

**Proceso De Planeación Estratégica Para La Corporación Social De Villavicencio  
(Corposovi) Para El 2019-2024**

**María Cristina Campos Noguera  
Diana Alejandra Rivera Salazar**

**Universidad De Los Llanos  
Facultad De Ciencias Económicas  
Escuela De Administración Y Negocios  
Programa De Administración De Empresas  
Villavicencio / Meta  
2019**

**Proceso De Planeación Estratégica Para La Corporacion Social De Villavicencio  
(Corposovi) Para El 2019-2024**

**Trabajo de grado para optar al título Administrador De Empresas según la resolución  
007 del 2014**

**María Cristina Campos Noguera**

**Código: 146002605**

**Diana Alejandra Rivera Salazar**

**Código: 146003042**

**Director de trabajo de grado**

**Fernando Salgado Cifuentes**

**Universidad de los Llanos  
Facultad De Ciencias Económicas  
Escuela De Administración Y Negocios  
Programa De Administración De Empresas  
Villavicencio / Meta  
2019**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>Lista De Tablas</b>	7
<b>Lista De Figuras</b>	9
<b>Presentación</b>	10
<b>Planteamiento del Problema</b>	12
Formulación del Problema	13
<b>Justificación</b>	14
<b>Objetivos</b>	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
<b>Marcos de Referencia</b>	17
Marco Teórico	17
Marco Conceptual	22
Marco Geográfico	25

Marco Legal	26
<b>Diseño Metodológico</b>	29
<b>Cronograma de Actividades</b>	33
<b>Presupuesto</b>	34
<b>Productos a Entregar</b>	35
<b>Resultado y Análisis</b>	36
<b>Diagnostico estratégico para Corposovi</b>	36
Análisis competitivo	36
Análisis interno	36
<b>Matriz MEFI</b>	53
Análisis externo	55
Análisis del perfil de oportunidades y amenazas de la media corporación CORPOSOVI	65
<b>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</b>	66
<b>Matriz Interna y externa (IE)</b>	68
<b>Análisis las cinco fuerzas de Porter</b>	72
<b>Análisis PEEA</b>	75

<b>Análisis DOFA</b>	78
<b>Análisis de Vulnerabilidad.</b>	80
<b>Cultura Organizacional</b>	82
Principios y valores	82
<b>Direccionamiento estratégico para Corposovi.</b>	83
Organigrama	83
Misión	84
Visión	84
Objetivos corporativos.	84
Objetivo general	84
Objetivo específico	85
Políticas organizacionales	85
<b>Estrategias de Competitividad e Indicadores para CORPOSOVI</b>	89
Inversión en infraestructura	89
Mejora de la atención al cliente	89
Campaña de mercadeo	90

Fortalecimiento de publicidad	90
Gestión de calidad.	91
Formalizar los procesos de gestión humana	91
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>94</b>

## Lista De Tablas

<i>Tabla 1. Convenciones utilizada en el diagnostico</i>	38
<i>Tabla 2. Cumplimiento aspectos importantes en la planeación.</i>	39
<i>Tabla 3. Cumplimiento aspectos importantes en la organización.</i>	40
<i>Tabla 4. Cumplimiento aspectos importantes en la dirección..</i>	41
<i>Tabla 5. Cumplimiento aspectos importantes en el control.</i>	42
<i>Tabla 6. Diagnostico funciones administrativas CORPOSOVI.</i>	43
<i>Tabla 7. Método aplicado en la elaboración del PCI</i>	44
<i>Tabla 8. Matriz de capacidad directiva CORPOSOVI</i>	45
<i>Tabla 9. Matriz de capacidad del talento humano.</i>	47
<i>Tabla 10. Matriz de capacidad financiera.</i>	49
<i>Tabla 11. Matriz de capacidades tecnológicas.</i>	50
<i>Tabla 12. Matriz de capacidades competitivas.</i>	51

<i>Tabla 13. Matriz MEFI</i>	53
<i>Tabla 14. Matriz POAM</i>	64
<i>Tabla 15. Matriz MEFE</i>	67
<i>Tabla 16. Factores para elaboración del PEEA</i>	75
<i>Tabla 17. Matriz PEEA</i>	76
<i>Tabla 18. Matriz DOFA</i>	78
<i>Tabla 19. Matriz de vulnerabilidad.</i>	81
<i>Tabla 20 Estrategias en infraestructura.</i>	89
<i>Tabla 21 Estrategias en atención al cliente.</i>	89
<i>Tabla 22Estrategias en mercado.</i>	90
<i>Tabla 23 Estrategias de publicidad.</i>	90
<i>Tabla 24Estrategias de calidad.</i>	91
<i>Tabla 25 Estrategia de gestión humana.</i>	91

## Lista De Figuras

Ilustración 1 Modelo del proceso de planeación	11
Ilustración 2. Ubicacion de la empresa	25
Ilustración 3. Población indigena del Departamento del Meta	62
<i>Ilustración 4. Puntaje de valor total de matriz EFI</i>	70
Ilustración 5. Puntaje de valor total de matriz EFI	70
Ilustración 6. Probabilidad de ocurrencia.	80
Ilustración 8. Organigrama	83

## **Presentación**

Hoy en día en las empresas, las decisiones estratégicas determinan el futuro y la posición competitiva de una empresa durante un horizonte de tiempo, las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse. Alcanzando las metas corporativas y crecer, es necesario identificar las oportunidades.

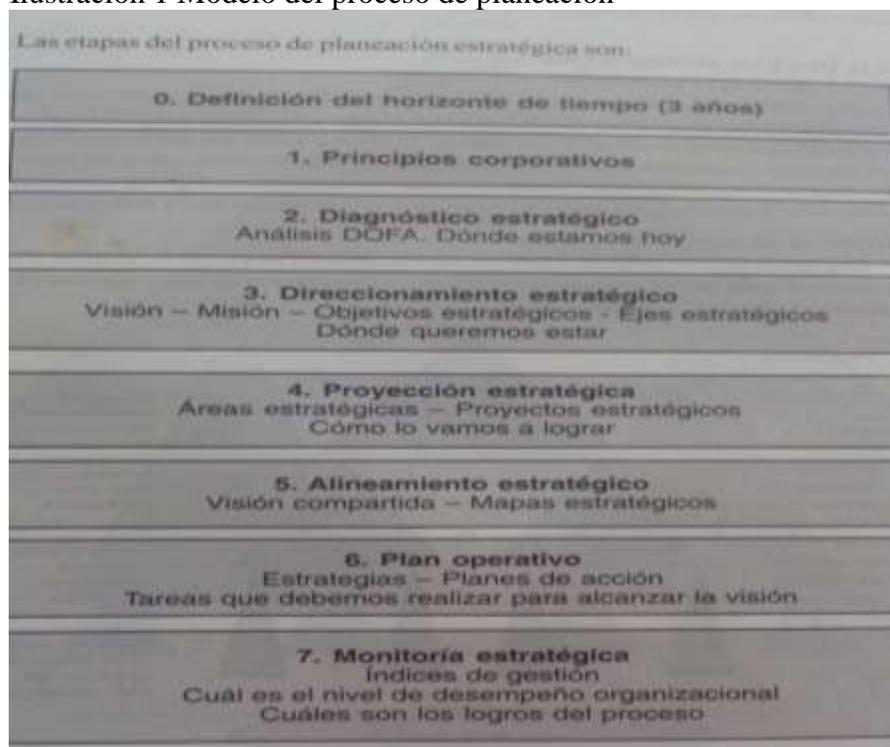
Serna Gómez (2003) afirma que “la gerencia estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.19) y según su libro “Gerencia estratégica” menciona el proceso para su creación y puesta en marcha, que en esencia tiene elementos que la complementan como: los principios corporativos de la empresa, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización e implementación estratégica.

El propósito del presente trabajo es diseñar el plan estratégico como herramienta para la mejora y claridad de su desarrollo organizacional de Corposovi que proporción elementos claves que ayudan a la determinación de su rumbo a futuro y su posición competitiva a corto

plazo y así adquiriendo actitud y experiencia empresarial donde pone en práctica lo aprendido durante la carrera en administración de empresas en la Universidad de los Llanos.

El desarrollo del proceso de planeación estratégica se llevara a cabo con la guía del modelo propuesto por Humberto Serna en su libro Gerencia estratégica. El modelo es el siguiente:

Ilustración 1 Modelo del proceso de planeación



Referencia. Recuperado de Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica

## **Planteamiento del Problema**

La falta de planificación es la principal causa del fracaso en los negocios; si es bien sabido muchos emprendedores no planifican en lo mínimo la apertura de su negocio, e igualmente lo es el poco tiempo o nada que le dedican a planificar el buen funcionamiento de la organización, originando problemas de organización y gestión los cuales pueden llevar a la quiebra cualquier empresa. Aunque nadie planea fracasar, la mayoría de los que fracasan no tienen un plan de respaldo; una planificación con antelación no garantiza el éxito empresarial, pero reduce las posibilidades de fracaso.

Ahora bien, no planificar sin lugar a dudas conlleva una serie de problemas graves. Es posible que en el corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación. Quizás al principio se trate de pequeños inconvenientes sin importancia que se van sorteando, pero a la larga la suma de muchos pequeños problemas origina un grave problema de difícil solución.

En entrevista con personal ejecutivo de la empresa se pudo determinar las siguientes problemáticas como: el interés de incrementar sus ingresos, enfocándose en reducir los gastos y a su vez implementando nuevos servicios, ya que proyecta hacer más adecuaciones y mejoras en la infraestructura del local ya que por su capacidad ha perdido diferentes contratos

con demás empresas, su personal lleva un manejo empírico tanto administrativa como contablemente, además de que se cuenta con personal cargado de trabajo no se distingue las funciones y responsabilidades de cada cargo, no cuenta con tecnología de punta, reporta un alto nivel de competencia directa, todo esto es una amenaza latente; para lo cual no se han propuesto acciones ni estrategias, por la falta de análisis clara del direccionamiento de la empresa. Se propone la formulación de una plataforma estratégica que permita el mejoramiento de la empresa en aspectos como: mejorar su nivel de competitividad en el mercado con estrategias de crecimiento, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico que se dé a la empresa e identificación de elementos diferenciadores y factores críticos de éxito de ella misma.

### **Formulación del Problema**

¿Desarrollar el proceso de planeación estratégica para Corposovi para el año 2019-2024 permitirá a la empresa mejorar el nivel la proyección en el mercado en el departamento del Meta?

## **Justificación**

Actualmente las empresas buscan generar valor agregado a su producto o servicio y ser competitivas continuamente en el ámbito empresarial, para ello la gestión empresarial es clave y una concepción general dice, que hace parte de un proceso apasionante, que sirve a una organización para ser PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que ayude a la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre con la característica primordial de un cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

La aplicación del plan estratégico permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose de la mejor forma a los cambios del entorno y buscando un crecimiento sustentado.

Esta propuesta también se justifica desde tres puntos de vista, desde lo Práctico, ya que a la problemática planteada anteriormente se propone el desarrollo del proceso estratégico con el objeto de establecer estrategias para la mejora de sus acciones y competencia.

Desde el punto de vista teórico conlleva a puntos de discusión y reflexión respecto al conocimiento adquirido versus con los modelos a aplicar, como el modelo de Gerencia estratégica planteado por Humberto Serna Gómez.

Desde el punto de vista metodológico, le permitirá a la empresa aplicar su propia metodología para el desarrollo del proceso de planeación estratégica y así generar un conocimiento válido y confiable dentro del área de la administración.

Además, esta pasantía profesional abrirá caminos a nuevas empresas que requieran dar solución a problemáticas como la especificada en el caso de la empresa Corposovi, y profesionalmente pondrá en manifiesto el conocimiento adquirido y puesto en práctica sumando la metodología utilizada, qué podría contribuir a la solución de casos similares.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar el plan estratégico para la empresa Corposovi en el periodo de tiempo 2019- 2024

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico estratégico para la empresa Corposovi
- Definir los elementos de direccionamiento estratégico para Corposovi
- Proponer estrategias de competitividad a la empresa Corposovi
- Diseñar el sistema de medición para la empresa Corposovi

## **Marcos de Referencia**

### **Marco Teórico**

#### **La estrategia**

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la define como: “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar una meta”. (Chandler, 1962.)

Para Michael Porter “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor” (Porter, estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía, 1980).

En una forma simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma, por lo tanto, la estrategia define:

1. Define el posicionamiento competitivo de una compañía.

2. Alinea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con la competencia.
4. Asegura gestión de procesos
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Eficiencia organizacional.

El resultado de todo este proceso debe conducir a una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable. (Serna, gerencia estratégica, 2008).

### **Administración estratégica**

La administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operación, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de la empresa. (Fredy R. Davis. Pag.4).

La administración es muy importante en la organización y abarca varias etapas como planificar, organizar, dirigir y controlar. Es importante tener los conceptos claros de la planeación ya que es la base para desempeñar las siguientes actividades, es la que marca el horizonte, las pautas de cómo lograr el propósito y fin de la organización en sus diferentes ciclos sea el inicio, el crecimiento o su mantenimiento en el mercado cambiante y competitivo.

### **Planeación estratégica**

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La planeación estratégica se desarrolla integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa.

Las etapas del proceso de planeación estratégica son:

0. Definición de horizonte de tiempo (mínimo 3 años)
1. Principios corporativos.

2. Diagnostico estratégico
3. Direccionamiento estratégico
4. Proyección estratégica
5. Alineamiento estratégico.
6. Plan operativo.
7. Monitoria estratégica.” (Serna, gerencia estratégica, 2008).

### **Plan estratégico**

“En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para la organización, aunque este futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro”. ( Marciniak, 2013).

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado

“hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permite satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses(stakeholders). (Sainz V, 2005).

Un plan estratégico es la proyección del cómo lograr los objetivos de la organización es un documento en donde se planifica paso a paso todas las estrategias que involucran los departamentos para que mancomunadamente se gestione, se controle y se evalúe los procesos para el logro de las metas de la organización de una manera eficaz y eficiente sin dar lugar a las improvisaciones.

### **Competitividad empresarial**

La competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. (Koontz & O'Donnell, 2013).

“la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos.

El modelo de Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de nuestra organización:

1. Poder de negociación del cliente
2. Poder de negociación del proveedor.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía, 1980).

### **Marco Conceptual**

Análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las

fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

Benchmarking – el proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

Competencia- La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

Cultura organizacional – un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Planes de acción – conjuntos de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte a corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica.

Plan táctico. Conjunto de decisiones que desarrollan las operaciones de cada día. Es posterior a la estrategia.

## Marco Geográfico

La pasantía se realizara en Colombia; departamento del Meta; municipio de Villavicencio; en el barrio Barzal Alto en la empresa Corposovi calle 37 A N°28-53

Ilustración 2. Ubicacion de la empresa



Fuente Ubicación de Corposovi. Google Maps (2019).

## **Marco Legal**

Alcance legal tributario:

Las entidades sin ánimos de lucro son entidades con un régimen especial y tiene ciertos privilegios y beneficios, también deben ser constituidas cumpliendo requisitos que están estipulados en la siguiente normatividad:

Rut actualizado y obligaciones tributarias impuestas por la ley.

Registro mercantil o cámara de comercio actualizada corporación sin ánimo de lucro.

Reforma tributaria ley 1819 de 2016 contribuyentes del régimen tributario especial.

Decreto Único Reglamentario 1074 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 1879 de 2008 constitución y apertura de establecimientos de comercio.

Alcance legal funcionamiento del establecimiento:

Por ser una entidad que ofrece servicios de alimentación y posee recurso humano debe cumplir la siguiente normatividad para poder desempeñar sus funciones sin ningún imprevisto:

Ley 9 de 1979 condiciones sanitarias.

Resolución 2674 de 2013 condiciones sanitarias que deben cumplir establecimientos gastronómicos.

Certificado de manipulación de alimentos. Su equipo de trabajo debe tener capacitación y presentar resultados médicos favorables pues manipulan alimentos para sus usuarios.

Decreto 3075 del 1997 del ministerio de protección social, el cual trata sobre buenas prácticas de manufactura, BPM.

Resolución 1956 del 2008 en relación de espacios libres de humo de cigarrillos.

LEY 1562/2012 normatividad y salud en el trabajo en Colombia.

Ley 100 de 1993 (por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones).

Código sustantivo del trabajo. Dicta la normatividad en la cual garantiza que los empleados tengan garantías en sus servicios laborales que brindan como ciudadanos del país o sus empleadores.

Documento expedido por bomberos en el cual certifica que las instalaciones cumplen con unos estándares antiincendios y equipo para prevenirlos.

## **Diseño Metodológico**

Tipo de Investigación: Según Méndez (2001) la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.” (P.121)

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

Población: Según Martínez (2002) “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.”(P.21). Para la empresa CORPOSOVI, la población que las pasantes estudiarán son los empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, estos son 10 empleados fijos y 4 empleados temporales que dependen del movimiento de venta en los diferentes turnos. Por otra parte, se estudiarán los clientes más trascendentes para la producción de la empresa.

Muestra: Según Martínez (2002) la muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de los elementos. El sistema de muestreo que se utilizará será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde el grupo investigador elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados de la empresa. Por otra parte, para escoger los clientes más trascendentes se utilizará el muestreo por conveniencia, este es un método posible para escoger a los clientes potenciales que posee la empresa.

Método de Investigación: se utilizará el método deductivo. Según Méndez una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Las pasantes utilizarán el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa CORPOSOVI.

Observación: Mediante la observación directa se determinará los problemas existentes en la organización y se consignaran en los instrumentos que posteriormente determinaremos, para poder analizarlos y tomar decisiones.

Fuentes Primarias:

Diseño de Instrumentos: Para analizar los datos que se obtendrán mediante la observación, se utilizaran las matrices propuestas por Huberto Serna, explicadas en el capítulo 6 correspondiente al marco teórico.

- Matriz de categorías PCI La cual examina las debilidades y fortalezas de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnología y talento humano.
- Matriz POAM Este perfil analiza las amenazas y oportunidades de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.
- Hoja de trabajo DOFA Con base a los anteriores análisis (PCI y POAM) debe realizarse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.
- Análisis DOFA Al confrontar cada uno de los factores claves de cada uno de los análisis, se deberá relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades FO – FA – DO – DA.

Entrevista Estructurada. Según Méndez se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp. 152). En el caso específico de la pasantía, se realizarán entrevistas al señor gerente de la organización, la auxiliar administrativa y demás funcionarios que puedan suministrar información relevante para el desarrollo de los productos a entregar por la pasantía.

#### Fuentes Secundarias:

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados en el sector manufacturero, Internet, libros, revistas, entre otros.

Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales Méndez, A.

Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto Lerma, H.  
Gerencia Estratégica Serna, H. Conceptos de administración estratégica. David, F.

### Cronograma de Actividades

A continuación se describe el cronograma para el desarrollo de la pasantía profesional en la.

Tiempo \ Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	S1	S2	S3	S4																
Diagnostico estratégico	■	■	■	■	■															
Direccionamiento estratégico					■	■	■	■	■	■										
Estrategias de competitividad											■	■	■	■	■					
Indicadores																	■	■	■	■

Nota: Además de esto, se realizará el apoyo a las demás actividades que requiera (Acompañamiento a capacitaciones, documentación, etc.), siempre y cuando estas no impidan el cumplimiento primordial de la pasantía.

### Presupuesto

PRESUPUESTO PASANTIA CORPOSOVI		
IDENTIFICACION DE RECURSO	RESPONSABLE	VALOR
<b>RECURSO HUMANO</b>		
DIRECTOR PASANTIA		
FERNANDO SALGADO	universidad de los llanos	0
PASANTES		
Maria Cristina Campos Noguera	universidad de los llanos	\$ 1.205.000
Diana Alejandra Rivera Salazar	universidad de los llanos	\$ 1.205.000
<b>GASTOS GENERALES POR EL TIEMPO DE PASANTIA</b>		
transporte	pasantes	\$ 360.000
alimentacion	pasantes	\$ 700.000
papeleria	pasantes	\$ 75.000
comunicaciones	pasantes	\$ 10.000
internet	pasantes	\$ 50.000
fotocopias	pasantes	\$ 10.000
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$ 1.205.000</b>

Fuente: elaborado por las pasantes.

## **Productos a Entregar**

Como resultado del ejercicio de la pasantía, se entregará a la Secretaría Administrativa:

1. Informe con el Diagnostico estratégico de la empresa Corposovi
2. Informe de Direccionamiento estratégico con para la empresa Corposovi (Misión, Visión, Políticas, Objetivos, Principios).
3. Informe de Estrategias de competitividad para la empresa Corposovi.
4. Informe con los indicadores de gestión estratégica propuestos para las estrategias de competitividad establecidas.

## **Resultado y Análisis**

### **Diagnostico estratégico para Corposovi**

#### **Análisis competitivo**

La realización del diagnóstico estratégico implicó conocer la situación actual y real de la empresa, conocer los eventos macro y micro del entorno y la forma como estos se manifiestan e involucra las actividades de la organización CORPOSOVI, para hacer un buen diagnóstico aplicamos las directrices que sugiere Humberto Serna en su libro direccionamiento estratégico, se define el horizonte de tiempo, se realiza una revisión de las funciones administrativas que contempla la planeación, administración, dirección y control; luego se realiza el análisis interno mediante la herramienta PCI, el análisis externo mediante el perfil de oportunidades y amenazas POAM, las cinco fuerzas de Porter.

#### **Análisis interno**

El análisis interno tiene como objetivo evaluar los recursos y habilidades con los que cuenta la corporación CORPOSOVI para identificar la posición en la que se encuentra frente a la competencia, ver las amenazas y debilidades que proporcionan las bases que estable los objetivos y estrategias. La información relacionada se obtuvo por la colaboración del representante legal de la corporación y la administradora.

### **Definición de las funciones administrativas.**

Son las funciones que básicamente hacen referencia a las actividades o deberes que se coordinan de manera eficaz de manera sistemática con los demás departamentos para el sostenimiento y crecimiento de la empresa. Estas funciones de planeación, organización, dirección y control se definen teniendo en cuenta la teoría de Henry Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) es pertinente sistematizar el comportamiento administrativo y encontrar soluciones a posibles dificultades que se puedan evidenciar en el diagnóstico.

### **Diagnóstico de las funciones administrativas de la corporación CORPOSOVI.**

El propósito fue el de cuantificar la eficiencia y progreso obtenido por la corporación CORPOSOVI en la ejecución del proceso administrativo para lo cual las pasantes se basaron en los conceptos teóricos de las funciones administrativas de Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) quien sustenta que dentro de la evaluación de las funciones de planeación se siguen los siguientes pasos: planteamiento de planes estrategias políticas, programas, propósitos, así como las acciones que se deben ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, para la función de organización se encuentra regida por un conjunto de reglas, cargos, jerarquías, comportamientos que se deben respetar y todo el personal se debe guiar por estos. Así mismo para la función de dirección Henry Fayol cita como aspectos primordiales de esta a la ejecución de actividades relacionadas con la motivación, la comunicación, la unidad de

mando y la supervisión entre otros, finalmente la función de control es la que se encarga de evaluar el desempeño de los empleados, la supervisión de labores, la existencia de planes, objetivos y metas por departamento la toma de medidas preventivas y correctivas, los estándares de calidad y tiempo para la producción de bienes o servicios y la mejora continua.

Posteriormente se realizó una lista de chequeo para evaluar cada función por medio de una puntuación y convenciones que luego se suman y se ponderan para tener una tasa de cumplimiento.

Para el cálculo de cumplimiento de la tasa se empleó la siguiente formula:

$$\text{Porcentaje obtenido} = (\Sigma E + \Sigma S + \Sigma A + \Sigma I) / \text{No. De atributos} * 10)$$

*Tabla 1. Convenciones utilizada en el diagnostico*

	Significado		puntuación
E	Cumple completamente con el criterio anunciado	10	Se establece, se implementa y se mantiene
S	Cumple parcialmente con el criterio anunciado	5	Se establece verbal, se implementa y se mantiene
A	Cumple con el mínimo de criterio anunciado	3	Se establece, no se implementa, no se mantiene
I	No cumple con el criterio anunciado	0	No se establece no se implementa

Fuente: elaborado por las autoras.

### Diagnóstico de la etapa de planeación en la corporación CORPOSOVI.

La planeación orienta el camino para el logro de los objetivos sociales y objetivos institucionales, la evaluación de esta etapa del proceso administrativo implicó el análisis de diez (10) aspectos de acuerdo con Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) donde solo se cumple con el 31% de ellos.

No hay ninguno de estos aspectos que la organización tenga establecidos de manera formal, cinco de estos se establecen de manera verbal, se implementan y se mantiene.

*Tabla 2. Cumplimiento aspectos importantes en la planeación.*

Atributo evaluado	E	S	A	I
	10	5	3	0
1 planes			3	
2 propósitos o misiones				0
3 objetivos y metas				0
4 estrategias		5		
5 políticas				0
6 reglas		5		
7 programas			3	
8 presupuesto		5		
9 establecimiento de objetivos		5		
10 desarrollo de propuestas		5		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>25</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

VALOR ESTRUCTURA: % OBTENIDO ((E+S+A+I) /100

31 %

*Tabla 3. Cumplimiento aspectos importantes en la organización.*

Atributo evaluado	E	S	A	I
1 autoridad y responsabilidad	10			
2 identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
3 unión de mando	10			
4 jerarquización		5		
5 departamentalización		5		
6 coordinación	10			
7 división del trabajo		5		
8 continuidad	10			
9 amplitud o tramo de control		5		
10 difusión		5		
11 organigramas				0
12 manuales				0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

VALOR ESTRUCTURA: % OBTENIDO  $((E+S+A+I) / 120)$

58%

La etapa de organización contemplo los aspectos básicos que hacen parte del área de talento humano, en esta etapa la valoración que obtuvo fue de (58%) en donde (4) aspectos se establecen, se implementan y se mantienen, sin embargo (6) de estos aspectos se implementan de manera verbal y (3) de estos aspectos no se implementan como son los manuales y organigramas de procesos que contemplan los aspectos formales de la empresa sobre las practicas generales y funcionales de la organización CORPOSOVI sistematizando los procesos.

*Tabla 4. Cumplimiento aspectos importantes en la dirección..*

Atributo evaluado	E	S	A	I
	10	5	3	0
1 autoridad y responsabilidad	10			
2 identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
3 unión de mando	10			
4 jerarquización		5		
5 departamentalización		5		
6 coordinación		5		
7 división del trabajo		5		
8 continuidad		5		
9 amplitud o tramo de control		5		
10 difusión		5		
11 organigramas				0
12 manuales				0
13 sistema de administración				0
14 motivación		5		
15 liderazgo		5		
16 comunicación		5		
SUBTOTAL	20	55		0

VALOR ESTRUCTURA: % OBTENIDO ((E+S+A+I) /160

47%

La etapa de dirección, la valoración que obtuvo fue de (47%) en donde (2) aspectos se establecen, se implementan y se mantienen, sin embargo (11) de estos aspectos se implementan de manera verbal y (3) de estos aspectos no se implementan como podemos observar en la tabla la organización CORPOSOVI no maneja un grado de formalidad, al no manejar un sistema formal entonces es difícil monitorear de manera eficiente los procesos, la informalidad trae pérdida de información y retraso en los procesos al no manejar una comunicación efectiva y lineamientos en los que se puede orientar CORPOSOVI

*Tabla 5. Cumplimiento aspectos importantes en el control.*

Atributo evaluado	E	S	A	I
	10	5	3	0
1 evaluación de desempeño			3	
2 supervisión de actividades realizadas		5		
3 comparación de resultados obtenidos vs esperados		5		
4 dirección coordinado por planes		5		
5 identificación de faltas y errores		5		
6 exigencia de objetivo		5		
7 existencia de planes		5		
8 toma de medidas correctivas	10			
9 identificación de los responsables de errores	10			
10 trabajo en equipo	10			
11 estándares de calidad		5		0
12 estándares de cantidad		5		0
13 estándares de tiempo		5		0
14 modificación de los resultados		5		
15 verificación de los resultados esperados		5		
16 retroalimentación		5		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

VALOR ESTRUCTURA: % OBTENIDO ((E+S+A+I) /160) 56%

La etapa de dirección, la valoración que obtuvo fue de (56%) en donde (3) aspectos se establecen, se implementan y se mantienen, sin embargo (12) de estos aspectos se implementan de manera verbal y (1) de estos aspectos no se implementan como podemos observar en la tabla la organización CORPOSOVI no maneja un grado de formalidad, al no manejar un sistema formal entonces es difícil monitorear de manera eficiente los procesos y el cumplimiento de los indicadores de gestión, es muy difícil evaluar algo que no está debidamente constituido y elaborado.

### Hallazgos en las funciones administrativas.

*Tabla 6. Diagnostico funciones administrativas CORPOSOVI.*

	Funciones administrativas	Taza de cumplimiento	Acción por realizar
1	Planeación	31%	Implementar
2	Organización	58%	Mejorar
3	Dirección	47%	Implementar
4	control	56%	Mejorar
<b>Total resultado de implementación</b>		46%	implementación formal

Fuente: elaborado por las autoras

Perfil de las capacidades interna (PCI) de la corporación CORPOSOVI. El siguiente paso del diagnóstico interno fue realizar un análisis PCI para evaluar la situación presente, evaluando las fortalezas y amenazas que le presenta el medio externo.

La información primaria se obtuvo mediante la entrevista con la administradora y días de observación en las diferentes áreas de la organización.

En el diagnostico PCI se involucran los factores que inciden sobre las operaciones de CORPOSOVI, se considera las siguientes capacidades:

1. Capacidad directiva
2. Capacidad de RRHH
3. Capacidad financiera
4. Capacidad tecnológica

## 5. Capacidad competitiva

El método aplicado para la elaboración del PCI se describe detalladamente en la siguiente tabla.

*Tabla 7. Método aplicado en la elaboración del PCI*

<i>¿Cómo realizar el PCI?</i>	<i>Desarrollo</i>
Preparación de la información preliminar	Se obtuvo la información primaria o secundaria de cada una de las capacidades incluidas en el PCI de acuerdo con los conceptos teóricos propuestos por (serna, 2008, p.168).
Conformación de grupos estratégicos	Las pasantes realizamos entrevistas a la administradora y jefe operativa quien ayudo a darle valor a cada concepto de las capacidades señaladas en la matriz PCI, ellas conocen el funcionamiento de todas las áreas y maneja la información de la empresa.
Priorización de los factores y calificación de los factores	Se procedió a que la administradora y el jefe operativo identificaran todas las fortalezas y debilidades de la corporación CORPOSOVI en cada una de las capacidades. La administradora y jefe de operaciones calificaron en consenso estas fortalezas o debilidades en escala: Alto (3), Medio (2), Bajo (1).
Determinación del impacto	Esta calificación utilizó la siguiente escala: Alto (3), Medio (2), Bajo (1) tanto para fortalezas como para las debilidades.
Resultados	Los resultados se transfieren en las matrices de resultado mediante una (X)

Fuente: elaborado por las pasantes de acuerdo con (serna, 2008, p. 172).

Capacidad directiva: para evaluar el modelo administrativo y la gestión que ejecuta actualmente la Corporación CORPOSOVI, fue necesario contar con la participación LA administradora y jefe operativa, a quienes se les puso a considerar cada uno de los doce (15) atributos previamente preparados, para luego ofrecer una respuesta veraz en nombre de la

organización. Esta información fue recopilada después mediante la utilización la matriz que se expone a continuación:

*Tabla 8. Matriz de capacidad directiva CORPOSOVI*

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 imagen corporativa				x			X		
2 uso y formulación de planes estratégicos				x			X		
3 evaluación y pronóstico del medio			X						X
4 velocidad de respuestas a condiciones cambiantes		X							X
5 flexibilidad de la estructura organizacional		X							X
6 comunicación y control gerencial		X							X
7 habilidad para atraer y retener personal competitivo		x					X		
8 habilidades para renovar sus recursos tecnológicos			X				X		
9 capacidad de respuesta para enfrentar la competencia			X				X		
10 sistema de toma de decisiones		X							X
11 sistema de coordinación		X							X
12 habilidad para manejar la inflación		X					X		
13 orientación empresarial		X							X
14 sistema de control			X				X		
15 evaluación de gestión			X				X		

Fuente: elaborado por las pasantes en el modelo de Serna.

En términos generales, la matriz de capacidad directiva muestra que, aspectos tales como:

Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, habilidad para atraer y retener personal competitivo, capacidad de respuesta para enfrentar la competencia, sistema de toma de

decisiones, sistema de coordinación, habilidad para manejar la inflación, orientación empresarial y evaluación de gestión son consideradas como fortaleza y a su vez factores con un impacto medio en la organización.

Así mismo, se anota que gracias a la gestión realizada por el actual órgano directivo y pese a algunas dificultades administrativas al interior de la organización, permitieron construir a lo largo de los últimos seis años una imagen favorable frente a sus proveedores, usuarios y su aliado estratégico el hospital departamental de Villavicencio, como una organización confiable y responsable brindando un buen servicio a sus usuarios, sin embargo su imagen corporativa es una debilidad media puesto que la corporación necesita ser más reconocida por la industria y el sector para poder conseguir más convenios y proyectos en la región y a nivel nacional.

En lo que concierne al uso y formulación de planes estratégicos y su imagen corporativa se detectó las debilidades con un impacto medio teniendo en cuenta que la Corporación CORPOSOVI no cuenta con una visión clara de dónde se encuentra, a dónde debe ir, y mucho menos tiene una idea de cuál es el mejor camino para lograrlo afectando en todas las áreas pues no se tiene una planeación clara, es conveniente reforzar y sumarle una atención más constante y personalizada debido a su impacto y en la actualidad CORPOSOVI está en una etapa en donde debe tomar nuevos direccionamientos y refuerzos para avanzar como corporación.

Finalmente, como aspectos a tener en cuenta, la Corporación CORPOSOVI debe mantener los esfuerzos en sus fortalezas, es importante lograr que estas tengan un nivel alto pues su impacto es alto.

*Capacidad de talento humano:* en la dinámica empresarial de la corporación CORPOSOVI, el talento humano viene a constituir uno de los recursos claves en el logro y funcionamiento de los proyectos que desarrolla la organización. Esta vez se preparan (9) atributos para de cerca la capacidad de talento humano su fuente de productividad y competitividad organizacional.

*Tabla 9. Matriz de capacidad del talento humano.*

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 nivel académico del talento humano					x		X		
2 experiencia técnica			x				X		
3 estabilidad laboral		x							x
4 rotación de cargo			x						x
5 absentismo laboral	X						X		
6 sentido de pertenencia y pertinencia	X						X		
7 motivación		x					X		
8 remuneración salarial		X					X		
9 accidentalidad	X						X		

Fuente: elaborado por las pasantes en el modelo de Serna.

La tabla 9 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de las capacidades del talento humano en la organización CORPOSOVI, se observa todos los tributos con fortalezas excepto el nivel académico del talento humano es una debilidad mediana con un impacto alto,

de estos ocho atributos tres son de una fortaleza alta como son absentismo laboral, sentido de pertenencia y pertinencia y accidentalidad, estos aspectos tienen un impacto alto en la organización. Tenemos 3 atributos con fortaleza mediana, dos con impacto alto y uno que es la rotación del cargo con impacto medio, la jefe de operaciones expreso que varios de los empleados están capacitados para laborar en diferentes horarios y en diferentes cargos operativos, lo cual les ha servido tener un conocimiento profundo de la operación, pero puede ser visto por otro lado como síntoma de inestabilidad ya sea porque muchas veces deben suplir esa vacante por rotación de personal o realizar doble turno.

En general el equipo de trabajo se encuentra satisfecho con su remuneración salarial y expresan sentido de pertenencia y motivación para seguir con sus labores operativas y en la parte administrativa para seguir en la búsqueda de nuevos convenios y el mejoramiento de todas sus áreas que permitan a la corporación CORPOSOVI estabilizar sus operaciones y lograr un crecimiento en su medio.

*Capacidad financiera:* para el desarrollo de la matriz de capacidad financiera se tuvieron en cuenta siete (7) atributos que a su vez fueron puestos a consideración con la administradora para que ofreciera una respuesta lo más veras y asertiva de la situación actual de la corporación. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 10.

*Tabla 10. Matriz de capacidad financiera.*

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 acceso al capital cuando lo requiera					x		X		
2 grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					x		X		
3 facilidad para salir del mercado					x				X
4 rentabilidad; retorno de la inversión		X					x		
5 liquidez; disponibilidad de fondos internos		X					x		
6 adecuada gestión financiera		X					x		
7 habilidad para competir con precios y valor agregado por contrato		x					x		

Fuente: elaborado por las pasantes en el modelo de Serna.

Continuando con el análisis llama la atención las dos debilidades de alto impacto, como son: acceso al capital cuando lo requiera y grado de utilización de su capacidad de endeudamiento, la administradora expresa que siempre la corporación ha funcionado con recursos propios de sus socios y gracias a los recursos que su único proyecto genera (cafetería dentro del hospital departamental de Villavicencio), convenio con el hospital han desarrollado sus labores sin embargo la corporación busca diversificar sus acciones mediante nuevos proyectos y convenios para impactar de manera positiva a las diferentes poblaciones vulnerables en la región, según la administradora financieramente CORPOSOVI maneja una gestión financiera actualizada sin descuidar su contabilidad, la organización no tiene deudas de ningún tipo, cuenta con el capital de trabajo y recurso para futuros programas.

Finalmente, la corporación tiene fortalezas financieras medianas que tienen impacto alto en las cuales debe trabajar para mejorar esta capacidad y estar preparada para obtener nuevas propuestas y oportunidades con las diferentes instituciones sean públicas, privadas u otra ONG.

*Capacidades tecnológicas:* para el desarrollo de la matriz de capacidad tecnológica se tuvieron en cuenta siete (4) atributos que hacen referencia al uso de equipos y herramientas que facilitan las funciones operativas y administrativas de la corporación CORPOSOVI. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 11.

*Tabla 11. Matriz de capacidades tecnológicas.*

Capacidades tecnológicas	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 nivel tecnológico		x					x		
2 velocidad en el desarrollo tecnológico		x					x		
3 capacidad de innovación		x							x
4 aplicación de tecnologías						x	x		

Fuente: elaborado por las pasantes en el modelo de Serna

Se destaca la implementación de circuito de cámaras de vigilancia en toda el área del proyecto en este caso la cafetería ubicada en el hospital departamental de Villavicencio, el uso de equipos como estufas, hornos, línea de calentamiento, enfriadores, congeladores, licuadoras de uso industrial, y utensilios en el área operativa que facilitan las actividades, en la parte administrativa se cuenta con equipo de cómputo y conexión de internet sin embargo hay una debilidad media en la aplicación de tecnologías en el caso de la corporación no maneja un

software en el proyecto y es una amenaza alta pues no tienen una sistematización de la venta, ni un control de inventario. La compra de productos y materias primas es realizada de manera manual y solo hay una caja registradora. Es una amenaza alta por que para efectos tributarios y legales es requerido un software por las DIAN, la administradora expreso que ya habían sido notificados y que se pasara a la implementación de este sistema.

*Capacidades competitivas:* la competitividad para la corporación CORPOSOVI es la capacidad de generar satisfacción de los usuarios del servicio fijando una relación en cuanto a precio y condiciones del servicio ofreciendo calidad. Para esta capacidad se establecieron cinco atributos relacionados en la tabla 12 y que tiene relación con los grupos de interese; en este caso el hospital departamental de Villavicencio, proveedores, recurso humano y población atendida. La administradora nos brindó información de los resultados de interventoría, del registro de PQR la perspectiva del jefe de operaciones.

*Tabla 12. Matriz de capacidades competitivas.*

Capacidades competitivas	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 calidad en el servicio		x					x		
2 participación en el mercado				x			x		
3 grandes barreras de entrada al mercado				x					x
4 satisfacción del usuario		x					x		
5 servicio posventa		X							

Se mostraron una serie de debilidades de alto impacto en cuanto participación en el mercado, que actualmente solo tienen un proyecto y es con el hospital departamental y las grandes barreras de entrada que el sector ofrece para que la corporación CORPOSOVI pueda seguir operando, toda vez que los contratos que suscribe la corporación con entidades del sector público se encuentran politizados y regidos por relaciones de poder, influencia política, lo que dificulta el acceso a ellos.

En los atributos como calidad en el servicio, satisfacción del usuario y servicio posventa tienen una puntuación sobresaliente constituye una fuerte cualidad y presentación para buscar nuevos convenios y proyectos para atender nuevos grupos y población referente.

Se resalta la importancia de este análisis PCI para la organización CORPOSOVI por que brinda un conocimiento superior de esta, sirve para identificar sus debilidades y fortalezas con las cuales lidiar diariamente con el entorno competitivo de modo que es importante general estrategias para fortalecer las capacidades analizadas, y así lograr posicionar la organización en un escenario más favorable y pueda seguir su crecimiento en los próximos años.

### Matriz MEFI

Esta matriz se realiza teniendo en cuenta la información que brinda el PCI, la matriz MEFI tiene tres aspectos donde se relaciona los factores claves de éxito, empezando por las fortalezas y luego las debilidades, en la siguiente columna se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0, en la siguiente columna de calificación, las fortalezas se le da un puntaje de 4 o 3, 4 cuando es una fortaleza mayor y 3 si es una fortaleza menor, en cuanto a la debilidad se da un puntaje de 2 si la debilidad es menor o 1 si la debilidad es mayor, siguiente se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

*Tabla 13. Matriz MEFI*

Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
Velocidad y respuesta a condiciones cambiantes	0.05	3	0.15

habilidad para atraer y retener personal	0.03	4	0.12
competitivo			
habilidades para renovar sus recursos	0.04	3	0.12
tecnológicos			
capacidad de respuesta para enfrentar la	0.06	4	0.24
competencia			
sistema de control	0.05	3	0.15
evaluación de gestión	0.03	3	0.09
absentismo laboral	0.02	3	0.06
sentido de pertenencia y pertinencia	0.02	4	0.08
adecuada gestión financiera	0.08	3	0.24
habilidad para competir con precios y valor	0.06	4	0.24
agregado por contrato			
velocidad en el desarrollo tecnológico	0.05	4	0.20
capacidad de innovación	0.04	4	0.16
calidad en el servicio	0.05	3	0.15
<b>SUB TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>2</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
imagen corporativa	0.10	1	0.10
uso y formulación de planes estratégicos	0.05	1	0.05
acceso al capital cuando lo requiera	0.04	2	0.04
grado de utilización de su capacidad de	0.04	2	0.08
endeudamiento			
aplicación de tecnologías	0.03	2	0.06

participación en el mercado	0.11	2	0.22
grandes barreras de entrada al mercado	0.05	1	0.05
Sub total debilidades			0.6
Total	1.00	-	2.6

Fuente: elaborado por las pasantes, siguiendo parámetros de la matriz MEFI.

Resultados las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.0 contra 0.6 de las debilidades (la empresa tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor está por debajo de los 2.5, indica que en la actualidad la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

### **Análisis externo**

Contempla la identificación los acontecimientos que están en el entorno de la corporación CORPOSOVI, que no pueden ser controladas y pueden afectar o beneficiar a la organización, el propósito de identificar y analizar estas oportunidades y amenazas es formular estrategias para aprovechar y reducir las consecuencias que se presentan.

Se definen 5 factores que son externos y pueden influir en los propósitos y desarrollo de la corporación CORPOSOVI, estos factores son los siguientes: factores políticos, tecnológicos, sociales, económicos, geográficos. Todos estos tienen aspectos que afectan de manera positiva o

negativa a la empresa, para evaluar la incidencia de cada factor con la organización se hizo uso de una matriz como se utilizó el PCI en el análisis interno, en este análisis externo se utilizó el POAM, quien brindo la información fue la administradora, con ayuda de la guía y explicación de las pasantes en cada uno de los atributos que comprende cada aspecto externo.

**Factor político:** en el entorno político y legal actual muestra una cantidad de normas que regulan las entidades sin ánimo de lucro en Colombia, hay un sistema tributario especial que les brinda oportunidades para atraer la inversión o incentivar el desarrollo de las existentes, también con las nuevas políticas de posconflicto puede beneficiar las actividades y proyectos de las organizaciones sin ánimo de lucro.

El gobierno brinda convocatorias para participar en proyectos para la construcción de paz en Colombia para las víctimas del conflicto y población vulnerable. Por proyecto el banco de proyectos de participación financia una suma de cincuenta millones de pesos colombianos que pueden cubrir gastos administrativos de papelería y similares, lo cual puede ser una oportunidad para la corporación CORPOSOVI, para formar parte de la creación y desarrollo para la construcción de esta paz territorial.

Por otra parte, CORPOSOVI puede aprovechar los fondos de otras organizaciones como las naciones unidas elaborando proyectos y concursando para obtener más recursos.

**Factores tecnológicos:** la presencia de la tecnología en cualquier organización y empresa juega un papel importante en la competitividad, la tecnología permite que los diferentes procesos sean más ágiles y rápidos creando optimización en los recursos y generando rentabilidad y desarrollo en la empresa, industria y sociedad, mejorando la calidad de vida. La corporación CORPOSOVI no es la excepción, pues debe realizar proyectos que abarcan investigación, impacto y atención a la población por medio de la gestión de recursos de recursos propios o gestionados a través de instituciones públicas u otras organizaciones, para esto es sumamente importante pues para el desarrollo de estos proyectos se necesitan herramientas sean software, computadores, equipos, infraestructura.

El gobierno viene promoviendo el uso de las TIC como política, la mayoría de empresas como bancos y entidades de servicios se ve un fuerte crecimiento en plataformas tecnológicas, uso de servicios en línea y comercio electrónico facilitando las actividades y promoviendo el uso, generando tiempos de respuestas con los usuarios, también es importante que CORPOSOVI maneje la tecnología creando una ventaja competitiva por medio del marketing digital pues es importante que este a la vanguardia, la nueva manera para captar clientes, inversionistas y abarcar más mercado es por medio del uso de las nuevas tecnologías de la información, la corporación debe incrementar esfuerzos por medio del uso de la web así pueden mostrar las actividades que realizan, las capacidades que tienen, el trabajo social, la población con la que ha trabajado, su clima organizacional, sus compromisos. Es una

herramienta para darse a conocer al mundo y diversificar sus ingresos, buscando recursos de donaciones nacionales e internacionales.

**Factores sociales:** el departamento del meta tiene una población proyectada por el DANE para el 2019 de 1.035.251 habitantes, equivalentes al 2.03% de los habitantes del país y aporta al PIB nacional con el 3.3%, equivalente a \$28.693 miles de millones de pesos. De acuerdo con cifras suministradas por la cámara de comercio de Villavicencio (2017). La tasa de desempleo fue de 11.9% para el año 2018, según informe del DANE entre 23 departamentos y la capital Bogotá D.C, el departamento del meta se ubicó en el puesto número cuatro entre la mayor tasa de crecimiento del desempleo para el año 2018, la tasa de la pobreza 26.9% equivalente a 268.501de habitantes y la tasa de pobreza extrema 7.4% equivalente a 73.863 de habitantes para el año 2017 según datos del DANE para el año 2017.

Existe una población considerable de habitantes en el meta con condiciones que requerir atención de organizaciones sin ánimo de lucro CORPOSOVI debe diversificar su población objetivo que tiene actualmente pues solo tiene un convenio por medio del hospital el cual es la atención y servicio de expendio de productos y comidas elaboradas a los usuarios internos y externos que frecuentan el hospital departamental de Villavicencio, es importante que busque nuevos programas y atienda otros grupos desprotegidos.

**Factor económico:** el PIB (ingreso interno bruto) en el país creció en 2.7% en el 2018, 0.9% más que el año 2017, “El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país o región durante un determinado periodo. Durante los últimos siete años, Colombia ha presentado una tasa de crecimiento promedio del PIB del 8%, durante el año 2011 presentó el mayor crecimiento con 13,8%, en contraste durante los años 2014 y 2015 Colombia presentó los crecimientos más bajos con 6,6% y 5,9% respectivamente, Para el año 2016pr el PIB de los departamentos que componen la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Villavicencio fue de: departamento del Meta \$ \$ 28.693 miles de millones de pesos.

La teoría económica define que el PIB per cápita es el valor del PIB dividido por el número de habitantes de un país o región. En este orden de ideas el departamento del Meta tiene un PIB - per cápita de \$ 29.287.238 para el año 2016 per y es el más alto de la jurisdicción, que comprende la cámara de comercio que son los departamentos Meta, Guainía, Vaupés, vichada y Paratebueno. La distribución del tejido empresarial según el tipo de organización jurídica para el 2017 muestra que el 83,9% de las 11.431 unidades empresariales matriculadas corresponden a personas naturales, mientras que un 12,4% pertenece a personas Jurídicas.

Recientemente la economía del departamento ha presentado mayor dinamismo en actividades que habían sido relegadas por el auge del petróleo, en la actualidad la diversificación económica del departamento se sustenta en sectores como el agrícola,

agroindustria, comercio y servicios, dentro de éste último, han comenzado a desarrollarse nuevos frentes de trabajo y diversificación productiva, como es el turismo, en sus modalidades de agroturismo y ecoturismo, dadas las características propias que posee esta región, basado en la importancia que ha tomado el departamento con la construcción de la nueva vía al llano por su cercanía a la capital del país. En lo que respecta a la inversión neta, que los sectores que presentaron mayor participación durante el año 2017 fueron: construcción con 67,8% y agricultura con el 14,3%, esta dinámica se atribuye a las inversiones y reformas de capital que realizaron las empresas que se encuentran operando en la jurisdicción de la CCV”. (Cámara de comercio de Villavicencio. Informe económico, (2017). Villavicencio, Meta. Recuperado <http://www.ccv.org.co>)

**Factor geográfico:** “Localizado en la región central del país, el departamento del Meta cuenta con 85 mil kilómetros cuadrados de extensión, es decir 8 millones 563.000 hectáreas, es uno de los departamentos con mayor crecimiento en los últimos tiempos, especialmente en lo que tiene que ver con productos para la generación de biocombustibles y la seguridad alimentaria. Por tradición, el Meta ha sido reconocido como la despensa agrícola de Colombia y el mayor surtidor de alimentos de Bogotá, surtiendo el 48% de la demanda. El volumen y la calidad han sido fundamentales para cumplir con las exigencias del mercado capitalino y, sobre todo, de los consumidores, que han mostrado gran preferencia por estos productos, especialmente plátano, arroz, cítricos, frutas, hortalizas y carne. La principal fuente de riqueza del departamento es la explotación de hidrocarburos, seguida de la ganadería de extensión y la

agricultura con cultivos tecnificados de arroz, cacao, forestales, caña y palma africana, además de cultivos tradicionales de yuca, plátano, cítricos, frutas, ente otros” (gobernación del meta, nuestro departamento, (2015). Villavicencio meta. Recuperado de <http://www.meta.gov.co/web/content/nuestro-departamento>), el departamento del meta es un departamento también fue área de conflicto armado, es un territorio en donde se vivencio el flagelo de la guerra. Es un escenario en donde CORPOSOVI tiene la oportunidad de brindar proyectos que beneficie a la población afectada por el desplazamiento, en todo el territorio hay población con problemáticas sociales, el problema del vecino país de Venezuela aumento la migración de venezolanos a el país, el departamento del Meta sea visto afectado por estas migraciones pues se vivencia diariamente venezolanos atendiendo establecimientos y vendiendo o pidiendo en las calles. “El secretario de Gobierno de la capital del Meta, Alejandro Murcia, manifestó que en la ciudad de Villavicencio están registrados aproximadamente 3.700 venezolanos que se han ubicado en diferentes sectores de la ciudad y la mayoría están trabajando de manera informal”. (Periódico del meta, venezolanos que viven en Villavicencio, (2018). Villavicencio, Meta. Recuperado de <https://periodicodelmeta.com/ya-son-3-700-los-venezolanos-que-viven-en-villavicencio/>)

También el territorio metense alberga una población indígena Según el documento base de la Política Pública Indígena con la que ya cuenta el departamento, en el Meta hay 20.105 personas (3.035 son víctimas del conflicto armado) pertenecientes a este grupo poblacional, representadas en 3.337 familias. Son 32 los pueblos indígenas que habitan el departamento y

se concentran en los municipios de San Martín, Granada, La Macarena, Mapiripán, Mesetas, Puerto Concordia, Puerto Gaitán, Puerto López, Uribe, Villavicencio, Puerto Lleras, Acacias, El Dorado y Lejanías. La población Indígena, se encuentra asentada en 19 resguardos, 3 parcialidades indígenas, 7 asentamientos urbanos y 18 asentamientos rurales.

Ilustración 3. Población indígena del Departamento del Meta

<b>TOTALES</b>	
Resguardos	19
Asentamientos Urbanos	7
Asentamientos Rurales	18
Parcialidades	3
Pueblos Indígenas	32
Total Población Indígena	20.315

Fuente: política pública indígena del departamento del meta

CORPOSOVI puede generar estrategias para realizar planes que beneficien a estas comunidades e integre la cultura.

En campo de geográfico la corporación CORPOSOVI se encuentra situada en el municipio de Villavicencio, capital de Villavicencio y punto estratégico para la planeación y logística de los programas, Villavicencio es la capital del departamento del meta y en él se encuentra las entidades públicas como la gobernación y cámara de comercio, la Villavicencio se encuentra cerca de la capital de Colombia más exactamente a hora y media. Sin embargo, hay cierta

problemática que ha incomodado el desarrollo del proyecto, el convenio de manejo de la cafetería en el hospital departamental de Villavicencio, esta problemática afecta a toda la comunidad de los sectores del centro de la ciudad, es el ineficiente servicio de agua potable por la mala infraestructura del acueducto y por su localización geográfica del recurso se ha visto afectado las labores de reparación de su tubería y suministro de agua en las diferentes zonas de la ciudad, en el año 2018 fue el año donde más se presentó este inconveniente, al no contar CORPOSOVI con el suministro de agua constante en la cafetería, el servicio al cliente y desarrollo de las labores se vieron afectadas.

En el 2018 se vio afectada la corporación por el alza en precios de su materia prima, pues la vía Bogotá Villavicencio se encontró cerrada por los derrumbes y taponamiento de la vía por más de tres semanas, vemos que los problemas que se puedan dar en la geografía afecta de manera indirecta el desarrollo de las actividades de la corporación CORPOSOVI, es importante disponer de planes y estrategias de mitigación con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales se presenten y puedan repercutir en algún proceso que afecte el funcionamiento de la organización, se debe minimizar amenazas.

### Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) corporación CORPOSOVI

Tabla 14. Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1 TECNOLOGICOS</b>									
Automatización			X						X
Telecomunicación		X						X	
Facilidad acceso a la tecnología		X						X	
Resistencia al cambio tecnológico					X			X	
<b>2 ECONOMICOS</b>									
Política laboral					X			X	
Creación de nuevos impuestos					X			X	
Inflación					X				X
Política fiscal			X						X
Tendencia del ingreso per-cápita									
<b>3.SOCIALES</b>									
Migración		X							X
Incremento índice de delincuencia						X		X	
Política de subsidios sociales		X						X	
Política de posconflicto		X						X	
Política salarial						X		X	
Conformismo de la sociedad a las situaciones dadas					X			X	
Corrupción					X			X	
<b>4.GEOGRAFICOS</b>									
Dificultad del suministro de los recursos públicos					X			X	
Desastres naturales en el área geográfica						X		X	
Vías de acceso					X			X	

Fuente: elaborado por las pasantes, modelo tomado del libro gerencia estratégica/Humberto Serna. 8ª Edición.

### Análisis del perfil de oportunidades y amenazas de la media corporación CORPOSOVI

El ingreso de nuevas tecnologías y aplicación es importante para que la corporación pueda dar a conocer por medio del marketing digital, los aspectos tecnológicos y su implementación brindan herramientas para ser más eficiente en los procesos operativos y administrativos, generando valor agregado y diferenciación. Al analizar este aspecto es evidente evidenciar oportunidades para la corporación CORPOSOVI, aunque este incurra a realizar una mayor inversión en su aplicación, por lo contrario, resistirse al cambio puede generar una amenaza con un impacto alto.

En el factor económico tiene grandes amenazas de alto impacto sin embargo CORPOSOVI, debe aprovechar el convenio que tiene para generar un fondo para futuros proyectos.

En el factor social y geográfico, el departamento del Meta es área de posconflicto, la corporación tiene muchas oportunidades para trabajar ya que el gobierno tiene programas de fomento para la relocalización económica y social en estas áreas de posconflicto, asimismo hay oportunidades de buscar alianzas y donaciones, son bastantes las problemáticas sociales que se presentan en la región, hay variedad de población vulnerable con quien trabajar.

Por otro lado, se debe de gestionar y diversificar la búsqueda de recursos económicos, pues una de las amenazas sociales y políticas es la corrupción y el tráfico de influencias para realizar convenios con las instituciones públicas del país.

### **Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

Esta matriz se realiza teniendo en cuenta la información que brinda el POAM, la matriz MEFE tiene tres aspectos donde se relaciona los factores críticos de éxito, empezando por las oportunidades y luego las amenazas, en la siguiente columna se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0, en la siguiente columna de calificación, las oportunidades se le da un puntaje de 4 o 3, 4 cuando es una oportunidad mayor y 3 si es una oportunidad menor, en cuanto a la amenaza se da un puntaje de 2 si la amenaza es menor o 1 si la amenaza es mayor, siguiente se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

*Tabla 15. Matriz MEFE*

Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Telecomunicación	0.08	4	0.32
Facilidad acceso a la tecnología	0.07	4	0.28
Tendencia del ingreso per-cápita	0.05	3	0.15
Migración	0.03	3	0.09
Política de subsidios sociales	0.06	3	0.18
Política de posconflicto	0.07	4	0.28
<b>SUB TOTAL OPORTUNIDADES</b>			1.3
<b>AMENAZAS</b>			
Resistencia al cambio tecnológico	0.05	1	0.05
Política laboral	0.04	1	0.04
Creación de nuevos impuestos	0.05	2	0.10
Inflación	0.04	1	0.04
Incremento índice de delincuencia	0.05	1	0.05
Conformismo de la sociedad a las situaciones dadas	0.15	2	0.30
Corrupción	0.20	2	0.40
Dificultad del suministro de los recursos públicos	0.10	2	0.20

---

SUB TOTAL AMENAZAS			1.18
TOTAL	1.00	-	2.48

---

Fuente: elaborado por las pasantes.

**Resultados** En este caso la corporación CORPOSOVI tiene el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.30 y el de las amenazas es 1.18, lo cual establece que el ambiente externo no es favorable a la organización en su actualidad.

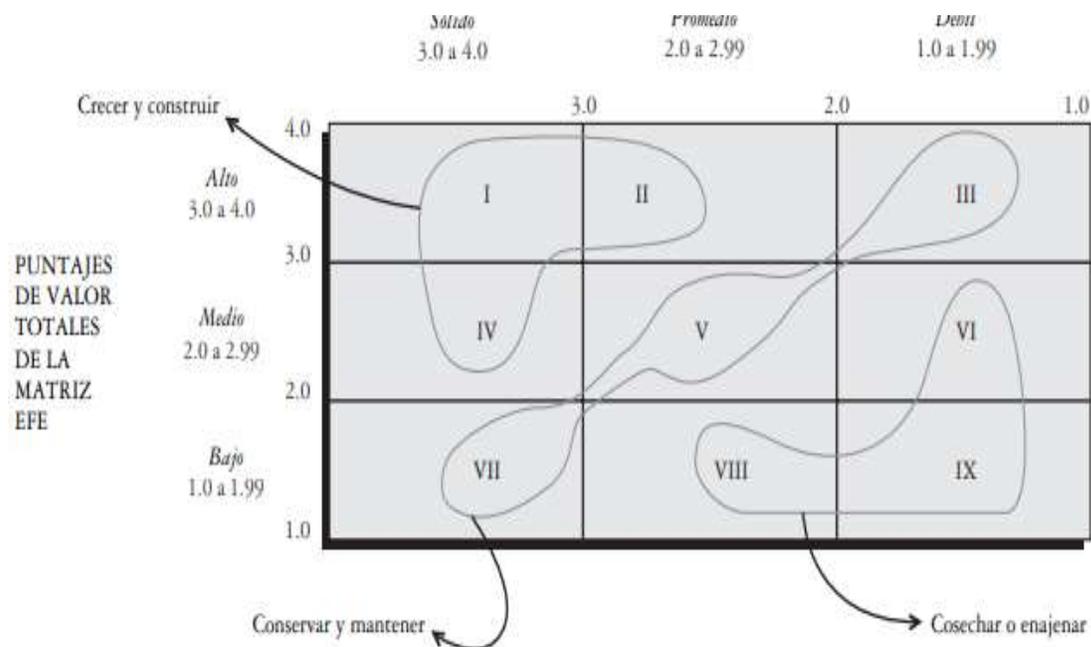
### **Matriz Interna y externa (IE)**

“La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje *x* y los totales ponderados del EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el

EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.” (Fred. R. David, Conceptos de administración estratégica Pag 212, 2003).

Ilustración 5. Puntaje de valor total de matriz EFI



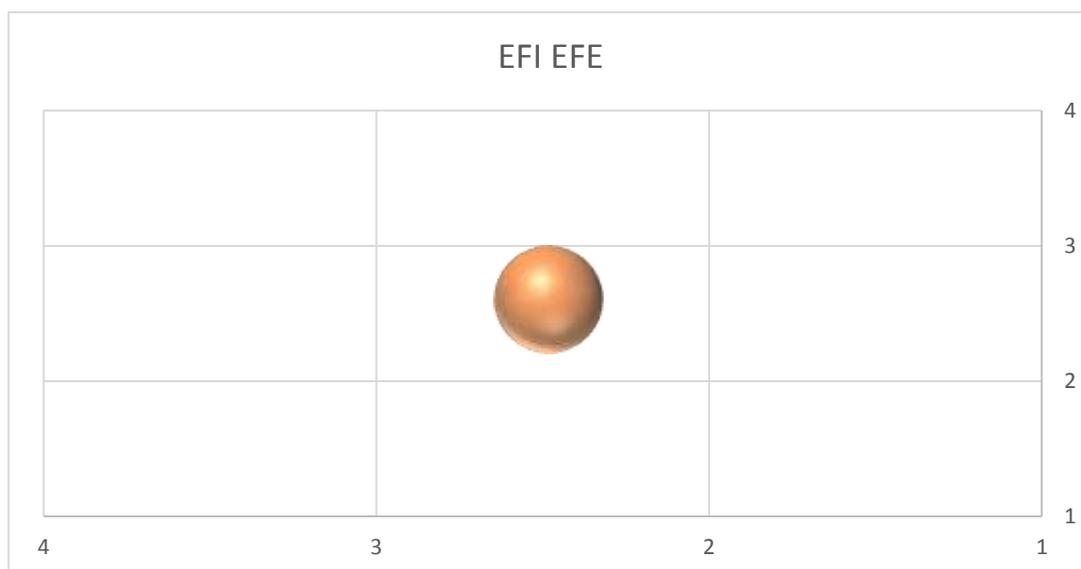
*Fuente:* La matriz IE se creó a partir de la matriz de análisis de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz GE véase en Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", in R. Allio y M. Pennington, editores, *Corporate Planning: Techniques and Applications*. (New York: AMACOM, 1979.)

Fuente: imagen tomada del libro *Conceptos de administración estratégica*, Fred. R. David, Pag 212, 2003).

Luego de analizar el PCI y POAM se realizó las matrices MEFI Y MEFE, con los resultados de puntuación obtenidos, finalmente, para tener una visión general de la empresa, se elabora un gráfico que abarca las dos matrices.

**Grafica 1 EFI y EFE de CORPOSOVI**

Y	X	MEDIA
EFI	EFE	BURBUJA
2,6	2,48	2,54



Fuente: elaborada por las pasantes

***Análisis de la matriz EI*** la corporación CORPOSOVI según el análisis de la matriz EI está en un momento en donde se puede aplicar estrategias de penetración del mercado y el desarrollo de productos, puesto que al graficar sus puntuaciones del EFI y EFE, se posiciona en la casilla V, donde pertenece al grupo que sugiere administrar mejor con estrategias de “retener y mantener”, el punto se encuentra en un rango de 2.0 a 2.99 se puede considerar un nivel medio, esto quiere decir que debe esforzarse para seguir mejorando.

### **Análisis las cinco fuerzas de Porter**

Según Porter, hay cinco fuerzas que intervienen en la productividad y rentabilidad en un mercado, a continuación, se evalúa la situación de la corporación CORPOSOVI.

#### ***Amenaza de nuevos competidores***

Habitualmente hay nuevas entidades sin ánimo de lucro, puesto que su constitución es sencilla, pueden tener un régimen especial tributario y facilidad para contratar con entidades públicas o privadas, en el departamento del meta según registros del ministerio tic actualizados en 2017 hay 1670 entidades en el departamento del meta, pero solo aproximadamente el 20 % de estas tienen su cámara de comercio activa. un factor clave es que cada día aumenta la

población vulnerable en el país, pero así como aumenta la demanda, aumenta la oferta de nuevas organizaciones unas ya respaldadas por grandes compañías para que se encarguen de la parte social tanto de sus empleados como la población a la que impacta sus productos, esto genera beneficios para estas compañías, por otra parte se puede crear o constituir diariamente organizaciones que principalmente es para dirigir algún proyecto social o público pero luego que finalizan el proyecto, se cancela o no se sigue renovando la matrícula de la ESAL, esto es por varios motivos puede ser que solo se creó por que se iba a desarrollar ese proyecto por influencias políticas o simplemente no cuentan con la inversión elevada y estable para seguir desarrollar estos proyectos y actividades de impacto social. Se necesita de una buena gestión para seguir en este mercado y es aquí donde es fundamental dar a conocer su razón de ser, ganar una buena imagen corporativa y hacer un plan de marketing social para gestionar los recursos o donaciones nacionales e internacionales el que mejor genere estrategias y alianzas es el que mejor se posicionara en el mercado.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen como proveedor a cualquier empresa, institución, fundación, particular o gobierno, ya que estas funcionan a través de donaciones, los proveedores tienen un gran poder de negociación pues dichas donaciones pueden venir directamente de proveedores o los voluntarios tienen sus aliados y son estos los que brindan los artículos o materias para realizar las actividades de la organización, en el caso de

CORPOSOVI, maneja un solo proyecto que es la administración de la cafetería dentro del hospital departamental, este proyecto se maneja con recursos propios de la corporación y los ingresos que genera el mismo proyecto por esta razón CORPOSOVI tiene libertad de contratar los materias primas con cualquier empresa y tener varias opciones para su beneficio y administración de su recurso.

### ***Poder de negociación con los compradores (beneficiarios)***

La población más vulnerable va en aumento por el desempleo, la violencia, la falta de oportunidades, el poder de negociación de los beneficiarios es mínimo, siempre hay mucha población vulnerable y no se puede atender a toda la población así halla varias organizaciones dedicada a esta labor, en el caso de CORPOSOVI ellos brindan un servicio con gran calidad y atención en la cafetería las 24 horas ofreciendo productos y alimentos para pacientes, empleados, usuarios o acompañantes que se encuentran en el hospital a un precio acorde a el producto y servicio que presta.

### ***Amenaza de servicios sustitutos***

Siendo CORPOSOVI una corporación privada, se puede decir que los sustitutos de dichas organizaciones no lucrativas serían las organizaciones y secretarias del estado, con todas sus acciones y proyectos, o las acciones informales de personas naturales, como famosos o

personas que tienen su empresa y crea su fundación o personas que trabajan en la política y tienen su fundación.

### ***Rivalidad entre competidores***

A pesar de haber una demanda de organizaciones sin ánimo de lucro, y que la población vulnerable se incrementa constantemente, la rivalidad entre empresas, aunque no es tan directa ya que cada una se especializa en un área de las necesidades, se vuelve cruda pues compiten una con otra al tratar de recaudar fondos, sea de sus voluntarios, empresas privadas, instituciones e incluso el estado. La corporación compite contra otras que no tienen el mismo objeto social. Se vuelve crucial entonces tener un público que se vuelva voluntario o beneficiario, y hacerlo participe de las actividades y proyectos que lleve a cabo la fundación, para fidelizarlos.

### **Análisis PEEA**

*Tabla 16. Factores para elaboración del PEEA*

---

#### **FACTORES PARA LA ELABORACION DEL PEEA**

---

**POSICION ESTRATEGICA INTERNA**

**POSICION ESTRATEGICA EXTERNA**

**EJE X**

---

**VENTAJA COMPETITIVA (VC)**

1. Solides contable y financiera
2. Amplio Portafolio de productos.
3. Calidad de servicio al cliente.
4. Manejo de plataformas tecnológicas.
5. fidelización de clientes

**VENTAJA COMPETITIVA (VC)**

1. Tasa de crecimiento del sector.
2. Tecnología disponible.
3. Barreras de entradas al mercado financiero.
4. Oportunidad de expansión y crecimiento.
5. Desarrollo de nuevos servicios.

**EJE Y****FUERZA FINANCIERA (FF)**

1. Apalancamiento financiero.
2. Liquidez.
3. Acceso a crédito.
4. Capital de trabajo.
5. donaciones
6. flujos de efectivo

**ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)**

1. Innovación Tecnológica.
2. Cambios políticos.
3. inflación.
4. Presión competitiva del mercado
5. corrupción

Fuente: elaborado por las pasantes.

*Tabla 17. Matriz PEEA*

**MATRIZ PEEA CORPOSOVI****VALORACION DE 0 A 6****EXTERNA****VENTAJA****CALIFICACION****FACTORES****CALIFICACION****COMPETITIVA****INDUSTRIALES**

1. Solides contable y financiera

-2

1. Tasa de crecimiento del sector.

3

2. Amplio Portafolio de productos.

-4

2. Tecnología disponible.

4

3. Calidad de servicio al cliente.

-1

3. Barreras de entradas al mercado financiero.

3

---

4. Manejo de plataformas tecnológicas.	-4	4. Oportunidad de expansión y crecimiento.	4
5. fidelización de clientes	-3	5. Desarrollo de nuevos servicios.	3
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-2.8</b>	<b>PROMEDIO FI</b>	<b>3.2</b>
<b>INTERNA</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FACTOR</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>FINANCIEROS</b>		<b>AMBIENTAL</b>	
1. Apalancamiento financiero.	1	1. Innovación Tecnológica.	-2
2. Liquidez.	2	2. Cambios políticos.	-3
3. Acceso a crédito	2	3. inflación.	-3
4. Capital de trabajo.	3	4. Presión competitiva del mercado	-2
5. Donaciones.	0	5. corrupción	-2
6. Flujos de efectivo	2		
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>1.66</b>	<b>PROMEDIO EA</b>	<b>-2.4</b>

---

Fuente: elaborado por las pasantes.

## Análisis DOFA

Los análisis y resultados obtenidos en el POAM, PC Y PCI, se organiza en la siguiente matriz con la información más importante para la corporación CORPOSOVI. También se plantearon estrategias pertinentes con la necesidad de la organización.

*Tabla 18. Matriz DOFA*

<p style="text-align: center;"><b>DOFA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• buena integración de los empleados</li> <li>• estructura organizacional flexible</li> <li>• nivel tecnológico</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• no poseen planeación estratégica</li> <li>• carencia de manuales de funciones y procedimientos</li> <li>• baja participación en el mercado</li> <li>• bajo recursos financieros</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados en los cuales la corporación puede exceder</li> <li>• Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones para el sector.</li> <li>• Amplia oferta del gobierno nacional, naciones unidas para participar en proyecto sociales, relacionados con el posconflicto.</li> <li>• Balance favorable de la economía del departamento del Meta.</li> <li>• Oferta en créditos públicos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p style="text-align: center;">Desarrollo de nuevos proyectos acorde con las necesidades de la población más vulnerable de la región y el país.</p> <p style="text-align: center;">Crear alianzas con otros conglomerados, buscar la ayuda</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p style="text-align: center;">Diseñar el direccionamiento estratégico la corporación CORPOSOVI de acuerdo con las oportunidades y fortalece que tiene la organización.</p> <p style="text-align: center;">Implementar una cultura de autoevaluación y control.</p>

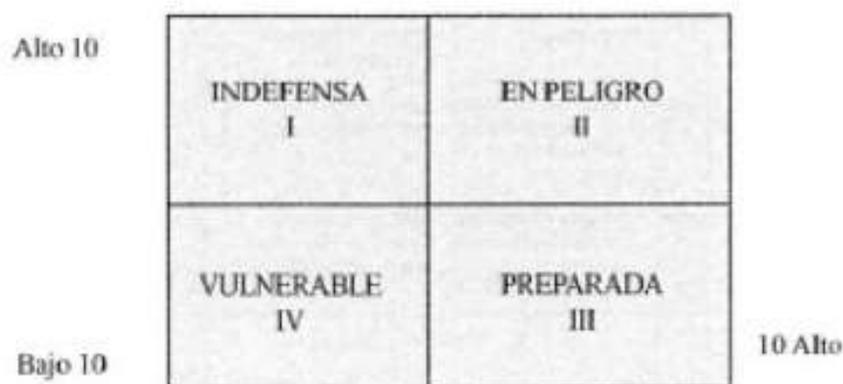
	del sector privado, publico u otras ONGS recaudar fondos dirigidos a los programas de la fundación.	
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores que entran al mercado.</li> <li>• La corrupción</li> <li>• Gran cantidad de legislaciones, regulaciones impositivas y barreras políticas para acceder a contratos con el sector público.</li> <li>• Recesión económica</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>Implementar estrategias de marketing digital para darse a conocer a el mercado y mejorando la competitividad</p> <p>Adaptar políticas e implementar un sistema de gestión optimo, adoptando las políticas y requerimientos para participar en las diferentes convocatorias del gobierno u otra organización.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Fijar alternativas de ingreso y ajustes de gastos</p> <p>Destinar un ingreso para tener un fondo y suplir gastos de futuros proyectos.</p>

Fuente: elaborado por las pasantes.

## Análisis de Vulnerabilidad.

### Probabilidad de ocurrencia

Ilustración 6. Probabilidad de ocurrencia.



Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014

La calificación que resulte por cuadrantes será la siguiente:

- En el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.
- En el cuadrante III la empresa está preparada para reaccionar.

• El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

*Tabla 19. Matriz de vulnerabilidad.*

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 - 10	Probabilidad de ocurrencia 0-1	Capacidad de reacción 0-10	Grado de vulnerabilidad
Dirección empírica.	No adaptarse a las necesidades concretas de la empresa.	Toma de decisiones erróneas.	9	0,5	3	IV
Fuerte imagen corporativa.	Pérdida de imagen.	Mala reputación con las demás corporaciones.	7	0,3	4	IV
Flexibilidad de la estructura organizacional.	No adaptarse a los diferentes cambios.	Falta de prevención de las necesidades.	5	0,3	4	IV
Falta de procedimientos y estandarización de métodos.	Minimizar la importancia de planificación.	No saber qué hacer en determinada situación.	7	0,2	7	I
Falta de una cultura organizacional definida.	Inhabilidad a reaccionar ágilmente a las operativas.	Quejas de los clientes insatisfechos.	8	0,2	7	I

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.

Se puede ver que Corposovi se encuentra en los cuadrantes I y IV de vulnerabilidad, por lo cual indica que la organización está indefensa, y por tanto debe tomar acciones inmediatas e igualmente revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar a los diferentes cambios que puede tener.

## Cultura Organizacional

### Principios y valores

**Participación:** Buscamos la promoción de una cultura que valore y motive la generación compartida de ideas, opciones y sugerencias, dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa

**Respeto:** Es el trato justo y considerado entre nuestros trabajadores y hacia nuestros clientes y proveedores.

**Honestidad:** Es el reflejo de nuestro comportamiento ético de la gerencia y los trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa y de los procedimientos que tiene cada área.

**Eficiencia:** administrando de la mejor forma nuestros recursos (físicos y humanos).

**Competitividad:** Son la serie de conductas que desde todas las áreas de la empresa asumen para competir con el resto de las empresas en pro de ofrecer mayor calidad y menores precios.

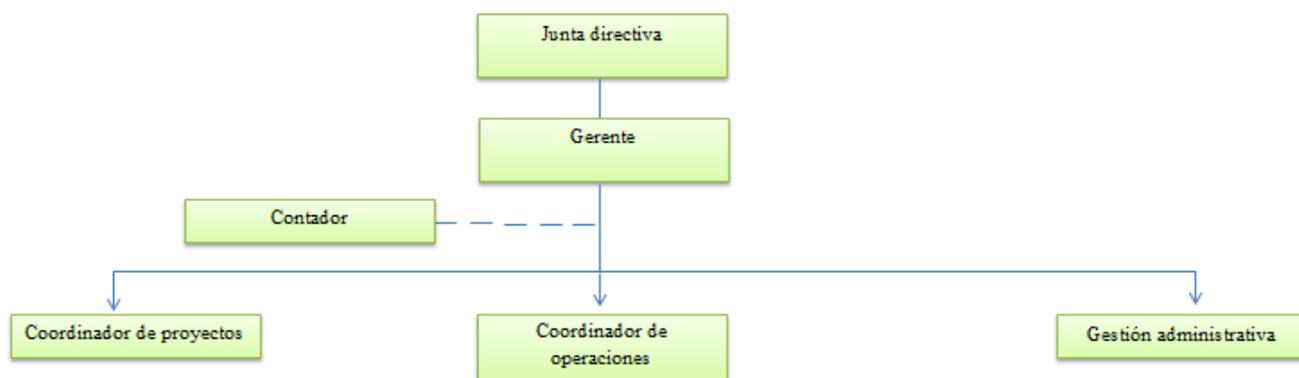
**Excelencia:** es ser eficientes, a través del mejoramiento continuo de nuestros empleados y de los procesos internos que lleva cada área de Corposovi.

**Compromiso:** Refleja el interés en el trabajo, sentido de responsabilidad, identificación y lealtad de los empleados con nuestra empresa.

### Direccionamiento estratégico para Corposovi.

#### Organigrama

Ilustración 7. Organigrama



Fuente: Propia.

## **Misión**

**CORPOSOVI** es una corporación social sin ánimo de lucro comprometida a desarrollar programas, proyectos, los cuales mejora la situación de comunidades afrodescendientes, indígenas y población vulnerable, a través de la prevención e intervención social, comprometidos por realizar un trabajo en el que prima la calidad y la confianza en el cambio individual y social.

## **Visión**

**CORPOSOVI** para el año 2024 estará posicionada como un referente para las personas y las instituciones en materia de inclusión social, educación, cultura y medio ambiente. Desarrollar proyectos innovadores y prestar servicios de calidad. Construir una organización eficiente, flexible y transparente formada por profesionales altamente capacitados

## **Objetivos corporativos.**

### **Objetivo general**

Promover programas y proyectos a comunidades afrodescendientes, indígenas y población vulnerable.

**Objetivo específico**

Establecer alianza de apoyo con organismos, instituciones nacionales para fortalecer la base social.

Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio, realizando seguimiento a empleados como a clientes.

Disponer de los mejores proveedores que garanticen nuestra competitividad en el mercado.

**Políticas organizacionales****Estrategias**

Políticas de calidad.

Se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Contamos con tecnología y procesos necesarios que garantizan el cumplimiento de las especificaciones de calidad de nuestros productos y servicios.

Política de responsabilidad social.

Participar y contribuir de manera eficaz en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias.

Brindar una disposición final de residuos peligrosos y no peligrosos cumpliendo con la normatividad ambiental vigente.

Política de toma de decisiones.

La toma de decisiones de cualquier área de la empresa no debe estar relacionadas con el Fraude, la Corrupción y el Soborno

***Operacionales.***

**Política de atención al cliente.**

Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado, presentado y servido.

Entregar una carta variada en opciones, proporcionando al cliente un producto sano de excelente sabor y calidad.

Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.

Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.

### **Política comercial.**

Corposovi se compromete en su relación con proveedores a trabajar con ellos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de beneficios para cada una de las partes, basados en los criterios legales.

### **Política de recursos humanos.**

Los empleados de Corposovi deben cumplir con los principios y valores que rigen la organización para un buen ambiente laboral.

Mantener un personal calificado y motivado.

Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipos de trabajo y alimentos.

### **Política de contabilidad.**

La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado.

Corposovi debe desarrollar su capacidad financiera con transparencia, responsabilidad frente al riesgo y rigurosidad, del marco legal y estatutario del país para soportar las decisiones de inversión, obtención de recursos, reparto de excedentes financieros y manejo de liquidez.

Responder puntualmente con toda la normatividad vigente en cuanto a impuestos se refiere del país.

#### **Política de documentación.**

Todo documento deber ser revisado y aprobado por la Gerencia para efectos de garantizar y cumplir con los estándares de manera clara y precisa.

Generales.

#### **Política de convivencia.**

Articular desde la Dirección las medidas necesarias para gestionar la convivencia basada en los principios y valores de la empresa.

Respetar las diferencias de: cultura, ideología, religión y lengua propia de cada persona.

## Estrategias de Competitividad e Indicadores para CORPOSOVI

### Inversión en infraestructura

*Tabla 20 Estrategias en infraestructura.*

**Objetivo:** Renovar la infraestructura para aumentar la capacidad indicada en un 15% a mediano plazo en la ciudad de Villavicencio.

ACTIVIDAD	INDICADOR
Adquirir establecimiento propios	Cantidad de locales cotizados / cantidad de locales requeridos.
Buscar mejores tasa de interés para adquirir créditos	Revisión de tasa de interés.
Inversión en recursos de nuevas tecnologías y sistemas de información.	(cantidad de inversión en TIC del año actual – Cantidad de inversión en TIC del año anterior) / cantidad de inversión en TIC del año anterior *100

Fuente: Propia.

### Mejora de la atención al cliente

*Tabla 21 Estrategias en atención al cliente.*

**Objetivo:** Determinar actividades para aumentar el nivel de clientes satisfechos en un 15% respecto al nivel actual.

ACTIVIDAD	INDICADOR
Atender con mayor rapidez.	Aumento de clientes mensual / cantidad de clientes actuales
Atender con amabilidad al cliente.	
Mejorar la exhibición de los productos.	Aplicación de encuesta de satisfacción al cliente.
Adquirir un datafono para recibir otros medios de pagos diferentes al efectivo.	
Crear zonas de espera con conectividad (Wifi).	

Fuente: Propia.

## Campaña de mercadeo

*Tabla 22 Estrategias en mercado.*

Objetivo: Aumentar las ventas en un 15%.	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Diseñar una campaña de ventas del servicio.	Cantidad de campañas realizadas / meta de ventas mensuales.
Realizar un diagnóstico de mercado para identificar posibles nichos.	Diagnostico realizados / diagnósticos a realizar
Disminuir los precios en comparación de los productos y servicios ofertados por la competencia.	(total de clientes actual atendidos – total de clientes antes atendidos) / total de clientes actual atendidos.

Fuente: Propia.

## Fortalecimiento de publicidad

*Tabla 23 Estrategias de publicidad.*

Objetivo:	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Participar en ferias locales	Ferias a participar / ferias realizadas en la ciudad
Participar en redes sociales como Facebook, twitter e Instragram.	Base total de las interacciones que se tienen en las redes sociales
Mejorar e interactuar con la página web de la empresa	Total de cada PQRS(Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) en la web

Fuente: Propia.

Gestión de calidad.

*Tabla 24 Estrategias de calidad.*

Objetivo: Mejorar los procesos y procedimientos de la empresa en un 50%	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Certificarse en la norma ISO 9001 a mediano plazo	Certificado en físico

Fuente: Propia.

Formalizar los procesos de gestión humana

*Tabla 25 Estrategia de gestión humana.*

Objetivo: aplicar los procesos de gestión humana para mejorar el recurso humano de la empresa en un 60%.	
ACTIVIDAD	INDICADOR
Realizar reclutamiento a través de diferentes bolsas de empleo	Cantidad de aspirantes inscritos / cantidad de vacantes disponibles.
Realizar la selección de personal a través de la aplicación de diferentes pruebas.	Cantidad de pruebas aplicadas / cantidad de pruebas aprobadas
Realizar la contratación por medio de contratos escritos en periodos.	Número de empleados contratados / número de contratos requeridos
Realizar la inducción dando a conocer las diferentes áreas de la empresa.	Realizar un día de inducción
Capacitar y motivar a los empleados de la empresa según corresponda su área.	Capacitaciones realizadas capacitaciones ofrecidas
Realizar evaluación de desempeño en todo el personal de la empresa.	Encuesta para saber nivel de motivación de los empleados
	Evaluaciones realizadas / número de empleados

Fuente: Propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Como sabemos las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico, se constituyen en una pauta de gran relevancia para el desempeño de la empresa, el diseño de la misión, la visión y los objetivos corporativos, así como su divulgación a los trabajadores y a los clientes, permite proyectar una imagen alineada y expresa una guía para que los integrantes de la empresa estén alineados con lo que la empresa pretende alcanzar en los próximos años.

Corposovi ha venido creciendo de forma desorganizada, debido a la carencia y falta de un horizonte definido que ha sido evidente en sus bajos índices de rentabilidad, a pesar de que el gerente tiene claro los objetivos que desea alcanzar en el corto y largo plazo no ha implementado una metodología adecuada de planeación estratégica, convirtiendo la vida diaria de la organización en un constante esfuerzo por sobrevivir y mantenerse. Además el aprendizaje organizacional enfrenta la gran tendencia, desafío nuevo de nuestra época: la velocidad de los cambios tecnológicos y organizativos, el crecientemente complejo diversidad de mercado, la necesidad de controlar y reinvertir los impactos negativos de la actividad productiva que es insostenible en el tiempo, y finalmente la diversidad y convivencia de

culturas, razas y entinas que tienen su efecto en la cultura organizativa de las empresas del mundo globalizado.

Se recomienda implementar la planeación estratégica y el pensamiento estratégico dentro de CORPOSOVI con el fin que existan planes mucho mejor elaborados, diseñados y estructurados, dedicarle tiempo al análisis de los mismos para comprender la viabilidad o no de los mismos. E igualmente es necesario la elaboración e implementación de un manual de funciones, por lo cual se logró identificar unas falencias en la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, ya que su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional.

## Bibliografía

Álvarez, Héctor. A (1999) Fundamentos De Dirección Estratégica. 2ª Edición Civitas

Bacca, G. A (2001). Evaluación de Proyectos. México D.F.: Mc. Graw Hill.

Baena, S. A (2003). El Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas Competitivas.

Recuperado de file:///C:/Users/biblioteca/Downloads/Dialnet-

ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf

Chirinos, C. A (2016). Las estrategias y los indicadores en el logro de los objetivos empresariales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-estrategias-los-indicadores-logro-los-objetivos-empresariales/>

David, F. A (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Deming. A (2012). Los grandes maestros de la calidad. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>

Domínguez, J. A (2005). Diferenciación y ventaja competitiva. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferenciacion-ventaja-competitiva/>

Fuentes, F. A (2011). Para qué sirve la Planeación Estratégica Revista de Planeación Estratégica Pieza clave del Desarrollo Nacional. Recuperado de <http://www.planeacionestrategica.net/para-que-sirve-la-planeacion-estrategica/>

Fred, R. A (1997). Conceptos de Administración Estratégicas. 5ª Edición, Pearson Educación, México

Garza, E. A (2007). Estrategias y ventajas competitivas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>

Hernández S; Fernández C & Baptista L. A (2003) Metodología de La Investigación, 3a Edición, McGraw Hill, México.

Juran. A (1990). La planificación para la calidad. Madrid. Recuperado de <https://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/juran.html>

Martínez , J. A (2002) Ambientes de aprendizaje y sus mediaciones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173514130007.pdf>

Méndez, A. (2014) Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832002.pdf>

Méndez, C. A (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ª edición, Limusa.

Maestros de la calidad (s.f). Información de calidad. Recuperado de [http://maestrosquality.blogspot.com/p/blog-page\\_766.html](http://maestrosquality.blogspot.com/p/blog-page_766.html)

Planeación Estratégica, A.(2009). Planeación Estratégica. Recuperado de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Porter, M. A (2008). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37ª edición, Grupo editorial Patria

Serna, H. A (2010). Gerencia estratégica. 3ª edición, Temas gerenciales.

Vélez, U; Zuluaga E & Plata, P. A (2008,) Ley 1258 de 2008. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

Villalba, J. A (2010). Misión y la visión efectiva en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>