respuestas a los cambios vertiginosos que suceden en los diferentes contextos internos y

externos, con propuestas de valor vigorizantes que conlleven a la empresa a alcanzar metas ajustadas a riesgos y rentabilidades apropiadas para los miembros de la cooperativa.

Para resolver esta problemática se diseñará un plan estratégico a partir de un diagnóstico (Paredes Rodriguez & Dominguez Figueyra, 2009) para la Cooperativa de Vigilancia, basado principalmente en determinar las problemáticas del entorno, las fortalezas y debilidades de la cooperativa a través de una auditoría interna, y las oportunidades con las que cuenta la cooperativa a nivel externo, se medirá la competencia para determinar sus amenazas (Ponce Talancón, 2007).

Según Gilli (2017) La estructura organizacional es un pilar fundamental para entender la relación interna en la compañía, los roles entre trabajadores y jefes, ayuda a entender las relaciones de poder, las diferencias jerárquicas, la descentralización de la toma de decisiones, entre otros aspectos es la base de la gestión y la estrategia. (Guilli, 2017, pág. 3)

Pues es una compañía que no tiene claro los niveles jerárquicos, las posiciones y responsabilidades de cada cargo en la estructura organizacional, generara problemas internos de comunicación, afectando de manera directa el desarrollo normal de las diferentes actividades.

Cuando las empresas no aplican buenas estrategias, ni se cuenta con un liderazgo que ayuden a que los trabajadores se comprometan ayudar a cumplir con los objetivos de la compañía de manera eficiente y eficaz se presentaran comportamientos negativos que no llevaran a buenos resultados, pero cuando se cuenta con un liderazgo claro que se base en la disciplina generando emociones positivas en los empleados que los motivan a dar aportes y generar ideas que van a generar productividad. (Aguirre Millan, 2019)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante desarrollar la herramienta para la cooperativa la cual permitirá diversificar y afinar el portafolio de servicios, mejorar el top of mind, vigorizar posibilidades de crecimiento, posicionarse y consolidarse a nivel nacional en el sector de vigilancia, creando estrategias adaptadas a las necesidades reales del entorno obteniendo una visión más clara, de acuerdo al

direccionamiento estratégico en el desarrollo de la propuesta, dado que la planeación estratégica es la manera como la compañía intentara aplicar determinadas estrategias para alcanzar sus objetivos propuestos a largo y corto plazo (Chiavenato, 1995).

Para contribuir a solucionar la problemática descrita anteriormente se plantea la siguiente pregunta, la cual se pretende resolver con la presente investigación:

¿Cómo la estructuración de un plan estratégico en la cooperativa de vigilancia Coovig CTA, contribuye en la generación de valor, garantizando la tan anhelada continuidad y participación de mercado?

### **3. OBJETIVOS**

Para dar respuesta a las necesidades de la cooperativa objeto de estudio, la autora del presente trabajo abordará diferentes aspectos con los cuales cubrir en su totalidad el desarrollo de las labores investigativas y de la elaboración de propuesta, estas se ven reflejadas en los siguientes objetivos con lo cual se dará el abordaje amplio al problema con sus correspondientes resultados.

#### **3.1.Objetivo General**

Estructurar un plan de direccionamiento estratégico, que permita el mejoramiento de la competitividad a la empresa objeto de estudio.

#### **3.2.Objetivos Específicos**

- Desarrollar un análisis estructural de los referentes teóricos y modelos gerenciales implementados entorno al direccionamiento estratégico.
- Realizar una revisión sistemática de los procesos internos de la empresa objeto de estudio, y de las variables extrínsecas de la misma, labor que le permita a la organización la identificación de los aspectos más representativos para el establecimiento de las estrategias.
- Proponer el plan de direccionamiento estratégico para la cooperativa de vigilancia Coovig CTA.

#### 4. JUSTIFICACION

El mundo exige a las organizaciones cada día mejores prácticas, mejores productos y excelente calidad en sus servicios, el nivel de competencia es el que determina el futuro de las organizaciones, las innovaciones que se presentan a diario para mejorar y resaltar la compañía en la sociedad.

La sociedad está exigiendo a las compañías ser socialmente responsables, la competencia está pendiente de las necesidades de los consumidores y de las diferentes respuestas a posibles cambios, los trabajadores por su lado piden mayores beneficios, menos riesgos laborales y mejores condiciones

Debido a todas las exigencias y realidades que se presentan en el mundo, los directores y gerentes no solo se preocupan por los resultados de las compañías sino también busca la forma de mantener y lograr abarcar todas estas necesidades, de buscar expansión y crecimientos en los mercados, de plantear las mejores estrategias que logran excelentes resultados guiados por un liderazgo administrativo. (Aguilera Castro, 2010).

Dado lo anterior la investigación propuesta pretende brindar herramientas a la cooperativa de vigilancia y seguridad privada COOVIG CTA, con el fin de determinar una planeación estratégica que le permitan instaurar medidas aptas y planes de acción para solucionar problemas y mejorar sus recursos financieros, comerciales y humanos, proyectándose en un futuro, donde puedan visualizar las diferentes tendencias que van a contribuir al posicionamiento de la cooperativa satisfaciendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas o grupos de interés “stakeholder”.

#### **4.1. METODOLÓGICA**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos mixtos los cuales incluyen la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; en lo referente a datos cuantitativos se incluyen la información financiera y de resultados de los años 2016 a 2019 y en cuanto a la parte cualitativa esta contiene la percepción de la cooperativa frente a sus clientes, empleados, directivos, competencia.

Mencionado lo anterior será necesario manejar instrumentos tales como entrevistas a los directivos de la cooperativa y clientes, con el fin de determinar la percepción que tiene cada uno de ellos por la cooperativa, además se va aplicar entrevistas a los trabajadores operativos, para conocer el punto de vista de estos acerca del manejo interno de la cooperativa y los aspectos positivos y negativos de la administración, dicho análisis será apoyado mediante una revisión documental así como de una compilación de datos y la aplicación de la técnica de observación estructurada a las cooperativas de vigilancia que comparten su misma actividad, la cual permitirá visualizar de una manera general la situación en la cual se encuentra la cooperativa, para proponer una solución adecuada a los problemas específicos que esta presenta.

#### **4.2. PRÁCTICA**

El resultado alcanzado de esta investigación permitirá dar posible solución a través de métodos administrativos a problemas que afectan el entorno empresarial de las cooperativas, en el sector de vigilancia y seguridad privada, que beneficien a los asociados e inclusive a los clientes actuales y potenciales, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la cooperativa.

De igual manera se utilizará como herramienta de aprendizaje que permitirá profundizar en términos específicos de la investigación administrativa, que proporcione elementos que generen un incremento de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la maestría, la investigación relacionada con la propuesta de investigación de los diferentes autores y se

verá beneficiado en el mejoramiento de las habilidades y aptitudes del administrador en el desarrollo de sus tareas diarias.

## **5. ANTECEDENTES**

Para diseñar e implementar correctamente la estrategia que se aplicara en el proyecto, se debe conocer con claridad que es una planeación estratégica, en que consiste y cuáles son sus alcances y limitaciones, algunos autores la definen como un proceso que inicia con la definición de metas, estrategias y políticas, las cuales se deben desarrollar para cumplir dichas metas y objetivos planeados.

Al desarrollar un análisis sistémico de los modelos referentes a planeación estratégica en cuanto a sus alcances, sus supuestos y sus limitaciones y demás herramientas e instrumentos generados en torno al tema de la planeación, propuestas robustecidas de la mano con las aplicaciones y aportaciones que han entregado a diferentes organizaciones mediante la mecánica de sus principios, a continuación se esbozan los que a juicio son los de mayor relevancia, impacto y aportación, para el tema objeto de estudio.

### **5.1. Revisión de modelos para la estructuración de la planeación estratégica**

En un mundo permeado de tecnología y de cambios sistemáticos, acentuado por acciones beligerantes y draconianas, llevan a una metamorfosis del tejido empresarial a ambientes cada vez más cambiantes y competitivos, los cuales requieren de herramientas, mecanismos, sistemas y personas que atiendan a ese tipo de dinámicas y sean susceptibles de encuadramientos y reflexiones que conlleven a las organizaciones a continuar sus labores empresariales en la línea del tiempo, de la mano con la generación de valor para sus accionistas. Esta incesante búsqueda de entornos más ciertos y plausibles conllevan a las organizaciones y dirigentes a estructurar herramientas que les conlleve a mejorar la prospectiva y preferencia de sus futuros, para que la incertidumbre que generar dichos

ambientes sean más maleables y gestionados para el alcance de las metas y los objetivos organizacionales.

La labor de estructurar herramientas que les permitan a los dirigentes a perfeccionar y moldear ambientes futuribles sin cargas que lastren y ahonden escenarios de incertidumbre, ha conllevado a teóricos, académicos y personas jurídicas a elaborar dichos instrumentos, con lo cual les permita modelar decisiones y líneas de acción para ambientes multivariados, herramientas que muy seguramente aportaran para el crecimiento y sostenimiento de las empresas y sus miembros que las componen. A continuación, se esbozarán los modelos que a juicio de la autora de la labor investigativa son los más acordes con los objetivos de la misma.

## 5.2. Trabajos empíricos relacionados

A continuación, se enuncian algunos trabajos empíricos correlacionados al tema de Planeación estratégica en titulaciones de finanzas, administración, gerencia y afines, que aportan para la estructura del trabajo de investigación as cuales se pueden evidenciar en la Tabla 1.

*Tabla 1. Antecedentes e investigaciones correlacionadas con el tema objeto de estudio*

Año	Autor/universidad /revista	Breve descripción
(2013)	Lesmez, Juan	<p>El presente trabajo se plantea formular el direccionamiento estratégico, partiendo de un análisis del entorno de la organización mediante el cual se determinaron oportunidades y amenazas en su actual modelo y debilidades y fortalezas en su estructura administrativa, para proceder a formular las opciones estratégicas que debe considerar la compañía para su permanencia y crecimiento.</p> <p>Después de realizado el análisis del macro entorno y entorno competitivo aplico la matriz POAM y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, lo cual arrojo como resultados la determinación del perfil de capacidades internas PCI que relejan las debilidades y fortalezas para la compañía con base en su estructura interna, y así poder proceder a la construcción de diferentes estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos y fortalecer el portafolio de estrategias competitivas</p>

Año	Autor/universidad /revista	Breve descripción
		<p>orientadas al crecimiento y permanencia de la compañía en el futuro.</p> <p>El presente trabajo plantea implementar un diagnóstico inicial, análisis de misión y visión, análisis de factores internos y externos, definir los cargos y responsabilidades dentro de la compañía y estructurar los procesos administrativos.</p> <p>Hace énfasis en la planeación hoy para recoger frutos mañana, entender que las estrategias se deben consolidar para que sean competitivas, sostenibles y sustentables.</p> <p>Se orienta desde la planeación estratégica, como herramienta que le facilitara a la compañía aumentar sus rendimientos y utilidades, que le permitirán obtener ventajas en el mercado desarrollando diferentes estrategias identificando falencias en la organización y eliminar o disminuir estos.</p>
(2014)	Briceño, Diana	<p>En el presente trabajo se hace énfasis en el diseño de estrategias que le permitan a la empresa Vigias Ltda, ser más eficiente y competitiva en el mercado, utilizando cuatro etapas, la primera un diagnostico lo cual permitirá saber cómo el macro y micro entorno van a influir para lograr el cumplimiento de sus objetivos, para esto utilizara como herramienta la matriz DOFA, la segunda etapa de formulación estratégica inicio con el planteamiento de misión, visión y valores por parte del área directiva de la compañía para tener claro las metas que quieren alcanzar como compañía y que estos estén orientados en corto y largo plazo al cumplimiento.</p> <p>La tercera etapa de difusión estratégica la cual plantea controlar y realizar un seguimiento a los diferentes procesos para velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en todos los niveles organizativos.</p> <p>Dado los controles establecidos en la etapa anterior, se determinara las posibles falencias en los procesos para acordar las diferentes acciones preventivas, correctivas y de mejora para la organización.</p> <p>Utilizo del modelo de las cinco fuerza de porter, para poder identificar a la competencia y como generar ventajas de estos.</p> <p>Se planea generar mayores posibilidades para desarrollar estrategias planteadas a corto y largo plazo que sea posible mantener en una mejora constante y generar nuevos servicios que le permita ser competitivo.</p>
(2016)	Sánchez, Daniel	<p>El objetivo es crear un cuadro de mando integral y el plan estratégico para mejorar los procesos y ventajas competitivas para generar una mayor participación en el mercado de la vigilancia por medio de factores que</p>

Año	Autor/universidad /revista	Breve descripción
(2018)	Pico, Ana	<p>marquen diferencia en los servicios frente a los principales competidores.</p> <p>Se toma como base el obtener la información adecuada para que el área directiva por medio de un estudio previo tenga claro para la adecuada toma de decisiones el entorno interno y externo del sector de la seguridad privada para fortalecer la calidad del servicio la cual se ve representada en el factor humano.</p> <p>Para el análisis se tiene en cuenta la matriz DOFA, la matriz CAME, los factores críticos de éxito FCE, las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor entre otras.</p> <p>Adicional se plantea realizar un trabajo de reingeniería al modelo PHVA de las empresas de seguridad, para garantizar ventajas competitivas mejorando la calidad del servicio de vigilancia.</p> <hr/> <p>El presente trabajo plantea implementar un diagnóstico inicial, análisis de misión y visión, análisis de factores internos y externos, definir los cargos y responsabilidades dentro de la compañía y estructurar los procesos administrativos.</p> <p>Para el desarrollo del trabajo se aplicó el modelo de Hernando Zabala Salazar donde se contemplaron los siguientes planos de tiempo, se inicia con un diagnóstico interno y externo, lo cual ayudara a medir los resultados de los planes propuestos. Luego se procederá con la formulación de la planeación estratégica teniendo en cuenta las metas que quiere la compañía y que quiere lograr y por último se diseñan diferentes planes de operación y planeación de tiempos a través de cronogramas donde se abordaran tiempos para la ejecución, seguimiento y control.</p> <p>También se trabajó el modelo de dirección estratégica propuesto por Fred R. David el cual se desarrolló en un proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero en su desarrollo se dará un tratamiento práctico y claro para el diseño, implementación, control y evaluación de la planeación estratégica.</p> <p>Adicional se definieron estrategias que fueron convertidos en objetivos estratégicos, para recuperar el posicionamiento en el mercado y continuar hacia la mejora continua.</p>

Fuente: Recopilación y ajuste por la autora.

De los anteriores trabajos revisados y sus aportes base para la elaboración de la presente propuesta, se puede decir que las estrategias para las compañías son de vital importancia para alcanzar las metas propuestas a un mediano y largo plazo, enfocadas siempre a contribuir con

la calidad y excelencia sus diferentes servicios los cuales son base para la generación de valor y crecimiento empresarial.

Adicional a esto se puede decir que la planeación estratégica bajo un modelo diseñado para analizar todas las variables posibles, con los instrumentos necesarios para que sea real y aplicable hace que se tenga una visión clara de los objetivos y las metas a las que se quiere llegar, involucrar a todos los funcionarios de todos los mandos para que hagan parte de esa transformación de la que se espera empezar a recibir los frutos en un plazo no muy largo pero de una manera organizada y sincronizada con la misión, visión y valores de cada compañía.

Dado lo anterior se entienden los factores relevantes del porqué la importancia de crear e implementar una planeación estratégica en la Cooperativa de vigilancia y seguridad privada COOVIG CTA, tomando como guía los diferentes referentes teóricos los cuales ayudaran a lograr unas ventajas competitivas y que la cooperativa tenga un crecimiento en el mercado, aterrizando las ideas y metas que la empresa quiere lograr a largo y corto plazo generando servicios con mejor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y abarcar un mayor mercado en la operación de servicios de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bucaramanga y el departamento de Santander.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de la propuesta es importante entender y analizar la naturaleza de una planeación estratégica, la cual se basa en dos grandes estructuras que son el marco conceptual donde se abordaran los conceptos más representativos de la investigación y el marco teórico en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, dado esto es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista, determinando su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una organización.

El conocimiento de su existencia nos exige investigar a fondo la función que representa dentro de un mundo empresarial competitivo, la conceptualización de direccionamiento estratégico y el análisis de algunos modelos de planeación estratégica, las empresas implementan planes estratégicos para asegurar que la organización opere con destreza. Estos enfoques crean una visión para el futuro, y los métodos necesarios para alcanzar todos los objetivos estipulados. Sin embargo, todavía hay algunas organizaciones que son incapaces de comprender la visión y la misión de la organización y fallan.

Desafortunadamente, es posible que el equipo directivo no identifique todas las razones del fracaso del negocio, creyendo que repetir el tiempo de planificación estratégica para el futuro tendrá mejores resultados y en la mayoría de los casos, este enfoque no funciona.

Por lo tanto, es necesario garantizar que se implementen métodos estratégicos para alcanzar los máximos resultados y para ello, cinco pilares importantes apoyan la ejecución efectiva de estrategias los cuales los conforman: las personas, los recursos, la estructura, los sistemas y la cultura son algunos de los factores que apoyan la implementación de la estrategia en cualquier empresa.

Los conceptos de planificación estratégica y las implicaciones para el rendimiento son áreas clave de investigación en la gestión estratégica. El propósito del proceso es la formulación e implementación de estrategias que funcionen, logrando así las misiones organizacionales a corto y largo plazo. Según Serna Gómez (2010) se debe tener claridad en lo que la compañía quiere alcanzar, cuales con sus objetivos y como los va lograr, la

planificación conduce a un resultado organizativo positivo debido a la claridad de los objetivos, la provisión de un marco para asignar recursos y la comunicación a todo el personal. La planificación estratégica formal e intensiva es una herramienta importante que pueden utilizar los responsables de la toma de decisiones para obtener el rendimiento superior que esperan las partes interesadas.

Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Dado que la mayoría de los investigadores se centran en la formalidad y la exhaustividad de un plan estratégico, mientras que sólo una minoría se ocupa de la intensidad, la exhaustividad, la flexibilidad, los aspectos de calidad, el compromiso y la aplicación de los planes estratégicos. El efecto del proceso de planificación estratégica sobre el rendimiento de la organización puede estar mediado por la aplicación de la estrategia. Kaplan y Norton (2015) afirman que el 95% de los empleados de la organización no conocen o no entienden la estrategia de la organización, por lo que no pueden ser muy útiles en la aplicación. Esto requiere un liderazgo adecuado que implique a todas las partes interesadas tanto en el establecimiento del plan como en su aplicación mediante el desarrollo de capacidades. Para que la implementación tenga éxito, se hace hincapié en las estructuras, la compensación de incentivos, los sistemas de control, la adaptación del personal y la cultura y la adopción para apoyar los esfuerzos de implementación. El modelo de las 7s de McKinsey: estrategia, estructura, sistemas y procesos, estilo de liderazgo, personal, valores compartidos y rendimiento estratégico, siendo los recursos una octava variable, es útil para ayudar a las organizaciones a lograr una implementación exitosa.

La aplicación de la estrategia ha recibido más atención después de que a mediados de los años 80 se refundiera la planificación estratégica y se constatará la falta de capacidad de las organizaciones para aplicar lo documentado en el plan estratégico según Galbraith y Kazanjian (1986). Si bien es cierto que una estrategia mal formulada puede no ser aplicable, es importante señalar que una estrategia correctamente formulada puede fracasar si no se

aplica con precisión. La aplicación precisa depende de la capacidad de una organización para hacer operativa e institucionalizar su estrategia en actividades realizables.

Johnson y Scholes (2006), por su parte, definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". La capacidad de una organización para convertir sus planes documentados en acciones puede verse moderada por las características de la organización. Las características únicas de la organización pueden ser una fuente de obstáculos contextuales para el esfuerzo de una organización por mejorar su rendimiento.

La gestión del cambio, especialmente de las personas, los incentivos y las estructuras, es difícil, pero absolutamente crítico para la ejecución exitosa de la estrategia según Hrebiniak (2008). Diferentes estudiosos han comprobado que las características de la organización tienen un efecto significativo directo sobre el rendimiento de la misma. Beard y Dess (1981) descubrieron en su estudio que el tamaño de la organización es uno de los determinantes más reconocidos del rendimiento financiero. Se supone que las organizaciones más grandes son más eficientes que las pequeñas y que tienen economías de escala. Según Amato y Wilder (1985), el poder de mercado y el acceso a los mercados de capitales de las grandes organizaciones puede darles acceso a oportunidades de inversión que no están disponibles para las más pequeñas.

Yasuda (2005) afirma que la edad de la organización mide el tiempo que lleva funcionando una organización desde su creación. La edad se relaciona con la experiencia operativa, mientras que las posibilidades de crecimiento rápido o de fracaso disminuyen a medida que las empresas envejecen. Las empresas más jóvenes son más dinámicas en sus experiencias operativas que las más antiguas. La madurez aporta estabilidad en el crecimiento a medida que las organizaciones aprenden con mayor precisión su posicionamiento en el mercado, sus estructuras de costes y sus niveles de eficiencia. La propiedad de la organización define las relaciones de agencia que existen en una determinada organización y esto influye en el rendimiento de la misma. Fossen, Rothstein y Kroin (2006), en su meta

análisis, encuentran una relación positiva entre la planificación y el tamaño, por lo que la ejecución de la estrategia según el plan puede verse moderada por características únicas, ya que las organizaciones más antiguas con experiencia pueden formular planes más elaborados, lo que también puede ser un obstáculo, ya que se han formado opiniones sobre lo que funciona y lo que no. La operación de los planes estratégicos los pone en términos mensurables y garantiza que la estrategia forme parte de los esfuerzos diarios, mientras que la institucionalización hace que la estrategia forme parte de las estructuras y los sistemas.

El propósito de la dirección estratégica como lo plantea Harrison y St. John (2009), dice que según los Stakeholders que deben participar en la planificación estratégica son aquellas que tienen un interés personal en el éxito de la organización. Incluyendo empleados, sindicatos, clientes, proveedores, accionistas, agencias reguladoras, propietarios, socios de la compañía, miembros de la comunidad y otros que dependen de la organización o la sirven.

Según McGahan (1999), el 36% de la variación de la rentabilidad del sector podría atribuirse a las características y acciones de la organización. Higgins (2005) considera que las características de la organización influyen en el comportamiento de la misma y en la elección de la estrategia, por lo que son capaces no sólo de influir sino también de impulsar el rendimiento. Existe la posibilidad de que las características únicas de la organización influyan en la capacidad de una organización para llevar a cabo el proceso de planificación, lo que hace necesario comprobar la causalidad y la causalidad inversa.

La conceptualización de este estudio está guiada por las teorías que ven a una organización como un sistema de actividades interdependientes integradas en un entorno más amplio y dependientes. Las organizaciones que cuentan con sistemas y estructuras establecidas se preocupan más por su capacidad para encajar en un sector y adoptar las normas del mismo. Aunque todas las organizaciones de un sector se rigen por normas y leyes similares, la forma de aplicarlas y hacerlas parte de las operaciones diarias difiere y esto repercute en su rendimiento de forma diferente.

## 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa. Es un proceso que implica la investigación del entorno empresarial en el que opera una organización. El análisis estratégico es esencial para formular la planificación estratégica para la toma de decisiones y el buen funcionamiento de la organización.

Con la ayuda de la planificación estratégica, se pueden cumplir los objetivos o metas que se ha fijado la organización.

En un esfuerzo constante por mejorar, las organizaciones deben llevar a cabo periódicamente un análisis estratégico que, a su vez, les ayudará a determinar las áreas que necesitan mejorar y las que ya funcionan bien. Para que una organización funcione de forma eficiente, es importante pensar en la forma en que deben aplicarse los cambios positivos.

La principal cuestión que debe plantearse una empresa al realizar un análisis estratégico es ¿Cómo está constituido el mercado? ¿Cómo son los clientes activos en este sector? Al realizar el análisis estratégico, las organizaciones deben conocer a sus competidores y así poder definir una estrategia que les ayude a ser un actor imbatible en ese mercado. Una de las funciones más importantes de la planificación estratégica es predecir los acontecimientos futuros y deducir estrategias alternativas si un determinado plan no funciona como se esperaba. Kaplan y Norton (2015), sugieren en su sistema de gestión comparar los entornos competitivos y operativos, a través, de tres fuentes:

- El entorno interno, como su nombre indica, a través de este análisis las organizaciones miran hacia adentro o dentro de la organización e identifican los puntos positivos y negativos, y establecen el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado. El análisis interno parte de la evaluación del rendimiento de la organización. Esto incluye la evaluación del potencial de la organización y su capacidad de crecimiento.
- El entorno externo, una vez que la organización ha completado con éxito su análisis interno, necesita conocer los factores externos que pueden ser un obstáculo para su crecimiento. Para ello, necesita saber cómo funciona el mercado y cómo reaccionan

o se comportan los consumidores ante determinados productos o servicios. La medición de la satisfacción del cliente es un método de análisis externo habitual. El análisis PESTLE es una de las técnicas de análisis externo más utilizadas. El proceso que se suele adoptar al utilizar una técnica PESTLE es relativamente sencillo.

- Análisis estratégico e investigación de mercado, los estudios de mercado pueden proporcionarle la información necesaria para conocer los diferentes escenarios del mercado y sugerir estrategias para conseguir más ventas. Los estudios de mercado pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa. La investigación de mercado puede proporcionarle la información necesaria para conocer los diferentes escenarios del mercado y proponer estrategias para lograr más ventas. Por ejemplo, a través de un estudio de mercado, una organización puede conocer el grado de reconocimiento que tiene la marca y planificar correctamente la campaña de marketing.

**7.1. Formulación de estrategia**, la formulación de la estrategia implica la selección de objetivos y metas para cada área funcional (marketing, producción, finanzas, investigación, etc.) y la determinación de la naturaleza y la secuencia de las acciones que debe emprender cada área para alcanzar sus objetivos y metas. Los programas son los componentes básicos de los planes funcionales estratégicos.

**7.2. Implementación de la estrategia**, es la aplicación es el proceso de convertir las estrategias y los planes en acciones para alcanzar los objetivos y las metas estratégicas. La implementación de la estrategia es una parte importante del proceso de planeación estratégica, y las organizaciones que desarrollan planes estratégicos deben incorporar diferentes procedimientos que aplicaran para la ejecución del plan.

### **7.3. Desarrollo planeación estratégica**

Se requiere de un marco conceptual para poder determinar que tecnicismos y que palabras son del rigor del trabajo a desarrollar en la planeación estratégica:

### 7.3.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica se manifiesta según los conceptos mencionados a continuación, en el proceso de toma de decisiones de la administración para cumplir los objetivos propuestos, que se planean de manera anticipada, donde se decide los que se quiere lograr, que hacer y cómo hacerlo.

” La planificación supone es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 11).

” Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro”. (Bateman & Snell, 2005, pág. 112).

Según Menguzzato & Renau (1992) la planificación estratégica es un plan de acción general que puede formularse para lograr el cumplimiento de metas y objetivos corporativos amplios y a largo plazo, para metas y objetivos más específicos de la unidad de negocio o para una unidad funcional, incluso una tan pequeña como un centro de costos. Dichos objetivos pueden referirse o no a la naturaleza de la organización, su cultura, el tipo de empresa que su dirección quiere que sea, los mercados en los que entrará o no, la base sobre la que competirá o cualquier otro atributo, cualidad o característica de la organización.

La planificación estratégica es un proceso en el que los líderes de la organización determinan su visión de futuro e identifican sus metas y objetivos para la organización. El proceso también incluye el establecimiento de la secuencia en la que deben caer esos objetivos para que la organización pueda alcanzar su visión declarada. tiene como punto de partida la visión, misión y valores empresariales como elementos catalizadores para la creación de la estrategia, según lo indica Sallenave (2002).

En un modelo estratégico la base soporte operativa, está sustentada por la estructura general que se aplica a su proceso de planificación estratégica. Describe a grandes rasgos los

distintos componentes y cómo interactúan entre sí. Un modelo de planificación estratégica integra cada uno de los elementos de una estrategia coherente para lograr el desarrollo de los objetivos propuestos. Puede considerar los modelos de planificación estratégica como "plantillas" en las que puede introducir sus propias ideas. Al final, obtendrá un plan estratégico estructurado de forma razonable y que le proporcionará un conjunto claro de acciones sobre las que trabajar.

En el modelo de planificación estratégica también se requiere una reflexión y una planificación considerables por parte de la alta dirección de una empresa. Antes de decidirse por un plan de acción y determinar cómo aplicarlo estratégicamente, los directivos pueden considerar muchas opciones posibles. Al final, se espera que la dirección de la empresa se decante por una estrategia que tenga más probabilidades de producir resultados positivos (normalmente definidos como la mejora de los resultados de la empresa) y que pueda ejecutarse de forma rentable con una alta probabilidad de éxito, evitando al mismo tiempo un riesgo financiero indebido.

Siendo así, la planeación estratégica es un sistema de gerencia, donde su columna principal es la elaboración de planes, fijar metas que se alcancen con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, según Weinberger (2009) la planeación estratégica se convierte en el método más adecuado para analizar y evaluar el entorno de las organizaciones, para identificar las ventajas competitivas del mercado, definir el horizonte de la compañía y la oportunidad de evaluar todas las fortalezas y debilidades, estableciendo estrategias que lleven a la organización al cumplimiento de objetivos y sostener una ventaja competitiva.

#### **7.4. Modelos Estratégico Gerenciales**

Los modelos son referentes que sirven como base para desarrollar, actividades, sistemas, procesos o tareas teniendo en cuenta los diagnósticos iniciales, pues serán el punto de partida para determinar el modelo a aplicar.

### 7.4.1. Modelo gerencia integral estratégico Sallenave

La gerencia integral según el autor del modelo es el arte de relacionar cada una de las facetas de la organización a través de un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa buscando una mayor competitividad, para saber que se debe hacer, hacia donde se va y como poder lograrlo. Pues para la entidad una estrategia es valiosa dependiendo de la calidad de la información que posee la empresa de sí misma, sus recursos y el medio ambiente dentro del cual opera la organización lo cual genera una mejor dinámica organizacional que permite generar un mejor proceso de aprendizaje hacia la competitividad.



**Figura 6.** Gerencia integral  
**Fuente:** Sallenave (2002)

**7.4.2.** El modelo de calidad, según Conway (1992) se orienta a “una forma correcta de gerenciar, para el mejoramiento continuo, que identifica el desperdicio, lo elimina y evita que vuelva a aparecer, situación ésta de gran importancia para la educación en que día tras día se implementan cambios sin logros efectivos que lleven a la gerencia de calidad y productividad”.

**7.4.3.** El modelo de reingeniería, según Morris & Brandon (1994), es un enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñando procesos y luego implementarlos. Así, la gerencia coordinada del cambio se sustenta en cuatro fuerzas, tales como: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas, lo que permite procesos de calidad que harán

impacto en todas las unidades de la organización mediante la interacción de los procesos continuos.

**7.4.4.** El modelo por Weinberger (2009), diseñado pensando en el empresario de una micro o pequeña empresa, buscando de una manera clara y sencilla, el entender la importancia de aplicar la planeación estratégica como herramienta gerencias y básicamente se compone de dos etapas, la primera la formulación y la segunda la implementación o puesta en marcha.

**7.4.5.** Modelo de Koontz (2012), Planificar significa mirar hacia delante y trazar las líneas de actuación futuras. Es un paso preparatorio. Es una actividad sistemática que determina cuándo, cómo y quién va a realizar un trabajo específico. La planificación es un programa detallado sobre las futuras líneas de actuación. Por lo tanto, la planificación tiene en cuenta los recursos humanos y físicos disponibles y futuros de la organización para conseguir una coordinación eficaz, una contribución y un ajuste perfecto. Es la función básica de gestión que incluye la formulación de uno o más planes detallados para lograr un equilibrio óptimo de las necesidades o demandas con los recursos disponibles.

La planeación implica la selección de la misión y los objetivos y de las acciones para alcanzarlos; requiere la toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros alternativos". Así pues, la planificación implica determinar los objetivos de la organización y decidir la mejor manera de alcanzarlos. Implica mirar hacia adelante y relacionar los acontecimientos de hoy con las posibilidades de mañana.

**7.4.6.** Modelo de Kaplan y Norton (2015), este modelo funciona para engranar la estrategia con las operaciones, de esta manera la compañía alcanzara los objetivos por medio de una estrategia coherente y unas operaciones enlazadas a los objetivos abarcando los diferentes procesos internos.

Las investigaciones indican que las empresas que coordinan su estrategia con sus operaciones obtienen mejores resultados que sus competidores. Un enfoque sistémico formal

es la mejor manera de engranar la estrategia y las operaciones, es decir, de ejecutar su estrategia.

Dicho plan se desarrolla en seis etapas:

- **Desarrollo de la estrategia:** En primer lugar, defina la misión de la empresa misión de su empresa, dilucidar los valores y destacar la visión. Una vez que se haya establecido o reafirmado estas preocupaciones centrales, se validaran cualquier factor interno y externo que puedan afectar, como las tendencias del sector o las iniciativas de los competidores.
- **Planificación de la estrategia:** una vez desarrollado la estrategia se realizan planes para llevarla a cabo. Se traducen los objetivos estratégicos en metas e iniciativas concretas, es decir, en planes de acción a corto plazo. Se crea un mapa estratégico el cual ayudara a visualizar los objetivos estratégicos y las acciones que emprenderá para alcanzarlos y los recursos que necesitará.
- **Alineación de la organización con la estrategia:** El siguiente paso es asegurarse de que todos los departamentos de la organización y empleados entienden y apoyen la estrategia.
- **Planificación de las operaciones:** Vincular la estrategia a las actividades operativas más importantes, incluyendo la planificación y presupuesto, el cálculo de costes basado en las actividades, analizar los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia.
- **Control y aprendizaje:** Supervisar constantemente el rendimiento para garantizar que la empresa cumple con los objetivos estratégicos y que las operaciones avanzan según lo previsto. Celebrar reuniones periódicas basadas en datos para centrarse en las dificultades operativas y comprobar las actividades de mejora.
- **Prueba y adaptación de la estrategia:** por último se necesitara ajustar o cambiar alguna estrategia, por falta de información, nuevas oportunidades, rendimiento deficiente o algún cambio normativo.



**Figura 7.** Modelo vertical de mando y control  
**Fuente:** Kaplan y Norton (*The Execution Premium*, 2015)

#### 7.4.7. Modelo de planeación estratégica aplicada

El modelo de planeación estratégica aplicada es útil para organizaciones pequeñas y medianas, el proceso establecido lo muestra la figura 6, este modelo se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos.

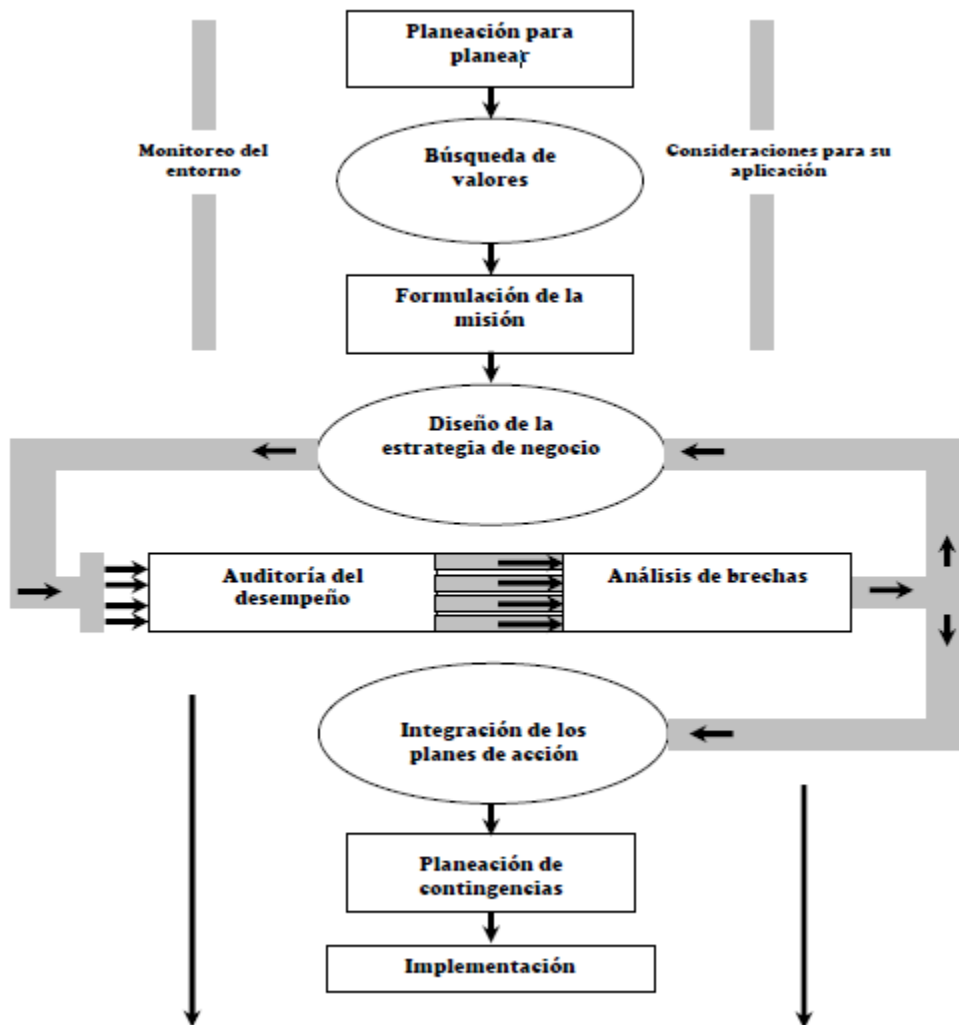
Es un modelo de planificación estratégica basado en los modelos existentes pero que difiere en su contenido, énfasis y proceso.

El modelo incluye la aplicación de 9 fases secuenciales las cuales toman con la planeación como punto de partida, continúa con la revisión o búsqueda de valores que identifiquen la organización y desde ahí poder tener la misión de la empresa de una manera clara y concisa del tipo del negocio y en donde se encuentra la compañía.

Como paso a seguir se plantea el diseño de la estrategia, los cuales requiere establecer los objetivos, indicadores y acciones a realizar cuantificados de la organización mediante líneas de negocio; Es importante que todo este proceso tenga una auditoría constante para identificar brechas y entablar las acciones de mejora correspondiente, este es tal vez el punto que caracteriza el modelo para identificar el desempeño y el desarrollo de las estrategias para cerrar las brechas que se identifiquen.

La integración de planes de acción y la planeación de contingencias corresponde a la revisión de las diferentes acciones que se pueden ejecutar en el momento que corresponda, y por último tenemos la implementación del plan estratégico.

Este modelo es adaptable para organizaciones pequeñas o medianas como lo mencione al inicio y se caracteriza porque es responsabilidad de la alta gerencia la planeación y comunicación de los planes que lleven a la consecución de las metas trazadas es algo que no se puede delegar, el líder define y trasmite a sus mandos medios para la ejecución.



**Figura 8.** Modelo de planeación estratégica aplicada.  
**Fuente:** Adaptado de Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

#### 7.4.8. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es un modelo de medición del rendimiento estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Su objetivo es traducir la misión y la visión de una organización en acciones reales.

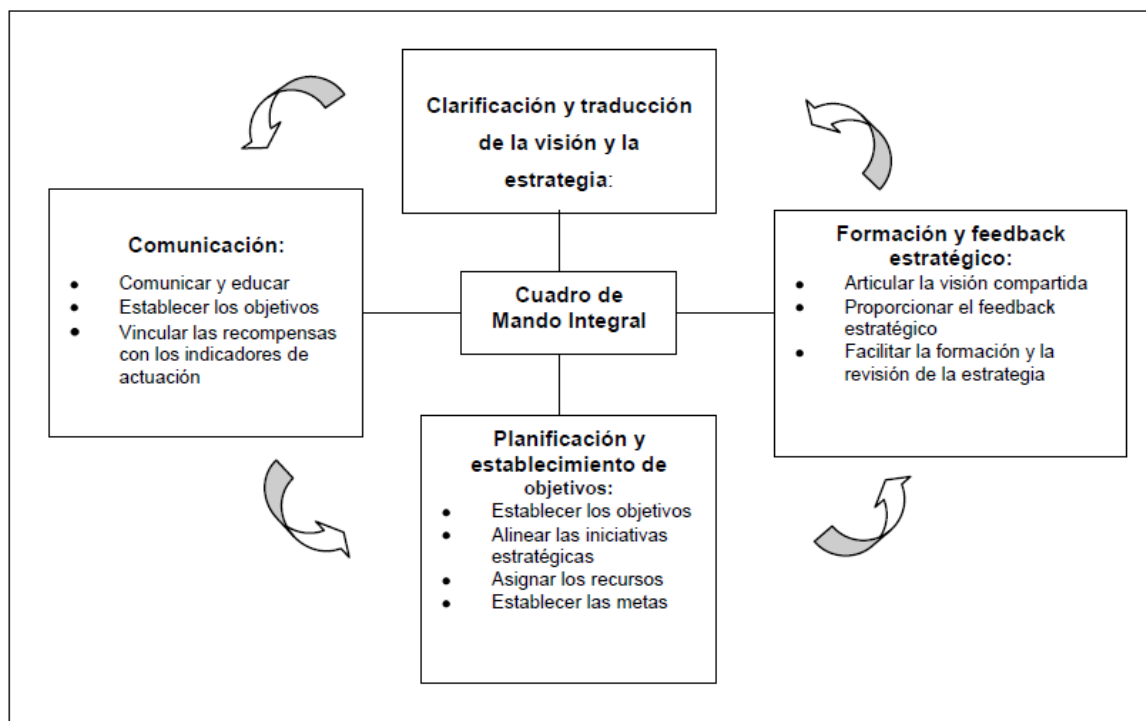
Este modelo tiene la capacidad de permitir a los directivos crear e introducir cuatro nuevos procesos de gestión que pueden utilizarse individualmente o en combinación, para relacionar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo y se basa en la construcción de objetivos e indicadores aplicados a sus cuatro perspectivas:

- Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, adaptada a cada compañía.
- Comunicación, educar, establecer los objetivos, recompensas – indicadores de actuación.
- Planificación y establecimiento de objetivos, alinear las iniciativas estratégicas, asignar recursos, establecer metas.
- Formación y feedback estratégico, articular la visión compartida, proporcionar el feedback estratégico, facilitar la formación y la revisión de la estrategia.

Este modelo se basa en cuatro herramientas básicas en una organización que reflejan la estrategia y transforma la misión en indicadores claves en las principales áreas que son primordiales en una compañía como se puede observar en la figura 7.

Las tres primeras perspectivas son necesarias para iniciar con las estrategias planteadas, la cuarta perspectiva es la fase del control, retroalimentación y revisión.

Este modelo se caracteriza por el feedback que se realiza en la cuarta etapa, ya que permite identificar las falencias para actuar y buscar las mejoras, o mejor aún cambiar las estrategias planteadas a tiempo, al igual que en el modelo de planeación estratégica aplicada, en el cuadro de mando integral también es responsabilidad de la alta dirección llevar el liderazgo y los demás empleados se encargan de obedecer las órdenes impartidas y ejecutarlas.



**Figura 9.** Balanced Scorecard como una estructura o marco estratégico para la acción.

**Fuente:** Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

#### 7.4.9. Modelo de planeación estratégica de George Steiner

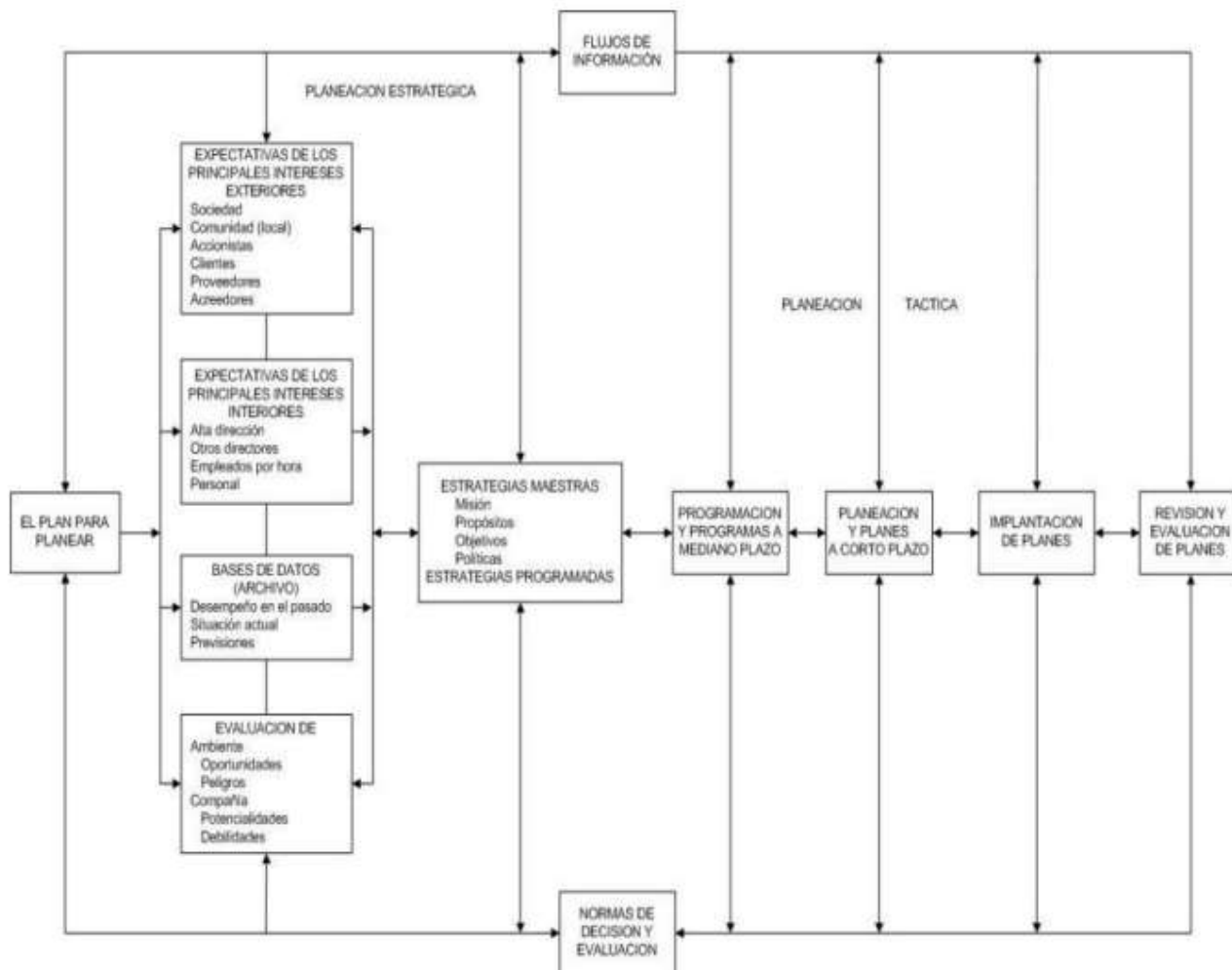
Para George Steiner, la planeación estratégica la concibe el entorno de una organización como una base de datos que describe el rendimiento pasado, la situación actual y el futuro. Las variables incluyen: las ventas, la cuota de mercado, la productividad, las capacidades internas y la competencia, previsiones de mercado, economía, tecnología y otras tendencias relevantes. Él describe el "análisis WOTS UP" (debilidades, oportunidades, amenazas y

Fortalezas subyacentes a la planificación). Afirmando que la capacidad de vincular objetivamente las oportunidades y amenazas futuras con las fortalezas y debilidades presentes puede dar lugar a grandes beneficios para una organización.

El modelo está dividido en tres secciones principales las cuales explico a continuación:

1. Premisas, las premisas de la planificación estratégica son de dos tipos: el plan para planificar y la información sustantiva necesaria para la formulación y ejecución de los planes. La primera puede decirse que refleja el funcionamiento de un sistema de planificación y suele estar articulado en forma de orientaciones, mientras que el segundo refleja otras cuatro consideraciones que, en conjunto, constituyen lo que puede denominarse la "auditoría de situación". Éstas incluyen: una declaración resumida de los principales intereses externos al plan; una declaración resumida de las expectativas de los principales intereses internos del plan; una base de datos sobre los resultados pasados, la situación actual y las previsiones del objeto del plan; y evaluaciones del contexto del plan, incluyendo sus: oportunidades, amenazas, puntos fuertes y debilidades del objeto del plan.
2. La formulación de los planes, es decir, a la formulación de estrategias maestras y del programa partiendo de las premisas anteriores, el proceso formal de planificación estratégica procede a partir de la formulación de una jerarquía de acciones de planificación que incluye misión (y visión) básica, una declaración de propósitos y objetivos (normativos y operativos), así como políticas para los programas de acción asociados.
3. La implementación y revisión cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben de ser revisados y evaluados para que sean efectivos, de lo contrario se corre el riesgo de que se vuelvan obsoletos y sin aplicación.

Steiner concluye que todo lo anterior debe ir acompañado de procesos de seguimiento anual como parte del proceso de implementación y que los flujos de información aquí son fundamentales para el proceso de planificación estratégica.



**Figura 10.** Modelo de Planeación estratégica de George Steiner.

**Fuente:** Planeación estratégica por G. Steiner, 2004. México D.F., México: CECSA (p. 24)

#### 7.4.10. Modelo secuencial del proceso estratégico.

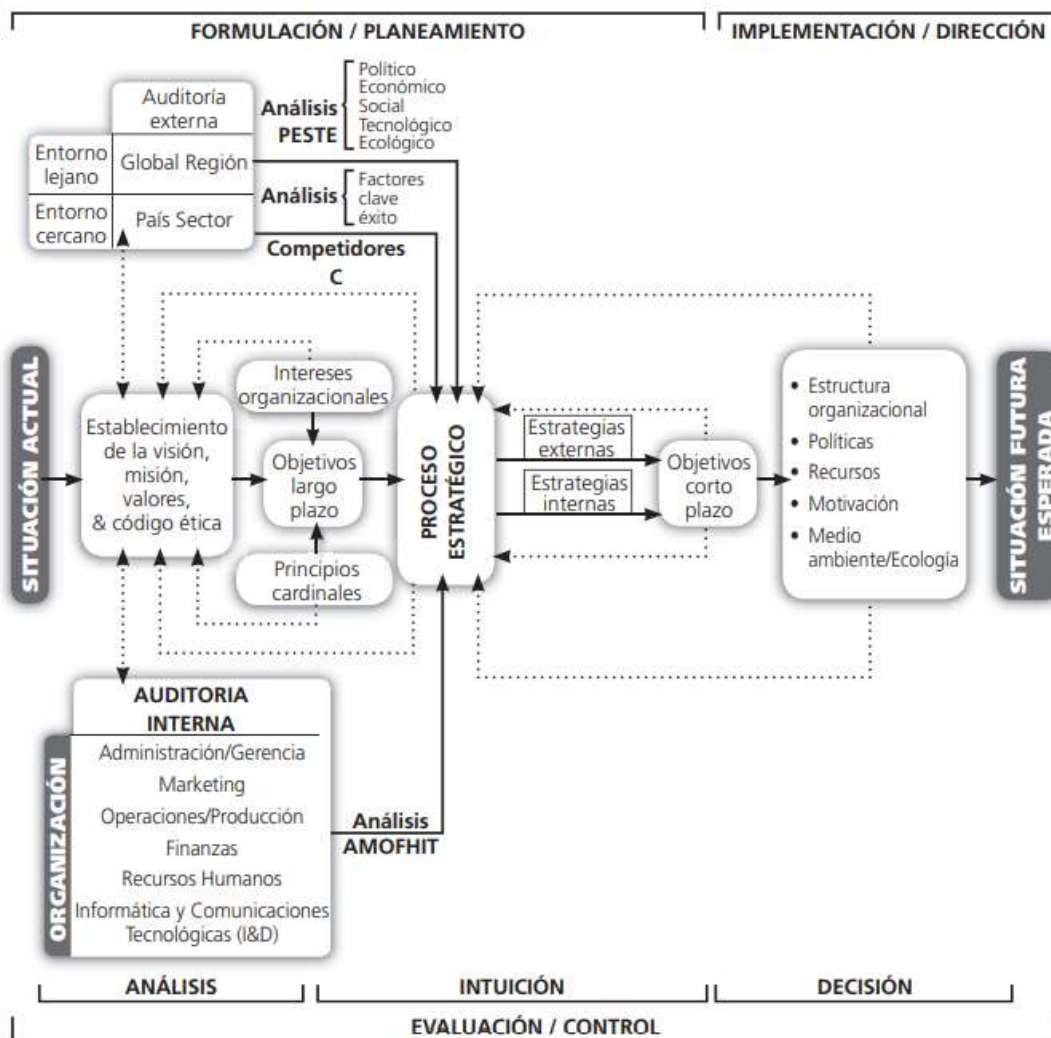
El modelo secuencial del proceso estratégico está formado por un conjunto de actividades que se desarrollan secuencialmente y que permiten a la organización proyectarse hacia el futuro y alcanzar la visión establecida.

Según D'Alessio (2008), el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, porque en él participan muchas personas, e iterativo, porque genera una retroalimentación constante.

Este modelo considera 3 etapas principales, las cuales se muestran en la figura 12 y se explican a continuación:

1. Formulación: Interna: misión, visión, objetivos, indicadores y estrategias.  
Externa: tendencias, sectores y competencia.
2. Implementación: Objetivos a corto plazo utilizados para alcanzar los objetivos a largo plazo, estructura, organización, recursos y TH.
3. Conclusiones: Es la situación futura esperada.

La Evaluación/control, se ejecuta durante todo el modelo, y esto es lo que lo caracteriza, ya que está en constante revisión, mejora y ajuste para que el resultado final sea el esperado, como diferencia con los dos modelos anteriores encontramos que es un trabajo en equipo constante, la alta dirección se apoya en todos sus procesos por los empleados o vinculados para alcanzar la situación futura esperada.



**Figura 11.** Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

**Fuente:** El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, adaptado por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson (p. 20)

Las matrices para aplicar en el modelo secuencial del proceso estratégico se pueden apreciar en la figura número 10:

MATRICES USADAS EN EL PROCESO		
Insumos	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Proceso	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
Productos	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
	ME	Matriz de ética

**Figura 12.** Un enfoque de gerencia.

**Fuente:** Adaptado de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson. (p. 23)

Según (D'Alessio Ipinza, 2008) todos estos insumos pasan a alimentar al proceso estratégico, en el cual se trabaja con cinco matrices:

Matriz FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas

Matriz PEYEA: Posición estratégica y evaluación de la acción

Matriz BCG: Business Consulting Group

Matriz IE: Factores internos - externos (interna - externa)

Matriz GE: Gran estrategia

El proceso arrojará, como productos finales, las estrategias competitivas de mayor atractivo para la organización, las que serán seleccionadas empleando la matriz de decisión estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico antes indicado.

Las estrategias escogidas serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Finalmente, con el uso de la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética

(ME) serán determinadas las estrategias a utilizar

Las conclusiones a las que se llegan luego de revisar los principales postulados de planeación estratégica se pueden observar en la tabla 2, la cual se muestra continuación:

**Tabla 2. Modelos de planeación estratégica y sus características principales**

<b>Modelo</b>	<b>Características Principales</b>
Modelo de planeación estratégica aplicada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Esta creado por fases bajo conceptos estratégicos.</li> <li>* Deja ver de manera clara que la alta gerencia no debe delegar las decisiones futuras de la organización.</li> <li>* Análisis de brechas que permiten replantear las estrategias.</li> </ul>
Modelo de cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de medición táctico y operativo.</li> <li>* Estructurado para que se tenga una dirección clara y los empleados de primera línea ejecuten las órdenes y el plan trazado.</li> <li>* En la cuarta fase se hace feedback de la estrategia, que genere cambios si es necesario.</li> </ul>
Modelo secuencial del proceso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis integral de los factores internos y externos.</li> <li>* Trabajo en equipo constante, basado en experiencias, vivencias y conocimientos.</li> <li>* Evaluación y control se realiza durante todo el proceso de formulación, implementación y evaluación.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Las acciones de liderazgo y control llevan a que se visualice el futuro mediante el análisis de los factores externos e internos, teniendo en cuenta que el aprendizaje continuo, la innovación y la tecnología son factores determinantes para la creación y puesta en marcha de las estrategias.

Solo con una planeación estratégica clara y completa se puede estar un paso delante de los problemas que se pueden presentar y saber cómo abordarlos de una manera segura y eficaz.

Teniendo en cuenta lo anterior para efectos del siguiente trabajo se toma como guía el modelo secuencial del proceso estratégico, por ser el que se considera adaptable a la organización en estudio.

## 8. METODOLOGÍA

La propuesta de investigación busca identificar características particulares de la cooperativa y de los grupos de personas que interactúan en ella.

A continuación, se describirá el enfoque metodológico utilizado en el presente trabajo de estudio de caso aplicado a la cooperativa, el cual consiste en la utilización de tipo de métodos mixtos que incluye la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; la parte cualitativa está enfocada a determinar la percepción del área administrativa y operativa, en contraste con la parte cuantitativa que son los resultados económicos y financieros abstraídos de la información contable.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los métodos mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

Por otra parte, Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los métodos mixtos como *“(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”* (p.17). Según los dos autores y como aplicabilidad al presente trabajo estudio de caso, podemos decir que el método mixto se ajusta a las necesidades de la organización en la búsqueda de las estrategias ya que permite el análisis completo, tanto cualitativo como cuantitativo para lograr al final un resultado esperado y visto desde todas las perspectivas, que no es más revisar el contraste entre los resultados económicos (cuantitativos) y la percepción del área administrativa y operativa (cualitativa) y de esta forma estructurar un plan estratégico que conlleve tener un balance entre cifras financieras y satisfacción de los clientes.

De igual forma, Johnson y Onwuegbuzie (2004), Onwuegbuzie y Leech (2006. p.474), los cuales plantearon los tipos de investigación bajo un modelo mixto:

- Con modelo mixto: en el cual se combinan en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos.
- Con método mixto: en cuyo caso, los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra.

Los autores anteriormente referenciados también plantearon la prioridad que se puede dar al método mixto así:

- Concurrente: CUALITATIVO + CUANTITATIVO
- Secuencial: CUALITATIVO → CUANTITATIVO  
CUANTITATIVO → CUALITATIVO

Teniendo en cuenta la necesidad de la organización y de la presente investigación, el diseño a utilizar es el concurrente el cual consiste en analizar los datos cualitativos (la percepciones y satisfacción de la comunidad mediante la aplicación de una encuesta estructurada y balanceada), y los métodos cuantitativos (tomados de los informes financieros de periodos contables anteriores) por separado, y al final unificar los resultados de manera que se conecten analíticamente para que permitan llegar a los resultados esperados, es decir que mediante la correlación de datos cualitativos con datos cuantitativos, indique cual deberá ser el rumbo estratégico para que estos vayan de la mano y generen un plus valor tanto para sus dueños como para sus integrantes.

El método mixto-concurrente debe cumplir con el siguiente diseño para cada análisis (cuantitativo y cualitativo):

- Fase conceptual
- Metodología
- Análisis de los resultados
- Discusión
- Integración de los dos resultados – conclusiones generales

El diseño permite analizar en paralelo los datos obtenidos en la recopilación de datos y que al final del ejercicio sean un complemento para la creación de las estrategias esperadas, mediante la dinámica y mecanización de matrices estructuradas para dicha labor.

Las técnicas de recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas se efectúan a través de encuestas a personal interno y externo, entrevistas a directivos, observación, mapeo de procesos administrativos, análisis del plan estratégico actual y reuniones con los grupos de enfoque en los que están los directivos, administrativos y operativos.

Para el análisis de la estructuración del modelo del plan estratégico en la cooperativa 2020-2024 se toma como base el modelo secuencial del proceso estratégico iniciando con la revisión de la situación actual de la organización, analizando la visión, misión y valores institucionales, revisión de cifras contables, financieras y económicas en su parte cuantitativa, y una revisión en paralelo a las percepciones de comunidad académica, la cual permitirá estructurar y robustecer el ejercicio como propuesta de valor para la organización.

Seguidamente se realiza un contexto mediante el análisis y revisión de la afectación de la política, el factor económico social, tecnológico y económico reunido al interior de la matriz que en el ambiente estratégico se conoce como “PESTE de aquí en adelante” y esta nos direcciona a la creación de una matriz de evaluación de los factores externos llamada “MEFE de aquí en adelante” que nos dará a conocer los factores que influyen en la organización desde la parte externa; Después de analizadas las matrices mencionadas anteriormente trabajaremos la matriz de perfil competitivo “MPC de aquí en adelante” y la matriz de perfil de referencia “MPR de aquí en adelante”.

Con los resultados alcanzados se desarrollará de una manera más objetiva las estrategias necesarias que le permitan a la empresa organizarse para con esto ser competitiva en el medio externo en el que se mueve.

El siguiente paso por seguir es a través del análisis de la parte interna que corresponde a la Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, y Tecnología través de la matriz “AMOFHIT de aquí en adelante” el cual es el resultado de la matriz de evaluación de factores internos “MEFI de aquí en adelante”.

Al tener un análisis completo y detallado de los factores externos e internos de la organización nos garantiza mayor éxito en la creación y ejecución de las estratégicas creadas.

Con el cumplimiento estricto de los pasos anteriores, se continua con el análisis de los intereses de la organización con la matriz “MIO de aquí en adelante”, de ahí se derivan a largo plazo los objetivos (OLP) que la organización espera alcanzar.

Las matrices analizadas anteriormente constituyen las bases para la creación de las estrategias que se hacen a través de:

- MFODA (Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- MPEYEA (Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción)
- MBCG (Matriz de Boston Consulting Group)
- MIE (Matriz interna – externa)
- MGE (Matriz de la gran estrategia)

Y como parte final al presente trabajo se planteará la matriz MGE, de esta manera se fijarán las estrategias del plan estratégico 2020-2024 para la cooperativa y quedará a cargo de la organización la etapa dos: de implementación y tres: evaluación y control.

### **8.1. Diseño Metodológico**

El término diseño hace referencia a la estrategia que se adopta para lograr los datos que son requeridos para el estudio, un diseño metodológico es la estrategia utilizada para implementar el plan y conseguir los objetivos. Para Ávila (2006), el diseño metodológico son

los diferentes procesos que se deben realizar para obtener la información relevante necesaria que la investigación requiere.

Este desarrollo del diseño metodológico que se empleó en la consecución de la información permitió examinar más profundamente sobre los procesos empleados en la planeación estratégica de la cooperativa.

Ahora bien, el tipo y diseño que se va a utilizar en el presente trabajo es mixto - concurrente, un aporte desarrollado por Creswell (2009), ya que se espera realizar recopilación y análisis de datos cualitativos por separado de la compilación y análisis de datos cuantitativos para finalizar con la integración y único concepto que lleve a los resultados esperados, este modelo busca que los datos cuantitativos y cualitativos sean apoyos mutuos convirtiéndose en un análisis integral teórico – práctico para mayor comprensión y para las estrategias claras y apropiadas en la toma de decisiones en la organización.

El diseño escogido permite realizar análisis más a fondo y de una manera detallada y personalizada, permitiendo tener hallazgos no encontrados con otras metodologías que influyen en el direccionamiento de la investigación y del resultado.

## **8.2. Fuentes de información**

Las fuentes de información que nos proporcionaron la información suficiente para el desarrollo del presente proyecto fueron las siguientes:

**8.2.1. Primarias:** Las fuentes primarias proporcionan un relato de primera mano en un periodo de tiempo y para el desarrollo de la investigación realizada, las fuentes primarias tomadas fue la información suministrada por los directivos, área administrativa y trabajadores implicados directamente en la ejecución de la investigación.

**8.2.2. Secundarias:** las fuentes secundarias las que implican, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de la información recolectada en las fuentes primarias, adicionales como fuente secundaria se tomaron los diferentes autores de teorías abordadas sobre planeación estratégica, los documentos de la compañía, artículos académicos, revistas especializadas y otras herramientas.

**8.2.3. Procedimiento de muestreo:** el procedimiento para determinar el procedimiento de muestreo es seleccionar aleatoriamente un grupo de individuos de acuerdo a la proporción del tamaño de la muestra hasta completar el tamaño indicado.

**8.2.4. Tamaño de la muestra:** para determinar el tamaño de la muestra dependiera de la población, si esta es infinita o finita, en este caso la propuesta es una población finita.

Formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = muestra

Z = nivel de confianza de 95%

p = Probabilidad de éxitos 50%

q = Probabilidad de fracasos 50%

e<sup>2</sup> = Margen de error 5%

### **8.3. Población muestra / CASO COOVIG CTA**

Para el presente trabajo realizado bajo la metodología de estudio de caso, se toma del total de la población grupos focales significativos para la organización y con gran peso e

influencia para el buen desarrollo de la investigación según las técnicas escogidas, las cuales se desagregan y explica a continuación.

**8.3.1. Análisis interno.** Para poder desarrollar el análisis interno, de una forma amplia, se desarrolló la aplicación de las encuestas, seleccionando grupos focales, caracterizados por:

- Área directiva
- Área operativa
- Área administrativa
- Clientes

**8.3.2. Análisis externo.** Como complemento y para la aplicación correcta de las matrices según el modelo escogido se realizarán las siguientes actividades:

- Se tomó una muestra de 4 empresas de vigilancia reconocidas en Santander para el análisis de los factores externos.

**8.3.3. Variables e indicadores de medición.** Las variables que se plantean están alineadas con la necesidad de la organización de planear estratégicamente y de controlar el cumplimiento de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Tabla 3.** Variables e indicadores de medición

Variable		Dimensión		Indicador
1	Planeación estratégica	1.1	Antecedentes estratégicos	Análisis planeación estratégica anterior y los resultados.
		1.2	Visión estratégica	Análisis interno Análisis externo
		1.3	Formulación de estrategia	Modelo secuencial del proceso estratégico.

2	<b>Control estratégico</b>	2.1	Seguimiento a planeación estratégica	Proyectos Indicadores de gestión Procesos de calidad
---	----------------------------	-----	--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4. Actividades y técnicas

Para la formulación de la planeación estratégica, se plantea desarrollar una serie de actividades que involucran a la cooperativa de vigilancia y seguridad privada Coovig CTA, para realizar un diagnóstico a fin de evaluar, monitorear y conocer la estructura organizacional de la compañía, y así poder realizar una planeación estratégica que se adapte y sirva como herramienta para la gestión administrativa de la compañía de acuerdo a las necesidades y así poder mejorar la organización basado el fortalecer su estructura administrativa.

De igual forma para poder determinar las tasas para el cuadrante de las finanzas en el Balanced ScoreCard, se requirio el desarrollo de un análisis pormenorizado de la situación financiera, y mediante un modelo matemático proxi, se logro identificar con la mayor precisión la tasa que debería exigir los asociados de la empresa, esta labor se podrá evidenciar en el desarrollo del siguiente apartado.

## 9. DESARROLLO OBJETIVOS

Para lograr total plenitud del desarrollo de los objetivos planteados, en este apartado se hará una revisión holística del contexto en donde la organización objeto de estudio se dinamiza.

Ahora bien, de acuerdo a las necesidades socio-económicas del país y analizando las situaciones externas como lo es la delincuencia común y organizada, el estado en medio de sus necesidades locativas entendió que la seguridad no podría ser abarcada por las entidades militares y policiales ya que la propiedad privada se extendía rápidamente en las diferentes regiones de Colombia. Es así como nace la vigilancia y seguridad privada en sus diferentes modalidades buscando atender oportunamente toda situación adversa que afecte o pueda afectar el patrimonio individual que cada ciudadana en su habidad privada, ya fuesen residencias, negocios, locales comerciales, industrial, universidades, colegios y demás entidades educativas, hasta las mismas entidades del estado centralizadas y descentralizadas.

Esta actividad fue regulada por primera vez en el año 1994 con la expedición del Decreto-Ley 356 “Estatuto de vigilancia y seguridad privada” donde permitió bajo el cumplimiento de los requisitos legales la creación y puesta en marcha de las empresas de vigilancia y seguridad privada.

Es así que bajo el marco legal cooperativo y el marco legal de la vigilancia COOVIG C.T.A. fue constituida. Con base en el Acuerdo Cooperativo se constituyó e inicio el funcionamiento de la Cooperativa de Trabajo Asociado de Vigilancia Privada “COOVIG CTA”, entidad a la cual le fue reconocida la Personería Jurídica mediante Resolución No. 1069, del 12 de Mayo del año 1995 expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas “DANCOOP”. Hoy DANSOCIAL.

COOVIG C.T.A. es una empresa del sector solidario especializada en vigilancia y seguridad privada bajo las diferentes modalidades como lo son la seguridad física con y sin armas de fuego, escolta a personas, vehículos y mercancías y medios tecnológicos. El objeto

social complementario es el de la prestación de servicios de bienestar y de seguridad social para el asociado y sus familias.

Frente a las necesidades de los clientes internos y externos, así mismo, la sociedad COOVIG C.T.A. decidió implementar un sistema integrado de gestión bajo los estándares de la NTC-ISO 9001:2008; NTC-ISO 14001:2004; NTC-OHSAS 18001:2008 y la NTC-BASC V4-2012. Buscando atender los requerimientos en materia de seguridad privada evaluando las debilidades y fortalezas interviniendo estos factores de riesgo.

El éxito de la empresa se debe a los grandes deseos de crecer en los diferentes sectores económicos de Colombia, siempre contando con personal altamente competente y comprometido como asociados vinculados en el desarrollo de su objeto social. Es así como ha podido incursionar en los diferentes departamentos de Colombia.

## **9.1. Estructuración del Plan Estratégico**

A partir de los resultados arrojados en la fase de diagnóstico los cuales fueron apoyados por el equipo directivo de la cooperativa en visitas programadas con cada área asociada, se estructura el plan operativo anual, para lo cual se propondrá los objetivos, misión, visión y valores, análisis de la situación 5 fuerzas de Porter, prioridades de las estratégicas y planes de acción.

### **9.1.1. Análisis Estratégico**

“La planeación estratégica es la forma de llevar a la realidad los objetivos trazados a largo plazo, las metas y las proyecciones de la organización de una manera organizada y estructurada”. (Mintzberg & Bigné, 1997, pág. 32).

Según Ansoff, Hayes, & Robert (1990) la planeación estratégica en su génesis datado en la década de los cincuenta, espacio histórico-temporal, en el cual las firmas de negocios y

más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, comenzaron a inquietarse por sus consecuencias y colaterales causados al medio ambiente. Por su lado Cendejas (2014) indica que el tema, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, conllevándolos a exigir que lo planeado y estructurado se convierta en acciones apropiadas, evento que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica.

En los dos conceptos anteriores podemos observar una marcada evolución de la planeación estratégica, pues si se revisa con detalle la evolución del concepto, en la ventana de tiempo de la década de los sesenta hasta mediados de la década de los ochenta, la planeación estratégica poseía un perfilamiento del concepto de una forma Top-Down en relación al establecimiento de las metas, objetivos y la planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica estructuraban las metas y los planes para toda la organización a nivel de alta gerencia, permeando a los niveles tácticos y operativos. Este tipo de versión ha evolucionado a un estado en el cual la alta gerencia involucra a todos y cada uno de los niveles de las empresas, actividades con las cuales se buscan nuevas ideas e innovaciones, y que de este modo las organizaciones participen en los mercados de una manera más competitiva y eficiente.

Lo anterior propone que la planeación estratégica se transmute en una actividad permanente, acción que exhorta a la alta gerencia a pensar de forma estratégica y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, sin dejar de lado las aristas tácticas y operativas del corto plazo.

### **9.1.2. Matriz DOFA**

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que es usado gerencialmente para identificar acciones viables en base a los resultados de los análisis de las principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y las Amenazas que tiene la cooperativa. El análisis de estos resultados permite a la gerencia determinar estrategias para sacar ventaja de las fortalezas, sacar beneficio de las oportunidades, reducir las amenazas y prevenir las

debilidades lo cual le brindara una visión más clara del estado en él está la cooperativa. Serna (2008, pág. 186).

Para ejecutar la matriz DAFO de la cooperativa de vigilancia Coovig cta, se tomaron las variables descritas en los capítulos anteriores en el entorno externo e interno, en las matrices MEFE, MEFI y MAFE.

En esta matriz DAFO que es reconocida a nivel mundial, se analizaron las debilidades y amenazas teniendo en cuenta los factores internos y externos que de una u otra manera puede generar problemas para la Cooperativa, de la misma manera se realizó el análisis de las fortalezas y oportunidades con la claridad que pueden generar ventajas competitivas importantes para la organización como se observa en la figura 11.

COOVIG CTA		Análisis D.A.F.O.		2020 - 2024	
<b>Debilidades</b>			<b>Fortalezas</b>		
1	Software integral administrativo.	1	Profesionalismo y Sentido Humano de la empresa.	2	Agradable clima laboral.
2	Falta de capital social para inversión.	3	Atención personalizada.	3	Relaciones públicas.
3	Falta de armamento para atender requerimientos de contratos.	4	Certificados en Sistema integrado de gestión.	4	Certificados en Sistema de Gestión en control y seguridad.
4	Falta de experiencia en el sector Hidrocarburo y Portuaria.	5	7 Ser empresa del sector solidario especializada .	5	
5	Carencia de un área de ventas y marketing	6		6	
6		7		7	
7					
<b>Amenazas</b>			<b>Oportunidades</b>		
1	Grandes empresas del sector posicionadas en la ciudad y el país.	1	Crecimiento de la economía.	2	Inseguridad laboral.
2	Competencia desleal (tarifas por fuera del marco legal).	3	Reforma laboral.	3	Mal servicio de la competencia.
3	Mala imagen generada por cooperativas ilegales.	4	Malos salarios de la competencia.	4	Descuentos en la tarifa de vigilancia.
4	Inestabilidad en las leyes del país.	5		5	
5	Concentracion de servicios en propiedad horizontal	6		6	
6					

**Figura 13.** Análisis D.A.F.O.

**Fuente:** Elaboración Propia

Dentro de las principales fortalezas identificadas para la cooperativa de vigilancia se encuentra que la compañía se encuentra certificada, otorgándole una ventaja sobre sus competidores, además cuenta con personal de alto desempeño y calidad, logrando que la cooperativa sea conocida por su alto desempeño y estándares de calidad en la prestación de sus servicios.

Como otra gran fortaleza se encuentra la atención personalizada que se lo ofrece a los clientes, ante la solución de posibles conflictos externos que se puedan presentar, ofreciendo soluciones en tiempo real, buscando satisfacer la problemática asertivamente.

Como una gran oportunidad la cooperativa tiene una ventaja competitiva en el cobro de tarifa, pues al pertenecer al régimen cooperativo y ser ESAL, empresa sin ánimo de lucro le permite legalmente facturar sus servicios por debajo de la tarifa reglamentada por la superintendencia de vigilancia.

Otra gran oportunidad es que debido a la mala calidad de los servicios ofrecidos por otras compañías, o por no garantizar personal con calidad, le permite a la cooperativa crecer en el mercado ampliando sus clientes, generando confianza y corriendo la voz a voz, lo cual ayuda al mejor reconocimiento de la empresa y a la obtención de clientes nuevos que requieran cambiar a la empresa que les ofrece los servicios de seguridad privada.

Como debilidades en la cooperativa, se encuentra la falta de capital para la adquisición de nuevo armamento para suplir con la demanda de contratos nuevos en los cuales se requiera el servicio de vigilancia con arma, dado esto la entidad ha solicitado créditos bancarios que le permitan comprar unidades moderadamente.

La falta de experiencia en el sector de hidrocarburos y portuaria es una debilidad fuerte que tiene la cooperativa pues los deja excluidos de las licitaciones que se puedan presentar y así poder cubrir los diferentes servicios requeridos, perdiendo mercado, y la posibilidad de generar más ingresos y ganar experiencia en este sector.

Como amenaza claramente se tiene la competencia, que están en el mercado manejando la tarifa, pero dando valores agregados a los clientes, lo que hace que los clientes se orienten por la compañía que más valor le genere.

Adicional se cuenta con la mala imagen de las cooperativas especializadas en vigilancia, pues muchas de estas cerraron por la mala administración y apropiación de los recursos propios de los asociados, llevando al no pago de salarios, aportes de seguridad social, dado esto muchas cooperativas de vigilancia cerraron.

De igual manera se identifica como amenaza el no tener un plan de mercadeo sólido y con seguimiento constante, lo cual no permite que se identifiquen errores a tiempo para reaccionar o identificar a que segmento enfocarse y reforzar sus planes.

### **9.1.3. Análisis de la situación interna y externa MEFI - MEFE**

En el análisis de la situación interna y externa, se estudian los factores críticos para el éxito desde las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades generando su posición entre MUY FUERTE, FUERTE, MEDIO y DEBIL, dándole un porcentaje de peso de la importancia para el éxito, obteniendo como resultado la valoración de cada uno de estos criterios.

El análisis de los factores críticos teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades (interna) se soporta en 5 cada una, se asigna su posición, el % de peso de importancia para el éxito y la valoración de cada factor.

### **9.1.4. Matriz de análisis de la situación interna**

La matriz de análisis de la situación interna, como su nombre lo dice analiza las fortalezas y debilidades de la organización, permite realizar una auditoría interna de la administración.

En esta matriz se analiza la importancia de los factores críticos para el éxito del sector y la valoración para definir que tan bien se desempeña la organización como lo muestra la figura 12.

Para la elaboración de esta matriz es necesario tener como base el resultado de la matriz DAFO, al igual que es necesario aplicar algunos conceptos de acuerdo a la experiencia y experticia de las directivas.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> pon los factores críticos	1 <b>Certificados en Sistema integrado de gestión.</b>	<b>MF</b>	<b>20%</b>	<b>0,8</b>
	2 <b>Certificados en Sistema de Gestión en control y seguridad.</b>	<b>MF</b>	<b>15%</b>	<b>0,6</b>
	3 <b>Atención personalizada.</b>	<b>F</b>	<b>10%</b>	<b>0,3</b>
	4 <b>Relaciones públicas.</b>	<b>F</b>	<b>10%</b>	<b>0,3</b>
	5 <b>Agradable clima laboral.</b>	<b>M</b>	<b>5%</b>	<b>0,1</b>
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> pon los factores críticos	1 <b>Falta de capital social para inversión.</b>	<b>MD</b>	<b>15%</b>	<b>0,2</b>
	2 <b>Falta de experiencia en el sector Hidrocarburo y Portuaria.</b>	<b>MD</b>	<b>10%</b>	<b>0,1</b>
	3 <b>Software integral administrativo.</b>	<b>M</b>	<b>5%</b>	<b>0,3</b>
	4 <b>Falta de armamento para atender requerimientos de contratos.</b>	<b>D</b>	<b>5%</b>	<b>0,1</b>
	5 <b>Carencia de un área de ventas y marketing</b>	<b>D</b>	<b>5%</b>	<b>0,1</b>

**Figura 14.** Análisis de la situación interna.

**Fuente:** Elaboración propia

Para las fortalezas analizadas encontramos que al ser una cooperativa certificada en sistemas integrados de gestión le aporta una ventaja ante la competencia permitiéndoles un mejor posicionamiento, dado esto queda en el primer lugar y queda catalogada como MUY FUERTE, con un peso de importancia del 20% y una valoración de 0,8.

Le sigue una segunda certificación en sistemas de gestión en control y seguridad BASC, la cual le brinda a la cooperativa un mejoramiento continuo, y le garantiza al cliente que periódicamente se auditan los procesos los cual ayuda a corregir errores y tener altos

estándares de calidad, este factor también está catalogado como MUY FUERTE, con un peso del 15% y una valoración de 0,6.

La atención personalizada que ofrece la cooperativa por parte de la gerencia para la solución de posibles falencias, inconformidades en el servicio, llamados de atención, quejas y sugerencias, genera un vínculo de confianza, mejorando la relación con los clientes lo que permite conocer las fallas y corregirlas, generando ampliaciones en el contrato y buenas referencias, este factor está catalogado como FUERTE, con un peso del 10% y una valoración del 0,3.

En la cuarta posición se ubica las relaciones publicas con las que cuenta la cooperativa, pues al ser una compañía con más de 500 colaboradores la hace atractiva para generar relaciones políticas, dado esto ayuda a vincularse con entidades gubernamentales que le generen experiencia y trayectoria en el sector público, y relaciones futuras para licitaciones, este factor está catalogado como FUERTE, con un peso del 10% y una valoración del 0,3.

Por ultima fortaleza se tiene el clima laboral con el que cuenta la cooperativa, pues en su sede administrativa se tiene organizado un equipo de trabajo para el servicio y disposición de sus clientes, vigilantes y directivos, permitiéndole un mejor acercamiento a la solución de conflictos y mejoramiento continuo en sus procesos, este factor está catalogado como MEDIO, con un peso del 5% y una variación del 0,1.

En las debilidades se ubica en la primera posición la falta de capital propio para la inversión, la cual principalmente es utilizada para la compra de armamento, se cataloga este factor como MUY DEBIL, con un peso del 15% y una valoración del 0,2.

En la segunda posición esta la falta de experiencia en el sector de hidrocarburos y el sector portuario, pues en los años de experiencia de la cooperativa no se ha podido trabajar en estos sectores para poder participar en las licitaciones que generan para poder contratar con estas entidades, es catalogada como MUY DEBIL, con un peso del 10% y una valoración del 0,1.

En la tercera posición tenemos el software integral administrativo, pues actualmente la cooperativa no tiene una herramienta integral, que vincule todos los procesos administrativos de manera que ayudara a optimizar recursos del personal y económicos, es catalogada como MEDIA, con un peso del 5% y una valoración del 0,3.

En la cuarta posición, la cual va entrelazada con la primera es la falta de armamento para atender requerimiento de contratos, pues se cuentan con los necesarios para el funcionamiento, y la falta de capital para la adquisición de nuevas armas, delimita la postulación de licitación y nuevos contratos los cuales tienen como requisito este servicios, está catalogado como DEBIL, con un peso del 5% y una valoración del 0,1.

En la última posición tenemos la carencia de un área de ventas y marketing pues la cooperativa no cuenta con un departamento encargado, las labores de mercadeo las realiza la gerencia y subgerencia dado esto se está perdiendo oportunidades de crecimiento y expansión por falta de conocimiento y trayectoria de la compañía, está catalogado como DEBIL, con un peso del 5% y una valoración del 0,1.

#### **9.1.5. Matriz de análisis de la situación externa**

El objetivo de desarrollar la matriz de análisis de la situación externa es identificar y evaluar los factores que inciden en el crecimiento de la organización.

Para el correcto análisis de la matriz de factores externos es indispensable conocer el sector y analizarlo de una manera estratégica desde todos los puntos de vista que pueden influir en el posicionamiento de la organización como se puede evidenciar en la figura 13.

Al igual que en el análisis interno, en esta matriz también es indispensable considerar las amenazas y oportunidades planteadas en la matriz DAFO.

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1 Descuentos en la tarifa de vigilancia.	MF	20%		0,8
	2 Crecimiento de la economía.	MF	15%		0,6
	3 Reforma laboral.	F	10%		0,3
	4 Mal servicio de la competencia.	F	5%		0,2
	5 Malos salarios de la competencia.	M	5%		0,1
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1 Grandes empresas del sector posicionadas en la ciudad y el país.	MF	15%		0,2
	2 Competencia desleal (tarifas por fuera del marco legal).	MF	10%		0,1
	3 Concentracion de servicios en propiedad horizontal	F	10%		0,2
	4 Inestabilidad en las leyes del país.	M	5%		0,2
	5 Mala imagen generada por cooperativas ilegales.	M	5%		0,2

**Figura 15.** Análisis de la situación externa.

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de los factores críticos teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas (externo) se soporta en 5 cada una, se asigna su posición, el % de peso de importancia para el éxito y la valoración de cada factor.

Pasando a analizar las oportunidades se encuentra los descuentos en la tarifa de vigilancia reglamentada por la superintendencia de vigilancia, pues al ser una cooperativa especializada, y tributariamente una ESAL empresa sin ánimo de lucro, tiene ciertos beneficios que le trae oportunidades y ventajas competitivas, pues sus principales competidores tienen una tarifa de cobro más alta por los servicios ofrecidos, lo cual ante licitaciones y toma de decisiones de los clientes para escoger la compañía que le va a prestar el servicio esta disminución de la tarifa es una buena opción, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 20% y una valoración de 0,8.

En la segunda posición se encuentra el crecimiento de la economía, pues a medida que los mercados van creciendo son nuevas oportunidades de crecimiento para la cooperativa, logrando expandirse a diferentes departamentos de Colombia, esta posición está catalogada

como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 15% y una valoración de 0,6.

En la tercera posición se encuentra la reforma laboral, pues para las empresas de vigilancia las cuales están a disposición del servicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, el gobierno reglamento la ley del vigilante, donde reglamenta la flexibilización de las jornadas laborales y la cual evita la ilegalidad en el sector informal, dado esto los clientes contrataran con compañías legalmente constituidas, que cumplan con todos los beneficios hacia sus trabajadores, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 10% y una valoración de 0,3.

Las dos últimas posiciones se encuentran relacionadas y son el mal servicio de la competencia y los malos salarios, y esto le brinda oportunidades a la cooperativa para abordar ese mercado que la competencia no está supliendo con calidad y apoyar a los vigilantes que se encontraban con otras compañías y que no estaban recibiendo a tiempo sus salarios y prestaciones legales, esta posición está catalogada como FUERTE y MEDIA, con un porcentaje de importancia para el éxito del 5% y una valoración de 0,2 Y 0,1.

Como amenaza principal se encuentra las grandes empresas del sector posicionadas en la ciudad y el país, pues son la competencia directa y al no contar con un departamento de mercadeo que le permita a la cooperativa dar a conocer su marca, muchos de los clientes potenciales prefieren contratar a estos competidores, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 15% y una valoración de 0,2.

La siguiente amenaza es la competencia desleal, los cobros por debajo de la tarifa reglamentada que disfrazan como valores agregados, lo cual busca atraer al cliente y acaparar el mercado, representando una amenaza en los clientes que se tienen, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 10% y una valoración de 0,1.

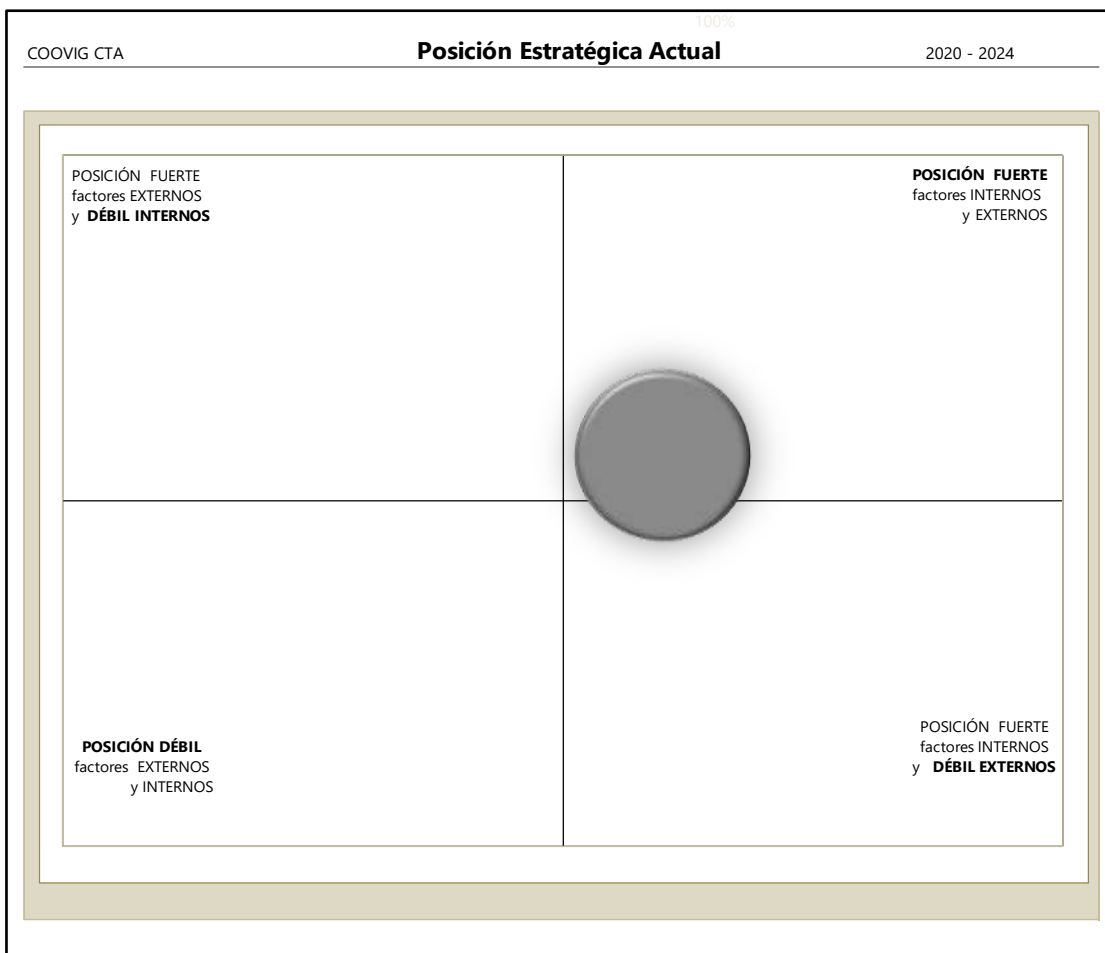
Como tercera amenaza se encuentra la alta concentración del mercado en el sector de propiedad horizontal, pues en este sector se cuenta con mucha competencia y la mayoría de clientes no buscan calidad en los servicios, sino mejor precio por tarifa dado esto el mercado es muy inestable, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 10% y una valoración de 0,2.

Como cuarta amenaza se encuentra la inestabilidad en las leyes del país, pues tributariamente y laboralmente se presentan muchas variaciones que en ocasiones afectan la economía de la cooperativa, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 5% y una valoración de 0,2.

Como ultima amenaza esta la mala imagen generada por cooperativas ilegales, pues para algunos clientes el ser cooperativa no es de su agrado para la contratación del servicio, pues en las cooperativas ilegales, no les pagan a los trabajadores lo legal, les acumulan los salarios, lo que conlleva al cliente a elegir una compañía diferente, esta posición está catalogada como MUY FUERTE, con un porcentaje de importancia para el éxito del 5% y una valoración de 0,2.

#### **9.1.6. Matriz de análisis de la posición estratégica actual**

Después de analizar la situación interna y externa de la cooperativa, sus factores críticos y su porcentaje de importancia para el éxito y teniendo en cuenta los hallazgos en cada una, se obtiene como resultado la posición estratégica actual, que debe llevar a la cooperativa a tomar las acciones o las estrategias necesarias para fortalecer aquellos factores que se encuentren en una posición débil o que estén acercándose a esa posición, y reforzar los factores que se encuentren en posición fuerte para que se mantengan tal como se evidencia en la figura 14.



**Figura 16.** Posición estratégica actual.  
Fuente: Elaboración propia

Analizando la matriz DOFA y la situación interna y externa, se puede concluir que la organización en estos momentos se encuentra en posición estratégica FUERTE tanto en factores internos como en factores externos, con acciones por realizar para fortalecer aún más, ya que como podemos observar en la figura la posición el círculo gris se acerca demasiado al eje central donde en cualquier momento puede pasar a tener debilidades significativas en interno o externo.

Según el análisis anterior se puede concluir que la organización necesita reforzar sus factores internos y externos ya que se pueden convertir en una debilidad que trascienda en términos de ingresos o de posicionamiento en el mercado.

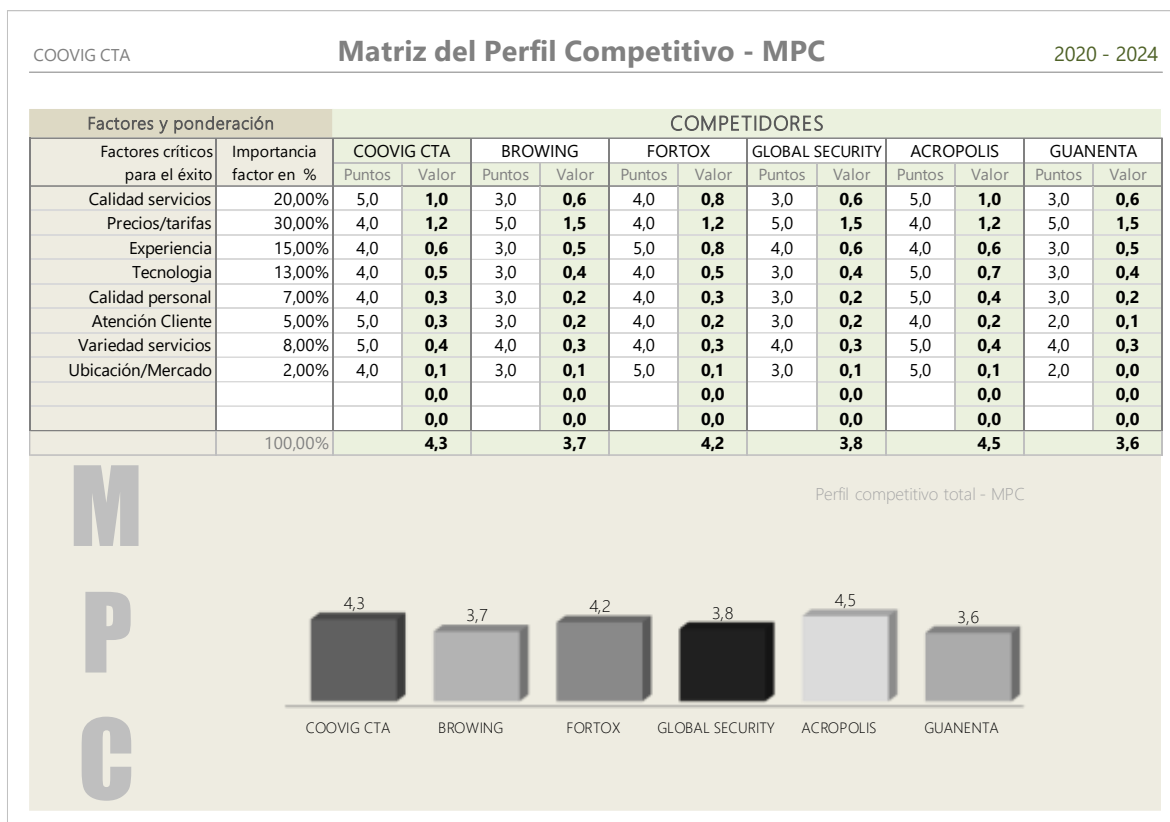
El principal reto para la gerencia de la cooperativa es fortalecer los factores débiles internos aprovechándose de las grandes fortalezas que tienes y que marca el diferencial comparado con sus principales competidores como lo es estar certificado y orientado hacia el mejoramiento continuo, la calidad de sus servicios y el personal idóneo para el desarrollo de las actividades.

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la Matriz de Factores Externos, se ha identificado que la cooperativa no está aprovechando las oportunidades adecuadamente que le brinda el entorno, como lo son la tarifa de cobro preferencial por ser una entidad cooperativa.

Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas como lo son los grandes competidores, la competencia desleal y la mala imagen generada por las cooperativas ilegales, pues es necesario mejorar estos aspectos a través de estrategias corporativas que permitan neutralizar y culminar estas amenazas.

#### **9.1.7. Matriz del Perfil Competitivo – MPC**

La matriz del perfil competitivo compara la organización objeto de estudio con sus competidores principales, dando un peso a cada factor crítico para el éxito logrando así tener un análisis de cómo está la organización comparada con su competencia como se observa en la figura 15. Los resultados muestran la fuerza que puede tener cada organización o su debilidad, el propósito del análisis de la matriz MPC es entender y evaluar toda la información para tomar decisiones o plantear estrategias que le ayuden a la organización a mejorar y ser aún más competitiva.



**Figura 17.** Matriz del perfil competitivo.

**Fuente:** Elaboración propia

En la matriz del perfil competitivo se encuentra a la cooperativa de vigilancia comparada con cinco empresas reconocidas del sector en la ciudad y que son consideradas competencia directa para los servicios de vigilancia, bajo 8 criterios importantes y fundamentales.

En la MPC, se identificó que Coovig está en la segunda posición con respecto a sus principales competidores, sin embargo muestra algunos factores potenciales como la calidad de los servicios, la atención a los clientes y la variedad en el portafolio de servicios; también deja al descubierto aspectos por reforzar frente a sus competidores tales como el mercadeo, la tecnología y sus tarifas, los cuales pueden ser factores determinantes en el momento de elegir una compañía de seguridad privada.

### 9.1.8. Matriz de Análisis de la Competencia

En la matriz de análisis de la competencia se estudian 5 factores y cada uno de ellos con sus respectivas variables, estos factores son: intensidad de la competencia, entrada de nuevos competidores, productos alternativos, proveedores poder para negociar y clientes poder para negociar. En este estudio se logra comprender de una manera más acertada el entorno externo y la competencia en el sector analizado, para buscar las estrategias necesarias para mejorar como se evidencia en la figura 16.

CODVIG CTA		Análisis de la Competencia				2020 - 2024			
	Variables	Evaluación		Valoración					
		Intensidad amenaza		< Amenaza		> Oportunidad >			
<b>1</b> INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	5	5	A					
	2 Número y equilibrio entre competidores	2	1		*				
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	3	5			*			
<b>2</b> ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	4	1				*		
	2 Reacción de la competencia	5	1						Op
	3 Facilidad instalación	3	1			*			
<b>3</b> PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	5	1						Op
	2 Mejor rendimiento o prestaciones	3	1			*			
	3 Mejor diseño o imagen	4	1				*		
<b>4</b> PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	3	1			*			
	2 Volumen compras de la empresa	2	1			*			
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	4	5			*			
<b>5</b> CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	3	1			*			
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	3	5			*			
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	5	5	A					

**Figura 18.** Análisis de la competencia.

**Fuente:** Elaboración propia

Según el análisis realizado para la cooperativa se puede observar como amenazas la intensidad de la competencia, en cuanto al ritmo de crecimiento del sector, pues a medida

que la economía y el mercado va creciendo la competencia se encuentra alerta para entrar al nuevo mercado intensificando la dificultad de abarcar el nuevo mercado.

Otra amenaza que se presenta en los resultados es en los clientes, en cuanto al grado de diferenciación del servicio, pues todas las compañías de la competencia tienen en su portafolio de servicios los mismos servicios para suplir las necesidades del cliente, aumentando la dificultad de diferenciación, ya se entra a debatir el nivel de calidad del servicio.

Como oportunidad en la entrada de nuevos competidores se puede tomar las barreras de entrada ya que, aunque las nuevas propuestas son bien recibidas, la falta de experiencia y reconocimiento de las empresas nuevas es una ventaja que se tiene a la hora de presentar una propuesta al cliente.

Como otra gran oportunidad que se tiene referente al cliente y a la tarifa en la prestación de los servicios, es la tarifa diferencial que se otorga por ser cooperativa, y eso nos da una ventaja sobre la competencia, pues se ofrece un servicio de calidad a un valor menor, lo cual le da al cliente una opción para elegir contratar con nosotros.

#### **9.1.9. Matriz de Análisis del Entorno**

En la matriz de análisis del entorno se estudian 5 factores y cada uno de ellos con sus respectivas variables, estos factores son: entorno político, marco legal, entorno económico, entorno social y entorno tecnológico según la figura 17.

El objetivo de la matriz de análisis del entorno es entender las problemáticas del entorno y la influencia en el sector de la organización, también permite que con su resultado la empresa esté preparada para cualquier eventualidad y pueda aplicar las estrategias necesarias.

COÓVIG CTA		Análisis del Entorno		2020 - 2024						
		Variables		Evaluación		Valoración				
				intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >		
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política		3	1			*		
		2 Políticas económicas y de desarrollo		4	5		*			
		3 Subvenciones y ayudas		2	5				*	
		4 Fiscalidad: costes y exenciones		2	5				*	
		5 Tratados comerciales y cambios		4	1				*	
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades		2	5				*	
		2 Legislación económica y societaria		4	5		*			
		3 Legislación laboral		5	5	A				
		4 Leyes de protección medioambiental		3	5			*		
		5 Regulaciones al consumo		3	1			*		
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general		5	5	A				
		2 Previsiones de crecimiento		5	5	A				
		3 Inflación		3	1			*		
		4 Nivel de desempleo		4	5		*			
		5 Balanza de pagos		3	5			*		
		6 Productividad		2	5				*	
		7 Mercado de capitales		2	5				*	
		8 Recursos energéticos		2	5				*	
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social		5	5	A				
		2 Desarrollo social (clases medias)		5	1					Op
		3 Valores y actitudes		3	5			*		
		4 Sindicalismo		2	1		*			
		5 Defensa del consumidor		2	5				*	
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC		5	1					Op
		2 Promoción desarrollo tecnológico		3	1			*		
		3 Capacitación y formación personal		4	5		*			
		4 Infraestructuras para el desarrollo		4	5		*			
		5 Previsión desarrollo		3	5			*		

**Figura 19.** Análisis de la competencia.  
**Fuente:** Elaboración propia

Como amenazas importantes en el marco legal se encuentra la legislación laboral, pues al tener posibles variaciones normativas que incrementen los beneficios a los trabajadores,

ya sea por salario, jornada legal, horas extras, recargos son variables que en proporción de trabajadores vinculados generan una amenaza considerable para la cooperativa.

Otra amenaza es el entorno económico, donde se ubica la situación económica en general tanto del país como a nivel internacional, pues no es previsible con facilidad identificar de qué manera se puede afectar la cooperativa y le impida tener el crecimiento proyectado.

En el entorno social también se ve como amenaza la estabilidad social por los diferentes factores internos o externos que afectan o desestabilizan una ciudad, o un país generando problemas de salud, seguridad, desempleo, sobre poblamiento etc.

Como oportunidad en el entorno social se encuentra el desarrollo social, pues a medida que este mejore, se tendrán nuevas oportunidades de mercado, para adaptar servicios de acuerdo a las necesidades de las personas.

La innovación y desarrollo en TIC puede ser una gran oportunidad ya que se puede brindar a los clientes herramientas que lo hagan sentirse seguro y protegido, a través de ideas innovadoras tecnológicas que le permitirán a la cooperativa generar ingresos adicionales.

#### **9.1.10. Matriz BCG**

La matriz BCG permite hacer un análisis exhaustivo de los productos o de las diferentes líneas de ingresos de una organización y se construye bajo dos criterios que son: La tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa, que sirve para detallar el grado de competitividad que tiene la empresa respecto al mercado.



**Figura 20.** Matriz BCG.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la matriz BCG podemos encontrar que la ubicación del servicio de vigilancia para la cooperativa está ubicada en question marks o producto interrogante como se conoce, con una cuota del mercado baja, pero con un crecimiento en el mercado alto.

Este resultado se corrobora ya que los servicios de vigilancia que ofrece el mercado tienen un crecimiento elevado según el sector, pero la cooperativa tiene una participación débil en el mercado, para tener una mayor participación se requiere de una alta inversión para ampliar su planta de trabajo operativo, publicidad para dar a conocer mejor sus servicios, lo que dará como resultado una mayor generación de ingresos.

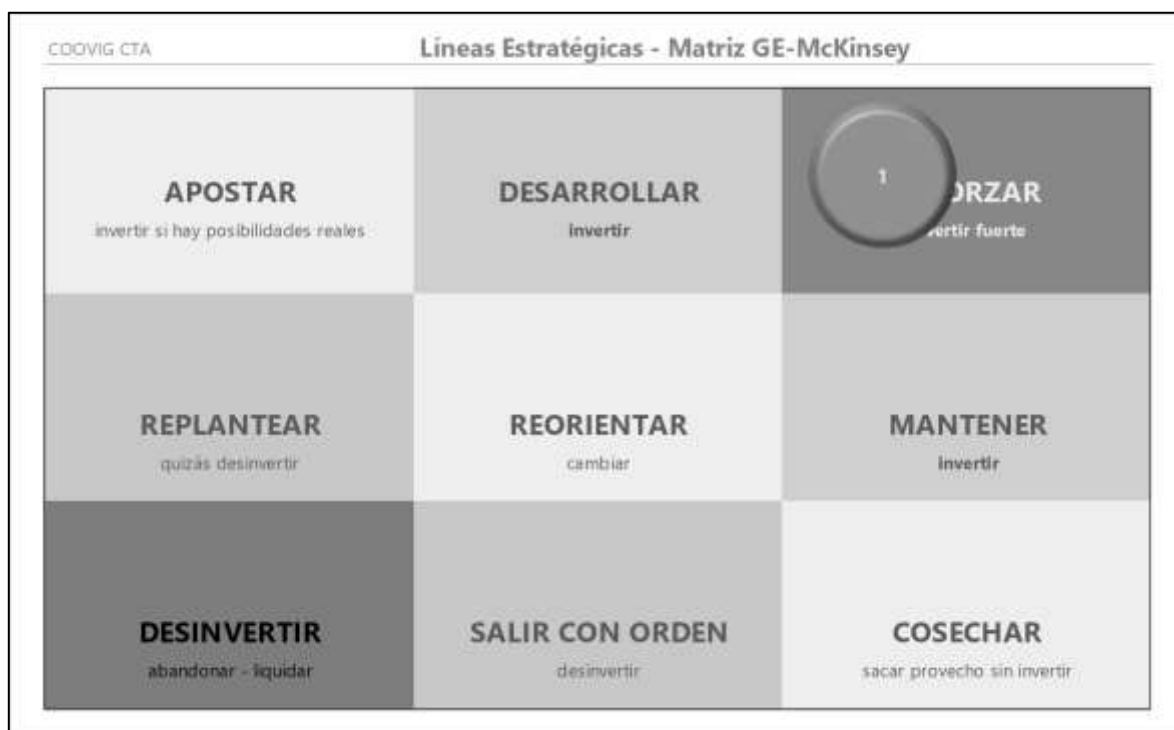
### 9.1.11. Matriz Gran Estrategia

La matriz GE- McKinsey resume el análisis de las unidades de negocio, que para este trabajo de grado es la enseñanza y las actividades conexas, de esta manera ayuda a la empresa a tomar decisiones de inversión sobre cada línea o unidad de negocio.

En la matriz en mención podemos evaluar dos factores determinantes como son la competitividad y la atractividad, que tan competitiva y que tan atractiva es la línea analizada

generando un porcentaje de importancia a cada uno de los 10 factores de la competitividad y de los 10 factores de la atraktividad.

El resultado de esa evaluación permite ubicar la línea en uno de los cuadrantes de la matriz de Gran Estrategia, obteniendo como resultado la estrategia a utilizar por la organización en la priorización de las inversiones como se observa en la figura 19.



**Figura 21.** Matriz GE – McKinsey.

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado indica que los ingresos generados por la cooperativa por los servicios de vigilancia están en una posición competitiva fuerte y tiene un atractivo del negocio medio; este resultado indica que debe realizar una inversión para su crecimiento, mejorando su posición frente a los competidores y atrayendo más clientes.

Para esta inversión existen dos estrategias:

1. Invertir para mantener la posición adquirida hasta el momento.
2. Invertir con mayor priorización en hacer más atractivos los servicios de vigilancia en el entendido que tiene potencial de crecimiento y mejora.

El valor agregado que tiene la cooperativa, y que marca la diferencia ante sus competidores, la innovación en la prestación de sus servicios son factores claves para hacer más atractivos los servicios ofrecidos.

#### **9.1.12. Matriz BSC**

Es una herramienta de gestión donde se analizan 4 categorías importantes en una organización por medio de indicadores, estas categorías son:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva Clientes
3. Perspectiva Interna
4. Perspectiva Aprendizaje

En estas 4 categorías se centran los procesos de la organización para su funcionamiento, por eso es importante mantener un equilibrio entre ellas.

El análisis de la matriz BSC dará una visión global de la organización y de allí saldrán las estrategias a seguir para el fortalecimiento de la organización como se observará con el transcurrir del presente apartado.

Ahora bien, para poder determinar la tasa que compensa el riesgo de los asociados de la organización objeto de estudio, se recurre al desarrollo de un análisis pormenorizado de la performance lograda en términos económicos financieros, para el final determinar dicha tasa

y ubicarla dentro de la estructura del BSC, los análisis de podrán ver en los siguientes acápite.

### 9.1.12.1. BLOQUE DE LIQUIDEZ

Con respecto al Objetivo Empresarial (OBF → Objetivo Básico Financiero, el cual se orienta a maximizar la riqueza de los accionistas sin afrentar a sus Stakeholders), para lo cual una de sus aristas principales es el manejo efectivo de su operación medido por Drivers que reflejan la efectividad de la misma, el PKTNO (y/o productividad del Capital de Trabajo Neto Operativos), los esfuerzos de la gerencia será enfilar esfuerzos por lograr mantener una tasa de PKTNO baja (en lo posible tendiendo a cero), con lo cual la cantidad de recursos que se deben disponer para ser operacionales y generar ventas debería ser una mínima fracción por cada 100 unidades monetarias en ventas, ejercicio que necesariamente liberaría caja, generando de forma recíproca plus valor para los Shareholders, sin estropear las relación con los Supply's, de tal forma que se logre mantener una relación de confianza con este Stakeholder.

Si revisamos los resultados en los dos últimos periodos del ejercicio, se observado una del orden del 25,64%, que en términos práctico estaríamos indicando que por cada unidad monetaria venta, la organización debe mantener unos 25 centavos para ser funcional en su operación, siendo bajo, debido al manejo que se le da a las rotaciones tanto de las cuentas por cobrar como de los inventarios, (bloque que se revisara más adelante), se recomienda mantener la gestión de cartera y la de rotación de inventarios.

Tabla 4. Liquidez

<b>DRIVERS DE LIQUIDEZ</b>	<b>A 31 DIC DE 2019</b>	<b>A 31 DIC DE 2018</b>	<b>A 31 DIC DE 2017</b>	<b>A 31 DIC DE 2016</b>
VENTAS	15.862.663.660	14.139.918.690	11.316.264.516	6.245.012.748
RAZÓN CORRIENTE	2.483.884.173	2.351.944.863	1.175.146.563	368.731.218
LIQUIDEZ	2,23	3,19	2,39	1,58
KTO	4.442.380.282	3.314.078.094	1.931.938.659	853.595.578
PKTO	28,01%	23,44%	17,07%	13,67%
KTNO	4.066.518.996	3.138.761.290	1.484.042.684	460.218.040
PKTNO	25,64%	22,20%	13,11%	7,37%

Fuente: Elaboración propia

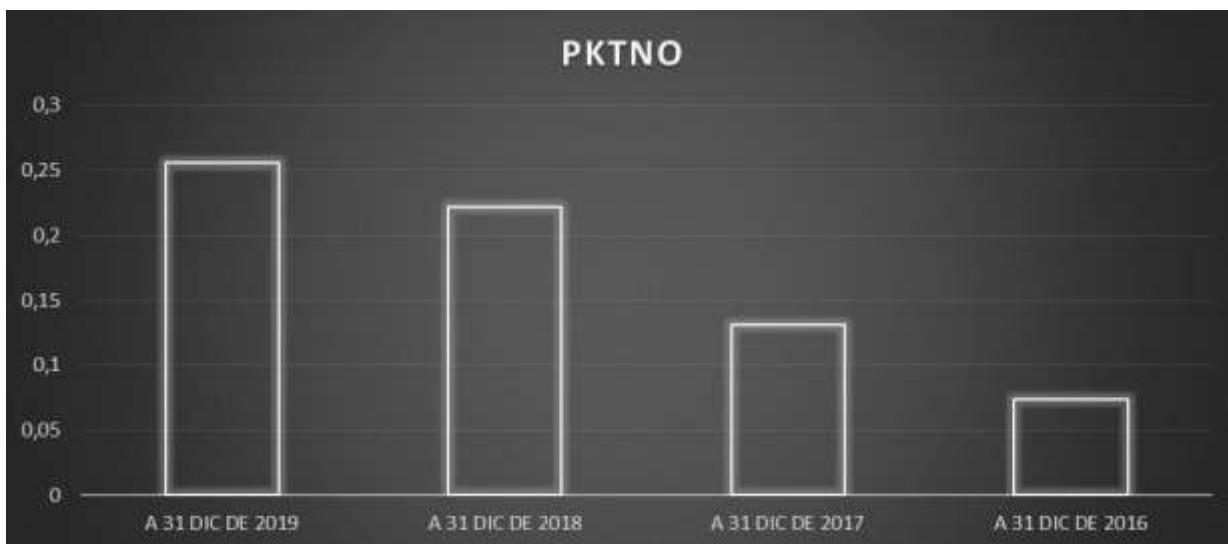
Por otra parte la tabla anterior nos muestra que la cooperativa mantiene una liquidez por el orden de un 2,23, que al ser comparada con el sector (promedio 1.5, es alto pues mantiene Fondos Ociosos generando problemas de liquidez por excesos de recursos en tesorería) se recomienda que este tipo de recursos sean invertidos en inversiones temporales que manejen un tipo de tasa que genere fondos adicionales.

En referencia al PKTNO muestra el comportamiento del índice de la productividad del Capital de trabajo Neto Operativo, el cual muestra la dinámica de las cuentas Cartera + Inventarios - Proveedores, de aquí se precisan los resultados de los drivers de este bloque de indicadores, que se muestran a continuación:

- **Razón corriente:** Activo corriente sobre pasivo corriente. Esto muestra la cantidad y/o disponibilidad de recursos que posee la empresa para sobrellevar los compromisos del corto plazo. Por peso adeudado en el corto plazo en el 2019 la empresa mantiene 2,23 Unidades Monetarias para hacer frente a las obligaciones en el corto. Si revisamos el año 2018 nos podemos dar cuenta que la empresa mantenía un exceso de liquidez provocando fondos ociosos y costo de oportunidad.
- **Capital de trabajo operativo:** Cartera de la organización más los inventarios. Estos son los recursos que mantiene la empresa para ser operacional sin contar con el financiamiento de los Terceros (Proveedores que es en últimas un pasivo espontáneo pues no manejan tasas, que es lo acostumbrado en nuestro entorno), se evidencia un crecimiento en este, debido a la fuerte subida de las cuentas que lo conforman, aunque muestra el mismo comportamiento de los años 2016 y 2017 en términos porcentuales, es diferente la lectura en términos absolutos pues paso de 3.314 Millones a 4.442 millones (su subida en términos relativos es del orden de un 34% con respecto al año inmediatamente anterior), que si lo cruzamos con el comportamiento de las ventas, no muestran una subida en la misma proporción, pues pasan de 14.139 millones en 2018 a 15.863 Millones para 2019 (en términos

relativos es una subida de 12%), por lo cual se recomienda un manejo más eficiente las cuentas del KTO.

- **Productividad del capital de trabajo:** Por cada 100 pesos que la empresa hizo en ventas, debió mantener 28 pesos entre cartera e inventarios sin el financiamiento que otorgan los proveedores. Aumentó de 2018 a 2019 en 5 pesos precisamente por lo indicado en el acápite anterior.
- **Capital de trabajo neto operativo:** Es el capital neto de la empresa, complemento del KTO y/o descontando el aporte que los proveedores hacen en beneficio de la operación de la empresa. Como se observa en la tabla 4, desde el 2016 la empresa mantiene un comportamiento estable en su manejo de la productividad del KTNO. En términos prácticos esto refleja armonía y estabilidad para la compañía, aunque debe mejorar los tiempos de su Throughput Time, actividad que muy seguramente generara más capital para sus Shareholders.
- **Productividad del capital de trabajo neto operativo:** Es el KTNO en términos porcentuales para 2019 arroja un resultado de 0.2564 y/o 25,64%, que es el montante que deberá mantener la organización después del financiamiento de los proveedores, un PKTNO tendiendo a cero, es muestra que las instituciones poseen un ciclo de caja rápido, todo depende del sector en cual se encuentra la organización.



**Figura 22.** Productividad del Capital del Capital de Trabajo Neto Operativo.

**Fuente:** Desarrollo del autor.

### 9.1.12.2. BLOQUE DE ACTIVIDAD

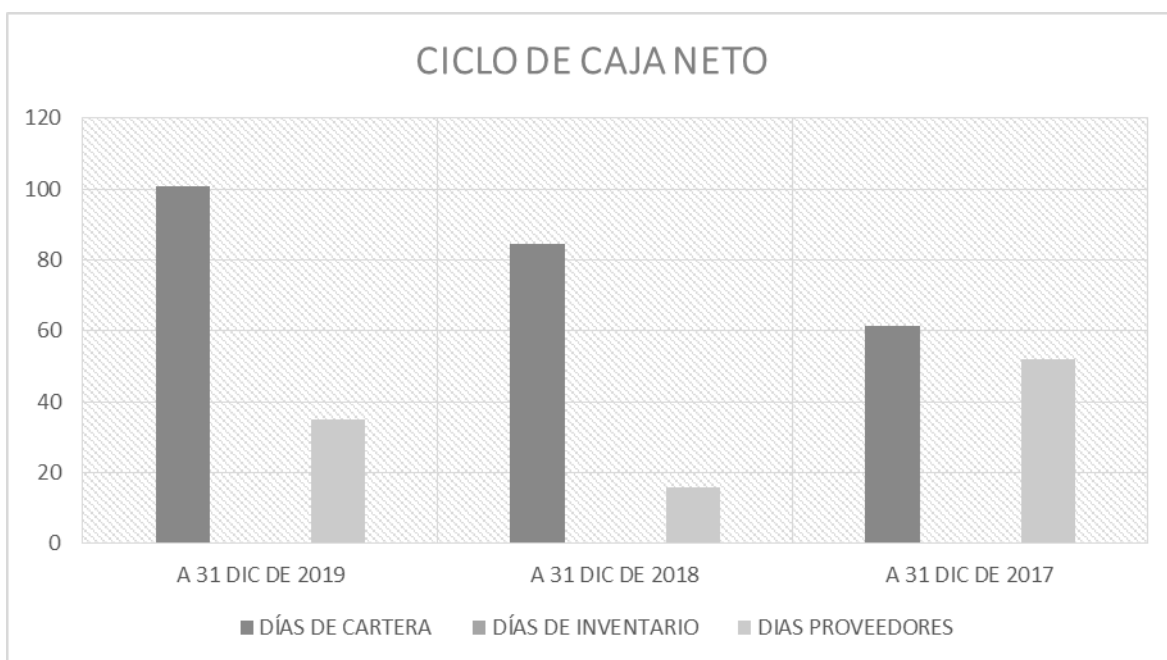
Los Drivers de Actividad se refieren a la velocidad con las que la operación genera Caja (Throughput Time). El bloque que se analizará a continuación expuesto en la Tabla 5, muestra los ciclos de cumplimiento en rango de días de la Cartera + Inventarios – Proveedores, comparados estos con el ciclo de caja y el ciclo de caja neto; la dinámica de estas cuentas evidencia en gran medida el comportamiento del componente operativo de la organización.

Tabla 5. Actividad

<i>DRIVERS DE ACTIVIDAD</i>	A 31 DIC DE 2019	A 31 DIC DE 2018	A 31 DIC DE 2017	A 31 DIC DE 2016
DÍAS DE CARTERA	<b>101</b>	<b>84</b>	<b>61</b>	<b>47</b>
DÍAS DE INVENTARIO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
CICLO DE CAJA	<b>101</b>	<b>84</b>	<b>61</b>	<b>49</b>
DIAS PROVEEDORES	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>52</b>	<b>77</b>
CICLO DE CAJA NETO	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>9</b>	<b>-28</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Las cifras nos muestran que no se ha venido mejorando de forma sustancial, pero que al comprar con el sector la rotación de este activo se debe mejorar si se quiere generar más valor para sus Shareholders.
- **Rotación de inventarios:** la cooperativa no posee inventarios en sus estados financieros, dado esto no tiene rotación de los mismos.
- **Rotación de proveedores:** Cada cuántos días se le paga a los proveedores. En el caso de este indicador, se evidenció que en promedio se le pagan a los proveedores cada 45 días, siendo una fuente espontanea que le permite a la empresa el fondeo y/o cobertura de su operación precisamente por el aporte que dichos suppliers.
- **Ciclo de caja neto:** En los últimos años el ciclo de caja neto fue en promedio de 29 días. Es decir, la empresa deberá cubrir muy posiblemente con recursos propios y/o consecución de financiamiento (vía crédito) los fondos para ser operacionales.



**Figura 23.** Análisis de la actividad del ciclo de Caja.  
**Fuente:** Desarrollo del Autor.

### 9.1.12.3. BLOQUE FONDOS OCIOSOS – SOLO AÑO 2019

Desde la cúpula gerencial de cualquier organización, se hace necesario el evidenciar de forma económica (En unidades monetaria el alcance o no de los objetivos propuestos en los drivers de actividad, lo anterior adquiere su virtud al momento de cuantificar el impacto que

estos tienen sobre la generación de valor de las compañías, pues en la medida que se alcance cierto nivel de cumplimiento las organizaciones generaran mayor valor para sus dueños alcanzando el Objetivo Básico Financiero (OBF), este análisis se puede precisar con mayor profundidad a continuación.

Tabla 6. Fondos ociosos

<i>ANÁLISIS DE FOCO AÑO 2019</i>			
<i>FONDOS OCIOSOS</i>	<i>OPTIMO</i>	<i>BALANCE</i>	<i>FO. o CO.</i>
CARTERA	3.965.665.915	4.442.380.282	-476.714.367
INVENTARIOS	0	0	0
PROVEEDORES	430.003.987	375.861.286	-54.142.701
KTNO	3.535.661.928	4.066.518.996	
PKTNO OPTIMO	22,29%		
PKTNO EJECUTADO	25,64%		

**Fuente:** Elaboración propia

- **Fondos de cartera:** En cuanto a los fondos ideales en cartera, al ser cruzados con los promedios hipotéticos puestos por encima del comportamiento del mercado, no indicaría que los optimo debió haber sido 3.965 millones de pesos al ser comparado con el ejecutado mostrado en el balance la cifra ascendió a los 4.442 millones de pesos generando un costo de oportunidad de 476.714 millones de pesos, que debería al menos estar en tesorería, siendo este lugar no tan indicado para generar más valor, pues lo correcto sería hacer inversiones en el corto para lograr mayores beneficios financieros, lo anterior no se da debido a aunque la cartera muestra cierta parsimonia en su gestión, de mejorar dicha actividad muy seguramente la empresa genera valor para sus Shareholders.
- **Fondos de inventario:** al no tener inventarios, la cooperativa no posee un fondo de inventarios.

- **Fondos de proveedor:** Si se hubiera cumplido los días de política para proveedor la empresa tendría un problema adicional en su operación, debido a la demora en los pagos la dinámica ha compensado las irregularidades en el tráfico del ciclo de caja.
  
- **Capital de trabajo neto operativo óptimo:** Si la empresa hubiera cumplido con los objetivos de cartera, inventarios y proveedores, el ideal para mantener en capital de trabajo estaría en promedio por los 3.535 millones de unidades monetarias. Pero si se revisan los indicadores de liquidez se ve que por el contrario estos indicadores están altos, llegando la cifra a mantener para la operación 4.066 millones de unidades monetarias.
  
- **Productividad óptima del capital de trabajo neto operativo:** de cumplir con las políticas la empresa debería de mantener 22 unidades monetarias por cada 100 unidades monetarias en ventas, al no lograr los objetivos la empresa debe mantener para ser operacional 26 unidades monetaria, se hace necesario trazar estrategias que conlleve al mejoramiento de la dinámica de rotación del KTNO.

#### **9.1.12.4. BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO**

Según la data aportada, podemos evidenciar que nos encontramos frente a una estructura apalancada por recursos financieros del 55% y de asociados.

Los gastos financieros poseen escudo fiscal, es decir son deducibles de impuestos, es decir las tasas que ofrecen los bancos en realidad termina siendo el 66% de lo exigido por la banca, pues el 34% de los impuestos de industria y comercio hace que aparezca dicho efecto de reducción de tasa.

Tabla 7. Endeudamiento

<i>DRIVERS DE ENDEUDAMIENTO</i>	A 31 DIC DE 2019	A 31 DIC DE 2018	A 31 DIC DE 2017	A 31 DIC DE 2016
ENDEUDAMIENTO TOTAL	54,77%	49,45%	43,68%	37,87%
CP EN PASIVO	53,96%	38,51%	45,31%	48,83%
CP EN ACTIVO	25,22%	30,40%	23,89%	19,38%
APALANCAMIENTO	0,6718	0,5455	0,3610	0,2576
COBERT GTO FCIERO	13,10			
COBERT Ss DEUDA	3,95			
COBERT DEUDA NETA	0,70			

**Fuente:** Elaboración propia

- **Endeudamiento en el corto plazo:** El total de pasivos sobre el activo total. Son los recursos de la organización que son financiados vía terceros. Dicho de otra forma la empresa en total de propiedad le pertenece en un 55% a los terceros y los asociados poseen el 45% en su estructura de financiamiento.
- **Cantidad de activos financiados por el corto plazo:** De la totalidad de lo que la organización requiere de financiamiento en el corto con respecto al total de los pasivos la empresa está siendo financiada (para 2019) en un 54%. En el corto plazo con respecto al total del financiamiento de terceros, sin embargo, dicho comportamiento es compensado por el exceso de liquidez que la compañía presenta para este mismo periodo.
- **Cantidad de pasivo en el corto:** Es cuando del total de pasivos se debe en el corto plazo, actualmente es el 25.22% con respecto al total del activo, es decir los terceros financian el 25% con sus recursos las operaciones de la empresa.
- **Cobertura de gasto financiero:** Teniendo en cuenta el EBITDA de la empresa (utilidad operativa más amortizaciones y depreciaciones) es una ratio para ver cuántas veces este EBITDA puede cubrir los gastos financieros. En este caso, dichos gastos provienen del gasto por sobregiros y capitales adquiridos en el corto plazo.

La tabla nos muestra que la caja Operativa posee 13.10 de poder para cubrir los gastos financieros que genera la compañía.

#### 9.1.12.5. LOGICA FINANCIERA

El bloque de lógica financiera se enfoca a determinar si los rendimientos tanto de la empresa como los de los dueños fueron alcanzados, es decir si los resultados ROE y ROIC fueron mayores que sus objetivos Ke Y WACC, de lo contrario se estaría en presencia de empresas que generan resultados en utilidades netas positivos pero que para sus accionistas destruyen valor por no cumplir con los objetivos principales de la gerencia del valor. Cabe aclarar que como la empresa no posee deuda con la banca el Costo de capital de los dueños (Ke), y/o la TMRR (Tasa Mínima Requerida de retorno) será la tasa de descuento de los flujos.

Tabla 8. Lógica financiera

<i>RENTABILIDAD DE LA EMP Y DUEÑOS</i>	
	A 31 DIC DE 2019
TMRR	13,23%
ROE	4,78%
ROA	39,39%
CK	12,29%

**Fuente:** Elaboración propia

- **Tasa Mínima requerida de retorno - TMMR y/o Costo de Capital:** Al NO tener una tasa establecida mediante un modelo matemático proxy, se procedió a establecer con la ayuda del mercado norteamericano una tasa que trate de compensar el riesgo incurrido de trasladar los capitales a la formación de dicha empresa, el modelo utilizado es el CAPM propuesto por el profesor William Sharpe Premio nobel de economía en 1991. Este modelo es el más utilizado, y de mejora ajuste a las particularidades del mercado nacional, el proceso de la obtención de dicha tabla las podrá ver en el anexo de Excel que se entrego para este análisis.

La tasa que arroja el modelo es del 13.23% para el año 2019, hay que recordar que, al ser el mercado dinámico, las tasas deberán ser ajustadas cada año para poder con esto evidenciar si la empresa está generando valor, o por el contrario lo está destruyendo.

- **Rentabilidad del patrimonio - ROE:** Este Driver mide el rendimiento del capital invertido por parte de los accionistas, o sobre los fondos propios. En el caso de la empresa, para 2019 la operación generó el 4.78% que comparada con la tasa esperada por los dueños y las tasas de mercado la encontramos por debajo, para lo cual se hace necesario ajustar la dinámica de la operación, de tres formas una de ellas es mejorar las ventas, que tengo entendido serán cuantiosas por los contratos que se avocinan, en la medida que la puedan capitalizar, las proyecciones mostrarán generación de valor para sus Shareholders, la segunda medida es mejorar los ciclos de rotación del KTNO como ya se había indicado con anterioridad y una tercera es recurrir a créditos que le permitan a la organización financiar sus proyectos, aprovechando las bajas tasas que el mercado está ofreciendo, antes que una crisis como la que se nos presentan encarezcan el crédito como tal.
- **Rentabilidad de los activos ROA:** Rentabilidad del total de activos de la empresa a nivel operacional. Expresa la rentabilidad económica de la empresa independiente de si se financia con recursos propios o de terceros, es decir mide la eficiencia que posee la empresa en términos del total de sus activos en términos de ventas. Vemos que el ROA se ubica en un 39.39%.
- **Retorno sobre la inversión:** En cuanto al ROI, es un indicador que mide la cantidad de unidades monetarias convierte la empresa en ventas dependiendo de la cantidad de sus activos totales.

Tabla 9. ROI – Retorno Sobre la Inversión

<i>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</i>	A 31 DIC DE 2019	SECTOR 2019
ROI	<b>2,31</b>	<b>2,50</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Si comparamos la empresa con el sector podemos apreciar que la organización hace que sus activos generen menos ventas que el promedio del sector, significando esto un menor nivel de eficiencia en términos de manejos de activos y que seguramente se mejoraran más, si se atienden a las indicaciones dadas a este ejercicio.

#### **9.1.12.6. Análisis de la caja operativa – EBITDA**

El margen EBITDA hace referencia al nivel de capacidad que tienen las empresas de generar dinero con sus operaciones, midiendo la rentabilidad de la compañía y calculándose en base a los ingresos totales de la compañía.

Para el caso dicho margen Ebitda es de 2.973.086.326 Unidades Monetarias ver tabla 9.

Tabla 10. EBITDA

<i>LA CAJA OPERATIVA</i>	<b>AÑO 1</b>
EBITDA	2.973.086.326
M. EBITDA	18,74%
PDC	0,73

**Fuente:** Elaboración propia

- **Margen EBITDA:** Este EBITDA es la verdadera caja de la empresa. Esto significa que la empresa por cada peso de ventas la empresa genera 18.74 unidades monetarias de caja operativa.
- **Palanca de crecimiento pdc:** En cuanto a la palanca de crecimiento, la empresa muestra un resultado muy bajo, lo anterior debido precisamente por el manejo que se le da al ciclo de caja y al ciclo de caja neto.

### 9.1.12.7. GENERACION DE VALOR

La Gerencia Basada en Valor (GBV), se puede definir como una forma para medir el rendimiento de una compañía, este indicador está orientado a la integración pues se complementa con los objetivos planteados y los rendimientos que se obtienen en su desarrollo, para mejorar la toma de decisiones estratégicas y operacionales que realiza la organización.

El indicador más importante para determinar si los resultados de la Gerencia le han o no generado valor agregado para sus accionistas es el Driver Valor Económico Agregado (EVA por sus siglas en inglés), este evento se dará si y solo si el costo de capital es menor que la rentabilidad generada en la operación de la organización, es decir si el  $K_e$  es  $<$  que el ROE, lo anterior se precisa con más detalle a continuación.

Tabla 11. EVA

<b>GENERACIÓN DE VALOR</b>	<b>AÑO 1</b>
ANdeO - K CON CTO	5.186.109.497
UODI - RODI - NOPAT - NOPLAT - BAIDI	1.782.996.079
RAN - ROIC	34,38%
EVA 1	1.222.841.556
EVA 2	1.222.841.556

**Fuente:** Elaboración propia

Es claro que la empresa está generando valor puesto que la tasa calculada para los accionistas es del 13.23%, la operación de la organización en términos de ROIC (Return on Investment Capital) es de 34.38%, siendo esta cifra por encima de la tasa que requerirían los accionistas para cubrir el riesgo asociado para la inversión.

- **Activo neto de operación:** Capital con costo. Este capital fue tenido en cuenta tan solo las partidas del Equity, pues al no poseer estructura de deuda con Banca, los únicos recursos con tasa que financian a las organizaciones son los recursos de los dueños.

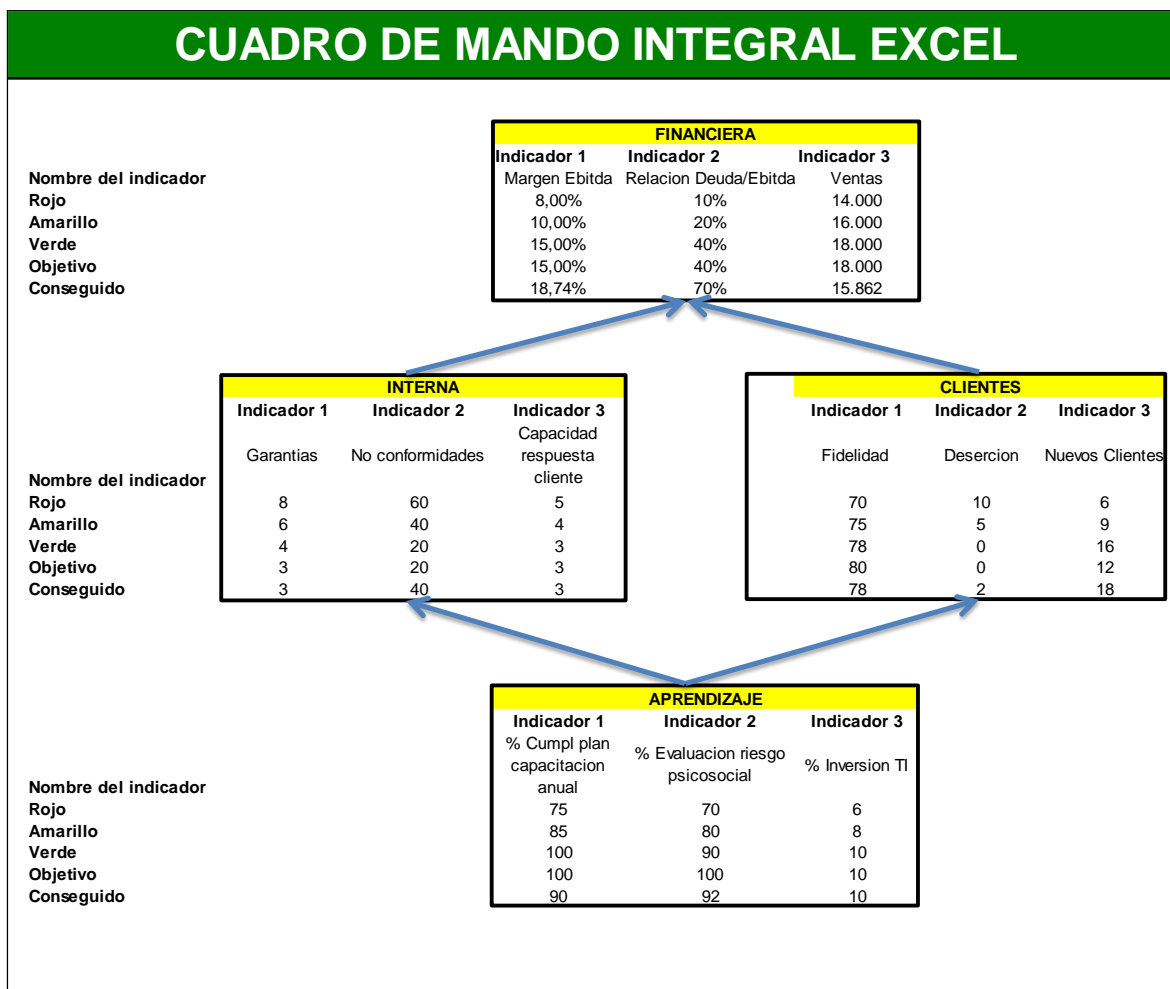
- **NOPAT:** También conocido como UODI. Es la utilidad operacional multiplicada por el diferencial de 1 y la tasa impositiva (34%). El resultado es de 1.782.996.079 U.M.
- **RAN:** Es el UODI dividido entre el activo neto de operación. Dando un resultado de 34.38% como ya se había precisado con anterioridad.
- **Valor económico agregado:** Al UODI se le resta el activo neto de operación y se multiplica por el costo de capital o WACC. Para 2019 la empresa genero valor por concepto de 1.222.841.556 unidades monetarias. Aunque es de esperar que con un repunte en las ventas tal como se espera en el futuro próximo y una buena gestión de su ciclo de operación, muy seguramente y desde mi óptica la empresa siga generando valor que esperan sus asociados.

#### **9.1.12.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Un cuadro de mando integral (CMI – BALANCED SCORECARD) es una herramienta empresarial que facilita la medición de la situación y estado de evolución en el cumplimiento de los objetivos que estableció la compañía. El cuadro de mando integral analiza cuatro categorías importantes en una organización por medio de indicadores, estas categorías son las siguientes:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva Clientes
- ✓ Perspectiva Interna
- ✓ Perspectiva Aprendizaje

En estas categorías se basan los procesos de la organización para su funcionamiento y es importante mantener un equilibrio entre ellas.



**Figura 24.** Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

#### 9.1.12.8.1. Perspectiva financiera:

En la perspectiva financiera se analizan 3 indicadores que miden el cumplimiento de la proyección y los resultados esperados por las directivas como lo muestra la figura 23, estos indicadores son:

- **El porcentaje de margen EBITDA:** Este indicador mide la rentabilidad de la organización y se calcula teniendo en cuenta los ingresos totales. Para la Cooperativa es un indicador muy importante ya que proporciona información sobre la rentabilidad de la compañía en términos de gestión de sus procesos operativos.

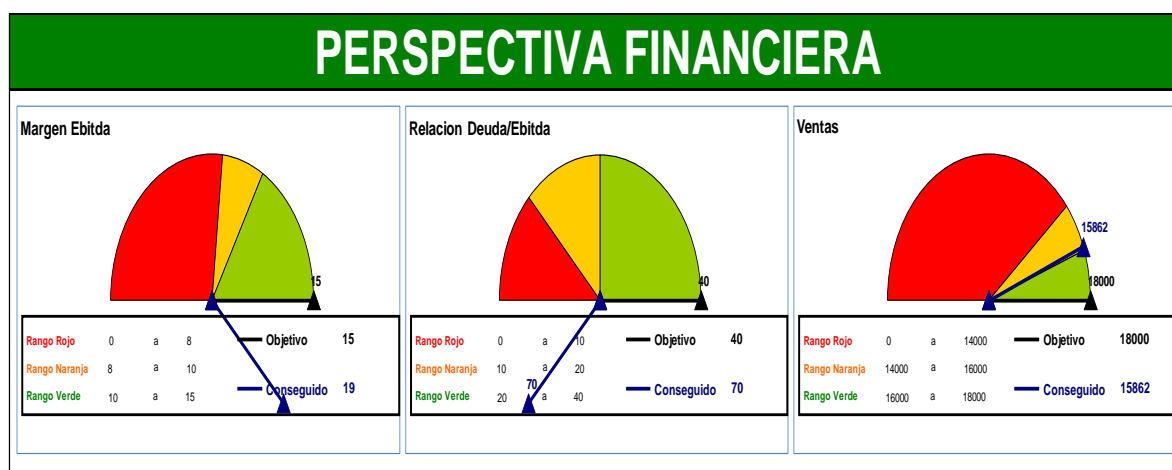
El objetivo de este indicador es del 15% y los resultados obtenidos por la administración arrojaron un resultado superior al esperado por los directivos.

- **Relación deuda/EBITDA:** Este indicador es de solvencia o de endeudamiento que permite conocer el nivel de deuda de la compañía respecto a los resultados operativos de la organización.

El objetivo ideal de toda compañía es estar por debajo de 4, para el caso de la cooperativa es de 7 de ratio, ya que al igual que la cooperativa se apalanco financieramente para invertir en capital de trabajo, lo que genero un endeudamiento alto, que se evidencia en el resultado de este indicador.

- **Ventas (Crecimiento):** El crecimiento en las ventas es una medición importante para los directivos, ya que le permite analizar sus proyecciones financieras, recaudo de cartera y liquidez esperada para inversiones futuras.

El objetivo de este indicador es de lograr 18.000 millones en ventas ya que es lo esperado por los directivos, como resultado se obtuvo 15.862 millones alcanzando un 88% del objetivo.



**Figura 25.** Perspectiva Financiera

**Fuente:** Elaboración propia

#### 9.1.12.8.2. Perspectiva clientes

En la perspectiva clientes se analizan 3 indicadores cruciales e importantes para el crecimiento de la institución como se observa en la figura 24, estos son:

- **Fidelidad clientes:** Es un indicador clave para medir la satisfacción del cliente, sus inconformidades e identificar falencias en la prestación del servicio, que hacen que el cliente se mantenga con los servicios prestados por la compañía.

El objetivo de este indicador es mantener los 80 clientes que posee la compañía durante el año, solucionando inconformidades en los tiempos establecidos y trabajando constantemente en el mejoramiento continuo de los procesos.

- **El porcentaje de deserción consolidada anual:** este indicador permite tener controlado el retiro de los clientes de la cooperativa, analizar las causas y actuar para fidelizar cada vez más los clientes.

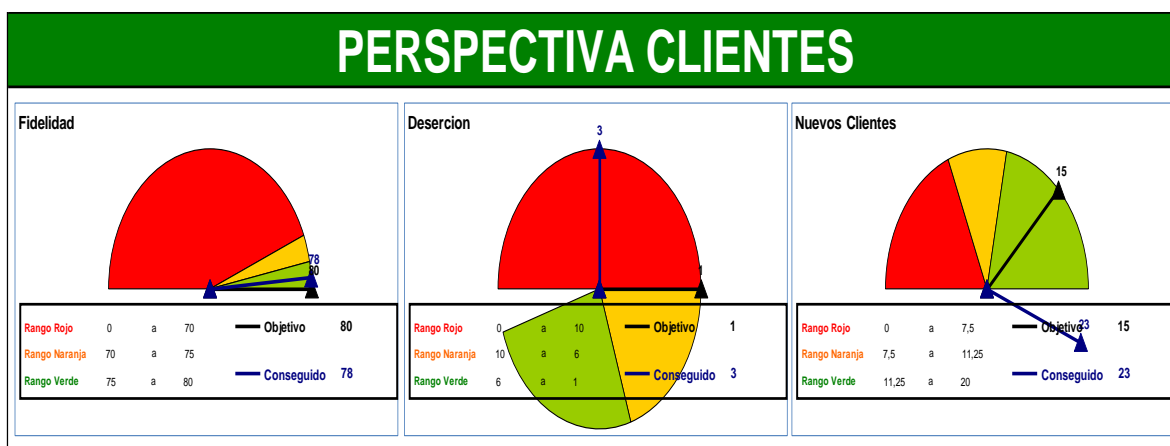
El objetivo de este indicador es el 1% del total de clientes activos en el año, mide la deserción de inicio de contrato con clientes permanentes.

- **El porcentaje de crecimiento de clientes nuevos en el año:** este indicador permite hacer un seguimiento anual del crecimiento de ingresos, de este resultado se puede evidenciar la gestión de la administración en las propuestas comerciales ofrecidas a los prospectos de clientes.

El objetivo de este indicador es del 15% del total de clientes activos en el año, su medición es constante y aplica para cualquier cliente nuevo que contrate servicios de vigilancia física.

Estos indicadores ayudan a mantener un constante análisis del movimiento y flujo de clientes de la cooperativa, que es realizado comparativo año a año permitiendo identificar

falencias o inconformidades en la prestación del servicio ayudando a la organización a mantenerse activa en el mercado, buscando nuevos prospectos de clientes y buscando siempre perfeccionar la calidad del servicio.



**Figura 26.** Perspectiva Clientes

**Fuente:** Elaboración propia

### 9.1.12.8.3. Perspectiva interna:

En la perspectiva interna se analizan 3 indicadores identificados como primordiales para la prestación de servicio de calidad como se observa en la figura 25, estos indicadores son:

- **Garantías:** Este indicador permite asignar anualmente el tiempo de respuesta para cumplir a los clientes por garantías en el servicio prestado, siempre y cuando corresponda a la compañía realizar este reembolso por posibles falencias en el desarrollo del servicio.

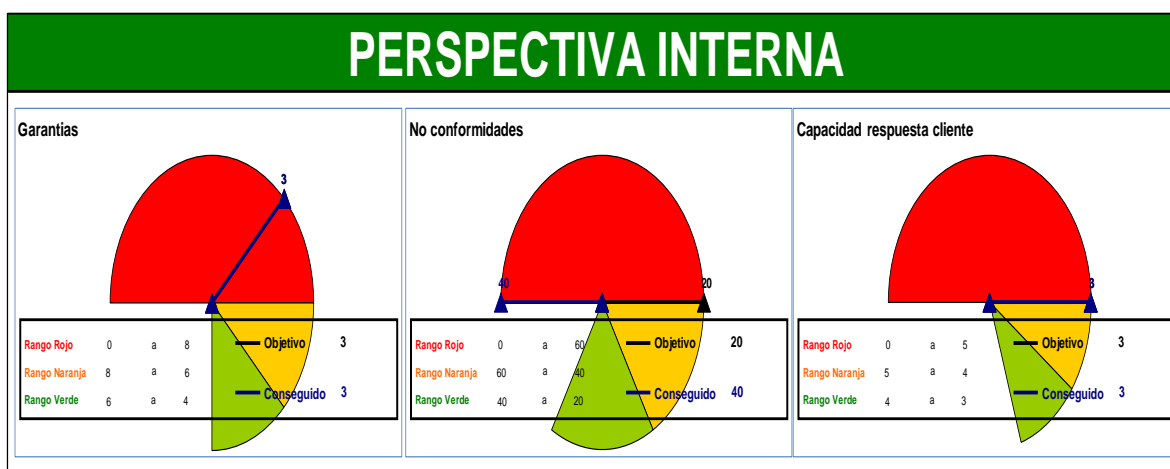
El objetivo de este indicador es de 3, pues se debe brindar solución oportuna por daños a los bienes o pérdidas de objetos durante el servicio.

- **No conformidades:** Es un indicador clave para medir la satisfacción del cliente, sus inconformidades e identificar falencias en la prestación del servicio.

El objetivo de este indicador es no recibir más de 20 reclamaciones en el año, que deben ser resueltas lo más pronto posible, y analizadas por área encargada para implementar las acciones necesarias para la mejora de los procesos.

- **Capacidad de respuesta cliente:** Este indicador mide anualmente el promedio de tiempo que tarda la cooperativa en dar respuestas a peticiones, quejas y reclamos, que realizan los clientes por alguna inconsistencia durante la prestación del servicio.

El objetivo de este indicador es dar respuesta y solución en el menor tiempo posible para evitar posibles pérdidas de clientes o malas referencias, es tal vez uno de los indicadores más importantes ya que se obtiene de primera mano las insatisfacciones en los servicios prestados, de esta manera se puede actuar aplicando las acciones de mejora correspondientes.



**Figura 27.** Perspectiva interna  
Fuente: Elaboración propia

#### 9.1.12.8.4. Perspectiva de aprendizaje:

En la perspectiva aprendizaje se analizan 3 indicadores importantes para el mejoramiento continuo de la organización como lo muestra la figura 26, y son:

- **El porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual:** Este indicador permite medir la ejecución del plan de capacitación estructurado cada año, ya que es primordial invertir en capacitación para tener el mejor equipo y el más capacitado.

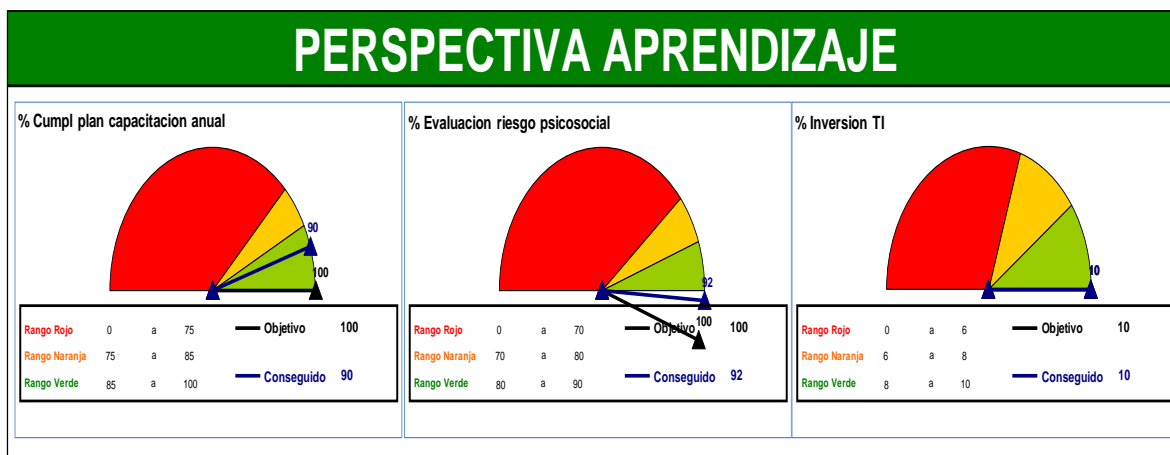
El objetivo de este indicador es alcanzar el 100% de ejecución del plan de capacitación para que de esta manera se consolide un buen equipo de trabajo indispensable para ofrecer un servicio con personal altamente calificado, que cuide el bienestar y bienes de los clientes.

- **El porcentaje de evaluación del riesgo psicosocial:** Este indicador evidencia el estado y condiciones de la protección social, en aspectos del entorno familiar, social y económico de los trabajadores, evidenciando los escenarios que pueden llegar a afectar la salud y bienestar de los asociados.

El objetivo de este indicador es alcanzar una calificación del 100% de satisfacción, lo que garantiza que el personal este satisfecho con sus funciones, con las condiciones de contratación y con la organización.

- **Porcentaje de inversión en tecnología e innovación:** Este indicador permite asignar un porcentaje de los ingresos netos para la inversión en proyectos de tecnología e innovación que vayan a la par con la globalización.

El objetivo de este indicador es invertir el 10% de los ingresos netos en tecnología e innovación según los proyectos planeados para cada año que contribuyan al buen desarrollo y crecimiento de la cooperativa.



**Figura 28.** Perspectiva Aprendizaje  
Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Objetivos Estructurados para la planeación de la organización

Teniendo en cuenta la visión de la organización y los análisis realizados en las diferentes matrices planteadas se proponen los siguientes objetivos estratégicos y tácticos.

### 9.2.1. Objetivos Estratégicos (Largo plazo)

Los objetivos estratégicos a cumplir por parte de la cooperativa señalados a continuación enfocados en el mejoramiento y crecimiento de la compañía.

1. Reconocimiento a nivel nacional como la mejor cooperativa especializada en servicios de vigilancia.
2. Contar con el mejor personal capacitado.
3. Ser un referente nacional en tecnología y en la calidad de la prestación de los servicios.
4. Lograr abarcar en mayor proporción el mercado municipal.

### 9.2.2. Objetivos Tácticos (Mediano plazo)

Los objetivos tácticos de la cooperativa son aquellos planteados como guía o método a seguir, para llegar a los resultados esperados en un plazo de un año y están basados en los objetivos estratégicos.

1. Mantener el posicionamiento como una de las mejores cooperativas de vigilancia.
2. Mejorar la experiencia y calidad en la prestación de los servicios.
3. Lograr el reconocimiento a nivel nacional ofreciendo servicios de calidad.
4. Contar con personal capacitado y con capacidad de servicio.
5. Alcanzar el plan de capacitación anual proyectado.
6. Contar con equipos de última tecnología que permitan mejoras los servicios de vigilancia y monitoreo.
7. Mantener las certificaciones de calidad obtenidas realizando las auditorias necesarias para garantizar la mejora de los procesos administrativos y operativos.
8. Realizar un plan de mercadeo acorde para la cooperativa.
9. Fortalecer el plan de ingreso y admisión de sus colaboradores.
10. Mejorar la experiencia de la prestación de los servicios a los diferentes clientes.
11. Crear una metodología de atención personalizada y eficaz para las PQRS.

### 9.2.3. Recursos

Tabla 12. Recursos

	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Recursos
1	Reconocimiento a nivel nacional como la mejor cooperativa especializada en servicios de vigilancia.	1.1. Mantener el posicionamiento como una de las mejores cooperativas de vigilancia. 1.2. Mejorar la experiencia y calidad en la prestación de los servicios. 1.3. Lograr el reconocimiento a nivel nacional ofreciendo servicios de calidad.	Recursos financieros: se asigna el 3% del margen bruto. Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: Equipos de comunicación óptimos, monitoreo cámaras de vigilancia.
2	Contar con el mejor personal capacitado.	1.1. Contar con personal capacitado y con capacidad de servicio.	Recursos financieros: se asigna el 2,0 % del margen bruto. Recurso humano: Personal idóneo y

	1.2. Alcanzar el plan de capacitación anual proyectado.	capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: plataformas de capacitación y seguimiento.
3	<p>Ser un referente nacional en tecnología y en la calidad de la prestación de los servicios.</p> <p>1.1. Contar con equipos de última tecnología que permitan mejoras los servicios de vigilancia y monitoreo. 1.2. Mantener las certificaciones de calidad obtenidas realizando las auditorias necesarias para garantizar la mejora de los procesos administrativos y operativos.</p>	<p>Recursos financieros: CAPEX asignando para inversión anual Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Recursos tecnológicos: plataformas, Equipos tecnológicos, software para vigilancia y monitoreo, unidades GPS.</p>
4	<p>Lograr abarcar en mayor proporción el mercado municipal.</p> <p>1.1. Realizar un plan de mercadeo acorde para la cooperativa. 1.2. Fortalecer el plan de ingreso y admisión de sus colaboradores. 1.3. Mejorar la experiencia de la prestación de los servicios a los diferentes clientes. 1.4. Crear una metodología de atención personalizada y eficaz para las PQRS.</p>	<p>Recursos financieros: se asigna el 5,0 % del margen bruto. Recurso humano: Personal idóneo y capacitado para asesorar y acompañar en el proceso. Equipo con capacidades en el área. Recursos tecnológicos: plataformas, software.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## 10. CONCLUSIONES

A continuación se presentaran las conclusiones de la propuesta del diseño de un plan estratégico, que permita el mejoramiento de la competitividad a la empresa objeto de estudio.

La cooperativa no contaba con una planeación estratégica acorde a los objetivos que quería alcanzar, no se tenía una trazabilidad subjetiva de la ejecución de años anteriores documentado, adicional no se habían utilizado herramientas de apoyo ni de seguimiento que permitieran identificar un rumbo de lo que la empresa se planteaba conseguir y si lo había cumplido dentro del rango de tiempo propuesto.

En el desarrollo de la matriz DAFO se logró identificar debilidades y amenazas importantes, que la empresa debe reducir y afrontar para que no se conviertan en un problema para la compañía más adelante tales como la falta de experiencia en sectores importantes como el de hidrocarburos y la mala imagen que tienen las cooperativas de vigilancia en el desarrollo normal de sus operaciones.

De igual manera, también muestra unas fortalezas y oportunidades muy valiosas que si la compañía la potencia de una manera acertada marcaría la diferencia frente a sus competidores algunas de estas son el personal calificado y las certificaciones que tiene la cooperativa.

Adicional el sector de seguridad privada y vigilancia ha mostrado una alto evolución a nivel nacional en los últimos años, la modalidad de seguridad electrónica y seguridad canina se va posicionando más en el mercado de la vigilancia y seguridad, alcanzando así una oportunidad de crecimiento para la compañía.

Abonado a lo anterior y debido a la crisis actual que presenta el mundo por la Covid-19, el sector de vigilancia se ha visto afectado pues han reducido sus servicios de vigilancia física y se han incrementado los servicios de vigilancia electrónica, lo cual la compañía debe realizar una inversión en tecnología para abarcar el mercado y ofrecer servicio con calidad.

En el perfil de análisis de la competencia en el que se encuentra la cooperativa se esta generando un valor agregado en la innovación y desarrollo en TIC y esta puede ser una gran oportunidad ya que se puede brindar a los clientes herramientas que lo hagan sentirse seguro

y protegido, a través de ideas innovadoras tecnológicas que le permitirán a la cooperativa generar ingresos adicionales.

La matriz BCG muestra que la cooperativa se encuentra ubicada en question marks o producto interrogante como se conoce, con una cuota del mercado baja, pero con un crecimiento en el mercado alto ya que los servicios de vigilancia que ofrece el mercado tienen un crecimiento elevado según el sector, pero la cooperativa tiene una participación débil en el mercado, para tener una mayor participación se requiere de una alta inversión para ampliar su planta de trabajo operativo, publicidad para dar a conocer mejor sus servicios, lo que dará como resultado una mayor generación de ingresos.

En la matriz de la gran estrategia según el análisis de la cooperativa indica que los ingresos generados por la cooperativa por los servicios de vigilancia están en una posición competitiva fuerte y tiene un atractivo del negocio medio y para mantenerse debe realizar una inversión para su crecimiento, mejorando su posición frente a los competidores y atrayendo más clientes.

## 11. RECOMENDACIONES

La cooperativa debe implementar y realizar seguimiento documentado de la planeación estratégica para poder tener un mejor control de las falencias y programas de mejora lo cual le ayudara a tener ventajas competitivas en el desarrollo de su actividad de prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.

La cooperativa debe incluir en su estructura organización una dependencia comercial con personal calificado y con experiencia en el sector, el cual le ayudara a generar una expansión en los diferentes sectores empresariales e impulsara la compañía a generar un mayor reconocimiento a nivel nacional.

Elaborar un plan de mercadeo acorde a la estrategia de la compañía, enfocada en el cumplimiento de las metas propuestas y en su correcta ejecución.

Invertir en capacitación de personal y equipos de tecnología de manera fuerte para que impulsen a que la cooperativa y esta logre abarcar mayor mercado en seguridad de medios electrónicos y digitales.

Capacitar al personal para posibles eventualidades como el caso de la pandemia covid19, para que puedan realizar Home office en medios digitales, o tenga todos los cuidados necesarios cuando se traten de trabajos presenciales y tener todas las herramientas disponibles para desempeñar todas las funciones en cualquier medio laboral.

En las visitas periódicas que realizan los supervisores a los diferentes puestos donde está ubicado el personal operativo ir en compañía esporádica el gerente para controlar y garantizar porque los servicios prestados se estén brindando con la mejor calidad y de esta manera mejorar y lograr que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio contratado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. Pensamientos y gestion.*
- Aguirre Millan, J. F. (2019). *Liderazgo basado en la disciplina organizacional y dirigido por.* Palibrio.
- Ansoff, I., & McDonell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial.* Mexico: Pearson.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management.* New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I., Declerck, R., Hayes, R., & Toussaint, E. (1988). *El planeamiento estratégico : nueva tendencia de la administración.* Mexico: Trillas.
- Ansoff, I., Hayes, I., & Robert, L. (1990). *El pensamiento estratégico (Vol. 2).* México: Trillas.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo.* Mexico: MacGraw Hill .
- Betancourt, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Santiago de Cali: ECOE EDICIONES.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración,* 172.
- Briceño Rico, D. F. (2014). *Diseño de un plan de direccionamiento estrategico para la empresa V&P seguridad y salud en el trabajo.* Pereira.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa.* *Revista Vía Salud N21,* 2.

- Cendejas, J. (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro occidente en México*. México: Eumed.
- Chavarro Lopez, J. A. (2014). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA VIGÍAS LTDA DE LA CIUDAD*. Santiago de Cali.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Creswell. (2009). *Impact Assessment of Information and Communication Technologies on Lesson Delivery and Students' Performance in Selected Tertiary Institutions in Ghana Communication Technologies on Lesson Delivery and Students' Performance in Selected*. Obtenido de Figure on ResearchGate: [https://www.researchgate.net/Concurrent-Triangulation-Design-Source-Creswell-2009\\_fig1\\_317032837](https://www.researchgate.net/Concurrent-Triangulation-Design-Source-Creswell-2009_fig1_317032837)
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Dess, G., & Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E. P., Garcia del Junco, J., Martin Jiménez, F., & Periañez Cristobal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1993). *Administración para el futuro. La década de los noventa y mas allá*. España: Parramón Ediciones.
- Galbraith, J., & Kazanjian, R. (1986). *Strategy Implementation: Structure Systems and process*. Nueva York: West Publishing Company.

- Garcia, M. (1998). *Fundamentos de administracion*. Mexico.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gomez Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores, 186.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeacion estrategica Aplicada*. Bogota: McGraw-Hill.
- Guilli, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gutierrez Aragon, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Piramide.
- Harrison, J., & St John, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. . México: Mc Graw-Hill.
- Hrebiniak, L. (2008). *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. New York: Organizational Dynamics.
- JAIMES AMOROCHO, H., BRAVO CHADID, S., CORTINA RICARDO, A., PACHECO RUIZ, C., & QUIÑONES ALEAN, M. (2009). PLANEACION ESTRATEGICA DE LARGO PLAZO: UNA NECESIDAD DE CORTO PLAZO. *PENSAMIENTO Y GESTION*.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección y estrategia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (October de 2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]*. *Educational Researcher*, 33(7). Obtenido de <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *La organizacion fozalizada en la estrategia*. Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *The Execution Premium*. Colombia: Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Balanced Scorecard*. Gestion.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global empresarial y de innovacion*. Mexico: MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- Laínez Gadea, J., & Bellostas Perez-Grueso, A. (1991). La planificación y gestión estrategica en grupos multinacionales: los modelos de simlación. *Revista española de financiación y contabilidad*, 501-534.
- Lesmez Peralta, J. C. (2013). *Diseño e implementacion del direccionamiento estrategico para su gestion consultores sas*. Bucaramanga.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1992). *LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA*. BARCELONA: ARIEL ECONOMÍA.
- Mintzberg, H., & Bigné, E. (1997). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- MORRIS, D., & BRANDON, J. (1994). *REINGENIERIA: COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS NEGOCIOS*. BOGOTA: MCGRAW HILL.
- Paredes Rodriguez, A., & Dominguez Figueyra, Y. (2009). Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa. *Innovación Tecnológica*, 1-10.
- Pico Polo, A. C. (2018). *Diseño de la planeacion estrategica de la cooperativa multiactiva de bienestar social Coobsocial*. Barranquilla.
- Ponce Talancón, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 113-130.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estrategica para alta dirección*. España: Palabrio.
- ROSENBERG, J. M. (1995). *DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS*. ESPAÑA: OCEANO GRUPO.

- SALLENAVE, J. P. (1995). *Gerencia y planeacion estrategica*. Bogota: Norma.
- SALLENAVE, J. P. (2002). *Gerencia y planeacion estrategica*. Bogota: Norma.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración Estratégica*. Mexico: Limusa.
- Sanchez Bustos, D. M. (2016). *Propuesta de un modelo de planeacion estrategica para las empresas de vigilancia y seguridad privada en Bogota*. Bogota.
- Serna Gomez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogota: 3R Editores.
- Steiner, G. (2004). *Planeacion Estratégica* . Mexico: CECSA.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall 6a Edicion.
- Thompson, p., & Gamble, S. (2004). *Administración estrategica: Teoria y casos*. Mexico: McGraw.
- VEGA FALCÓN, V. (2018). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO HOTEL SARAGOTA S.A. *RETOS TURISTICOS*.
- Weinberger Villaran, K. (2009). *Estretegia*. Lima: USAID.