



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS
PROYECTOS EN EL SECTOR REAL**

AUTORES

ANYI PAOLA DIAZ HENAO

DUVAN ENRIQUE TRUJILLO SARABIA

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

Contenido

Resumen.....	4
Abstract	4
Palabras claves	5
Keywords	5
Listado de tablas y gráficos	6
Introducción	7
1. Objetivos	8
1.1 Objetivo general.....	8
1.2 Objetivos específicos	8
2. Metodología	9
3. Marco teórico	9
3.1 Planeación estratégica.....	9
3.1.1 Definición.....	9
3.2 Modelos de planeación estratégica.....	10
3.2.1 Modelo de William Newman	10
3.2.2 Modelo de planeación de Frank Banghart.....	12
3.2.3 Modelo de dirección estratégica de Fred R. David.....	13
3.2.4 Modelo de planeación corporativa sistemática de George Steiner	15
3.2.5 Modelo utilizado en los laboratorios Baxter	19
3.2.6 Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walter	20
3.2.7 Modelo de Colón y Rodríguez	22
3.2.8 Cuadro comparativo sobre los 7 modelos	24
3.3 Las 7s de Mckinsey	27
3.4 Ventaja competitiva	28
3.5 Capacidad competitiva.....	34
4. La empresa	35
4.1 Diagnóstico inicial	36
4.2 Propuestas.....	37
4.2.1 ¿Qué es ACEF?	37
4.2.2 Misión.....	37
4.2.3 Visión.....	38

4.2.4	Objetivos estratégicos	38
4.2.5	Valores en el equipo de trabajo.....	38
4.2.6	Valores organizacionales	39
4.2.7	Análisis de encuesta servicio al cliente	40
4.2.8	Matriz de análisis DOFA	45
4.2.9	Recomendaciones para la empresa	46
5.	Conclusiones.....	47
6.	Anexos.....	48
7.	Referencias	55

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo implementar y mejorar el proceso de planeación estratégica de la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas ACEF; para ello, se realizaron entrevistas con los directivos de la Asociación en varias ocasiones, se revisó la documentación y, con los datos obtenidos, se estructuró una propuesta para modificar la misión y visión y adicionar los objetivos estratégicos y valores organizacionales. Adicional a ello, se creó, implementó y analizó una encuesta de servicio al cliente; que les permitió conocer sus fortalezas y puntos a mejorar. Por otro lado, a través del conjunto de datos recolectados, se realizó una matriz de análisis DOFA, en la que fue posible evidenciar dichas fortalezas y debilidades, además de las oportunidades y amenazas para finalmente presentar las respectivas recomendaciones.

Abstract

This research project aims at implementing and furthering the strategic planning process of the Finance Executives Colombian Association (ACEF, for its initials in Spanish). To achieve these objectives various interviews were conducted with the Association directives, pertinent documents were reviewed, and with the obtained data, a proposal was structured to modify the vision and mission of the institution and to include the strategic objectives and the organization values. Besides, a client service survey was created, implemented and analyzed; this survey showed the strengths and the betterment opportunities. On the other side, through the analysis of the data collected, a SWOT matrix was developed, with this matrix the strengths, weaknesses,

opportunities and threats were identified so that a set of recommendations was designed and presented.

Palabras claves

Planeación, estrategia, ventaja, capacidad, competitivo.

Keywords

Planning, Strategy, advantage, capacity, competitive.

Listado de tablas y gráficos

<i>Gráfico 1 Modelo de William Newman</i>	11
<i>Gráfico 2 Modelo de planeación de Frank Banghart</i>	12
<i>Gráfico 3 Modelo de dirección estratégica de Fred R. David</i>	13
<i>Gráfico 4 Modelo conceptual de planeación estratégica de George A. Steiner</i>	16
<i>Gráfico 5 Modelo Utilizado Por Laboratorios Baxter</i>	19
<i>Gráfico 6 Modelo de Planeación Estratégica de Stanton, Etzel y Walter</i>	22
<i>Gráfico 7 Modelo Colón y Rodríguez</i>	23
<i>Gráfico 8 Modelo de Diamante de Porter</i>	32
<i>Figura 1. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	51
<i>Figura 2. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	51
<i>Figura 3. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	51
<i>Figura 4. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	52
<i>Figura 5 Resultado encuesta servicio al cliente</i>	52
<i>Figura 6. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	52
<i>Figura 7. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	53
<i>Figura 8. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	53
<i>Figura 9. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	53
<i>Figura 10. Resultado encuesta servicio al cliente</i>	54

Introducción

La planeación estratégica es un proceso basado en las políticas y estrategias propuestas para el logro de metas y objetivos futuros, es fundamental para el análisis de cómo se encuentra la empresa actualmente y hacia donde desea dirigirse en el futuro, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos establecidos para su correcto funcionamiento, todo esto, con el fin de generar una mayor competitividad en el mercado haciendo buen uso de los recursos tanto materiales como humanos, asimismo, permite un buen proceso para la toma de decisiones acorde con los criterios estratégicos planteados.

El presente trabajo se desarrollará de la siguiente manera: en el primer capítulo se examina los conceptos de planeación estratégica. En el siguiente capítulo, se indaga sobre 7 modelos de planeación estratégica, luego de este análisis se comparan todos los modelos de acuerdo con 12 características: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Matriz DOFA), aplicación de herramientas de calidad, análisis de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, planes de acción, evaluación estratégica, oportunidades de mejora, y ventajas y desventajas.

Finalmente, una vez estudiadas estas características, se seleccionó el modelo óptimo para la planeación estratégica aplicado a la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas (ACEF). De acuerdo con lo anterior, se realizaron propuestas de misión, visión, adición de objetivos estratégicos y valores organizacionales. Asimismo, se pudo establecer la necesidad de realizar una encuesta de servicio al cliente para identificar las mejoras y oportunidades que tiene

la Asociación, con la finalidad de dar a conocer los resultados, hacer un análisis y presentar conclusiones.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Teniendo en cuenta la base teórica obtenida en este proyecto, se pretende implementar y mejorar el proceso de planeación estratégica de la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas (ACEF).

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico de un tema investigativo abarcando el proceso de planeación estratégica desde la perspectiva de diferentes autores y sus respectivos modelos.
- Diseñar, aplicar y evaluar una encuesta de servicio al cliente, análisis de resultados y establecer recomendaciones.
- Realizar propuestas de visión, misión y adición de valores organizacionales y objetivos estratégicos.
- Realizar un informe por escrito a la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas ACEF presentando todos los resultados y conclusiones obtenidas.

2. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto de grado se realizó en primer lugar una consulta bibliográfica, en la cual se buscó las definiciones de todo el proceso de planeación estratégica a través de la perspectiva de diferentes autores y sus respectivos modelos teóricos.

Asimismo, la investigación sobre otros conceptos sobre la ventaja y la capacidad competitiva. Por otro lado, se realizó análisis e investigación de campo, el cual consistía en visitas organizacionales que partieron de un encuentro inicial para conocer la empresa (ACEF), posteriormente se decidió realizar las visitas cada semana, después cada quince días y finalmente, solo cuando fue necesario y hubo disponibilidad por ambas partes.

3. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se va a conformar por diferentes definiciones, componentes y los principales modelos de la planeación estratégica realizados por varios autores en los últimos años. Dado lo anterior, se realizará una revisión de fuentes bibliográficas y páginas web que cumplan con el objetivo del proyecto.

3.1 Planeación estratégica

3.1.1 Definición

La planeación estratégica de una organización está basada en la definición de las políticas y estrategias proyectadas como guía para tomar decisiones, que les permita generar

competitividad y crecimiento a las empresas. El proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de los gerentes o áreas encargadas de este proceso para identificar donde se encuentra, para donde desea ir y como desea cumplir con las metas. Hoy en día es indispensable que las organizaciones realicen una planeación estratégica flexible, constante monitoreo y desarrollo, el cual integren a todas las operaciones de la organización de acuerdo con la exigencia de los cambios globales; contribuyendo en la supervivencia de esta y se anticipen a los riesgos.

Finalmente, como lo argumenta (Weihrich, 1987) la planificación Estratégica consiste en analizar la situación actual y la situación que se espera alcanzar en el futuro; determina la dirección de la organización y desarrolla los medios para realizar la misión. Es un proceso que exige un enfoque sistémico para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización.

3.2 Modelos de planeación estratégica

En esta sección, se presentarán modelos generales de planeación y planeación estratégica más importantes, el cual incluyen los de carácter estratégico y mercadotécnico. De esta manera, podremos analizar la percepción que tienen algunos autores sobre lo qué es la planeación estratégica.

3.2.1 Modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación de la siguiente forma
“...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de

una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. A partir de esta definición Newman establece el siguiente modelo:

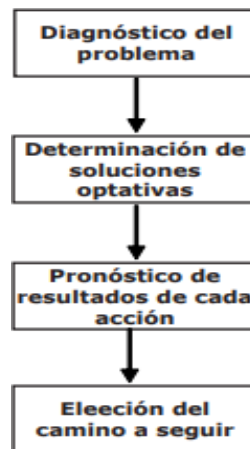


Gráfico 1 Modelo De William Newman
Fuente: Álvarez, 2002, P.25

Este modelo de William Newman está basado en la teoría clásica de la administración. Tiene la capacidad de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación estratégica u otro tipo de planeación, da inicio con la realización de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Lo anterior implica que la planeación debe solucionar problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Asimismo, realiza un enfoque en la necesidad de encontrar posibles soluciones alternas, para orientar las acciones de la planeación. Seguido a esto, se seleccionan las propuestas alternas y propone realizar un pronóstico de resultados para cada una de las acciones seleccionadas buscando determinar las posibilidades reales para la solución de problemas inherentes a ellas; y una vez se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

3.2.2 Modelo de planeación de Frank Banghart

Frank Banghart en su obra Education Planning hace una de las descripciones más claras y completas sobre el proceso de planeación, en el que incluye estas fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación (Álvarez, 2002, p. 25).

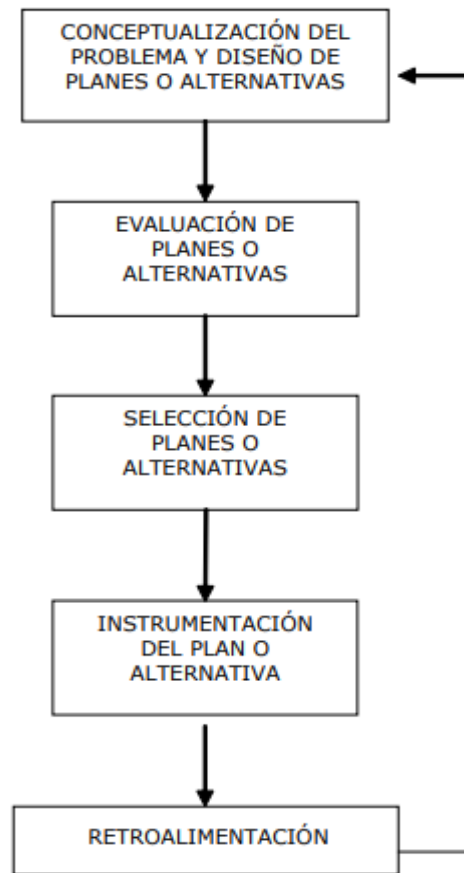


Gráfico 2 Modelo De Planeación De Frank Banghart
Fuente: Álvarez, 2002, P25

En este modelo presentado por Bamghart, hay una diferenciación y es la idea de los sistemas, corriente a la que pertenece el autor. Bamghart en la fase de la conceptualización del problema incluye el diseño de planes o alternativas que están ligando varias de las etapas

generales en una sola. En la segunda fase, se propone evaluar los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, puesto que en esta fase se puede determinar la mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, hace referencia a la ejecución o operacionalizar el plan o alternativa que ha sido seleccionado. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, en el cual las actividades sean de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

3.2.3 Modelo de dirección estratégica de Fred R. David

El modelo de dirección estratégica planteado por Fred R. David se divide en tres etapas: la formulación, implantación y la evaluación de las estrategias.

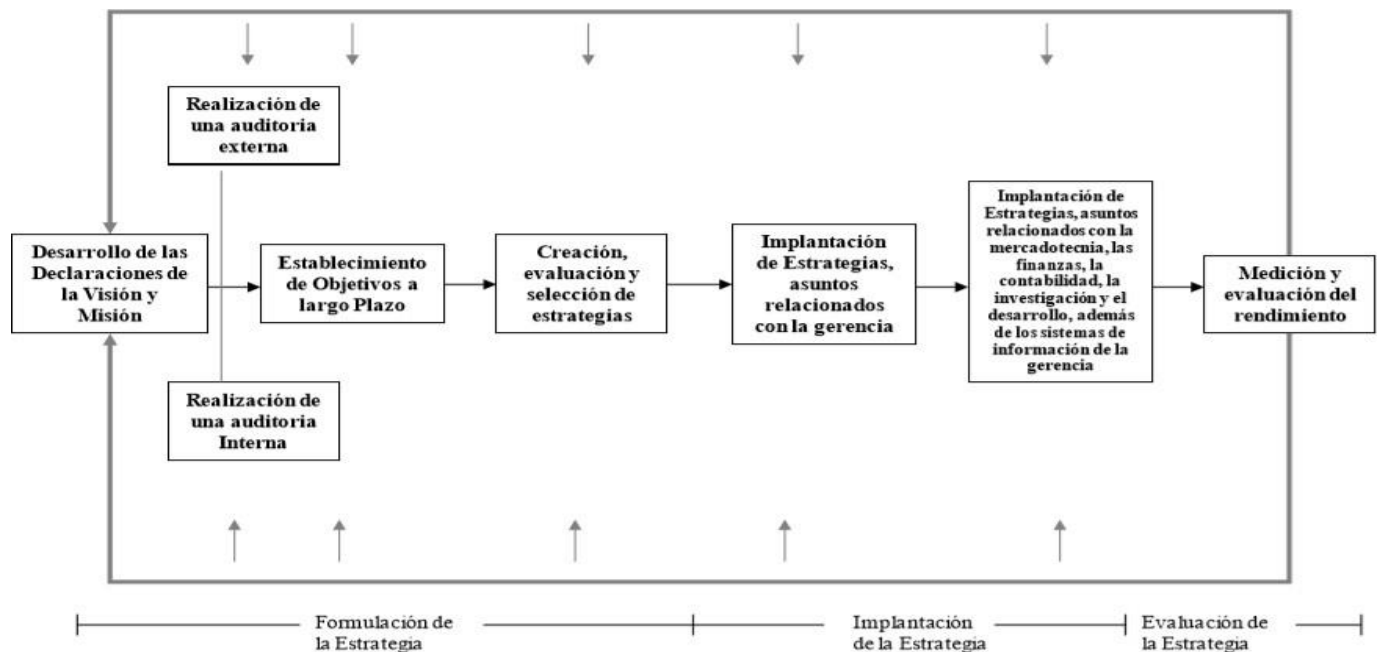


Gráfico 3 Modelo De Dirección Estratégica De Fred R. David
Fuente: Fred R. David, Conceptos De Administración Estratégica, P14

La primera etapa correspondiente a la formulación de la estrategia, en el cual se incluye el desarrollo de la visión y misión, identificar oportunidades y amenazas externas de la organización, determinar las fortalezas y debilidades dentro de la misma, establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas y seleccionar las estrategias específicas a seguir; también incluye la toma de decisiones para los negocios a los que la empresa espera ingresar o los negocios que debe abandonar, distribución de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para la operación. También corresponde la toma de decisiones en cuando a la expansión o diversificación de las operaciones, si es beneficioso entrar a los mercados internacionales, fusionarse con otras empresas o formar una empresa común (Fred R, 2003).

La segunda etapa es implantación de la estrategia que de acuerdo con el autor instituye que se requiere que la organización cree y establezca los objetivos, diseñe las políticas que generen motivación a los empleados, que permita una distribución de recursos de forma estratégica, desarrollar una cultura en el cual exista apoyo para las estrategias eficazmente, además de hacer uso de la mercadotecnia, investigaciones, lo financiero, incentivos, retribuciones y de compensaciones para mayor rendimiento de los colaboradores. Todo lo anterior con el fin de poner en acción las estrategias tanto administrativas como las operativas (Fred R, 2003).

La última etapa de planeación estratégica es la evaluación de la estrategia, en el cual los directivos de la empresa requieren usar herramientas de gestión que les permitan saber si están

funcionando adecuadamente las estrategias, lo que implica revisión constante de factores interno y externos en los que están basados las estrategias actuales. Estas están sujetas a modificaciones en el futuro dado que los factores externos e internos están en constantes cambios y, por ende, debe tomarse medidas de rendimiento y correctivas (Fred R, 2003).

3.2.4 Modelo de planeación corporativa sistemática de George Steiner

Para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros (Steiner, 2004, pág. 20). Por otro lado, Steiner señala que, para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas, y el desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado. En este proceso de antemano se debe decidir el tipo de esfuerzos de planeación que debe llevarse a cabo, cuándo implementarlo, cómo debe realizarse, quien lo hará y que se hará con esos resultados (Steiner, 2004).

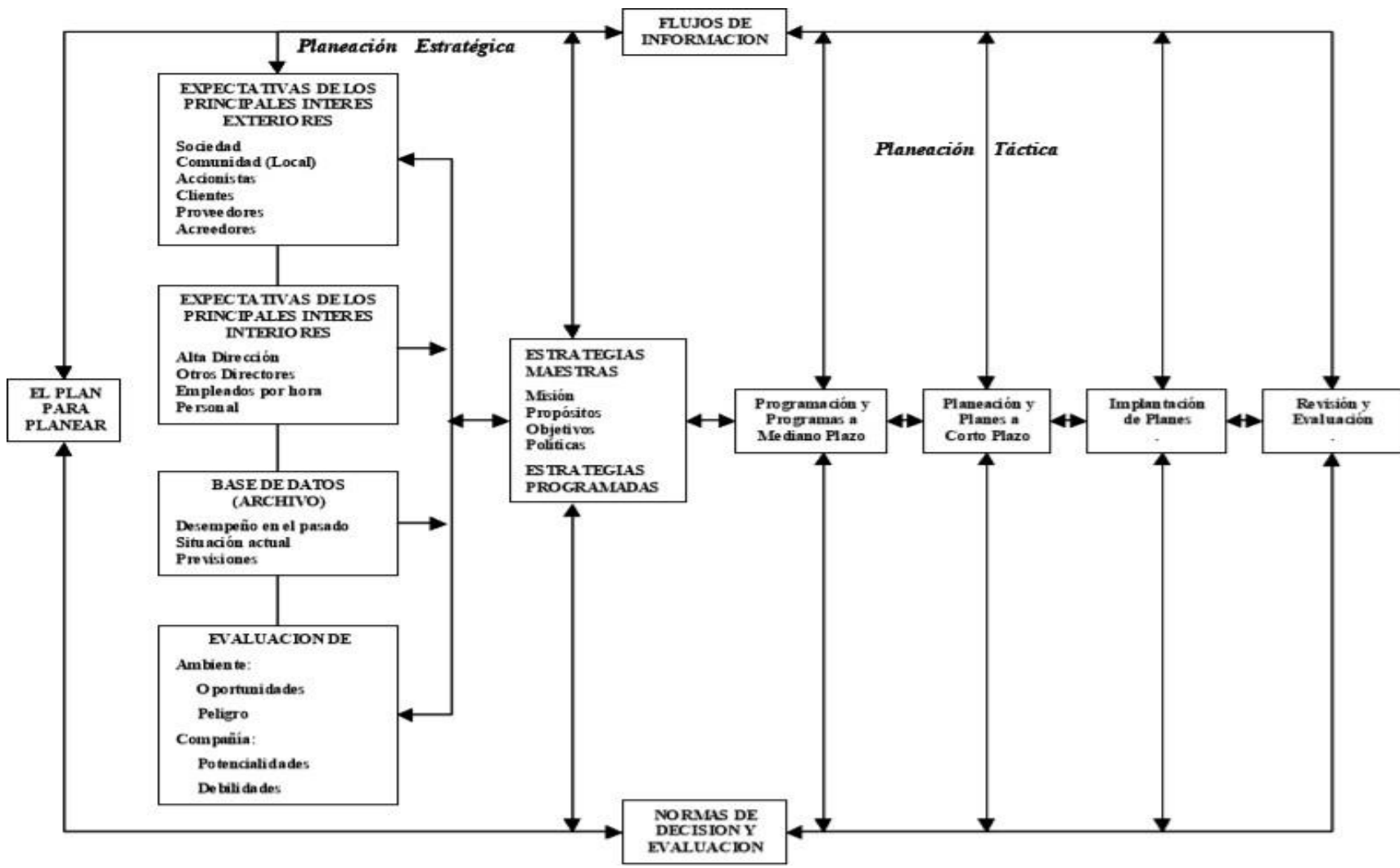


Gráfico 4 Modelo Conceptual De Planeación Estratégica De George A. Steiner
 Fuente: George A. Steiner, Planeación Estratégica, P24

En el gráfico 4 es posible evidenciar el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática desarrollado por George Steiner. Teniendo en cuenta su investigación concluye que aquellas empresas que aplican una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita o implícitamente. Este modelo en concepto puede ser transformado en operativo y adaptarse a la mayoría de los ambientes comerciales (Figuroa, 2010, pág. 42).

De acuerdo con César Figuroa, Maestro en ciencias de la Administración en el Instituto Politécnico Nacional de Ciudad de México, este modelo se divide en tres secciones principales, que son las premisas, la formulación de planes, y la implantación y revisión. Las premisas están divididas en dos tipos, el plan y la información fundamentalmente necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Asimismo, las premisas de planeación esenciales son posibles representarlas en los cuatro cuadros verticales que siguen en el modelo. El primer cuadro vertical denominado "expectativas de los principales intereses externos" hace referencia al deber de las organizaciones en saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y como se espera que estos cambien. El segundo cuadro vertical consiste en las expectativas interiores dado que también deben considerarse en el proceso de planeación especialmente si estos proceden de los valores organizacionales; es decir, tener en cuenta los intereses de los directores y empleados (Figuroa, 2010, pág. 42).

La segunda sección del Modelo Conceptual está referida a la formulación de estrategias maestras y del programa, como se observa en el gráfico 4; las estrategias maestras se conforman por la misión, propósitos, objetivos y políticas básicas organizacionales, mientras que las estrategias del programa están relacionados con la adquisición, uso y disposición de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para proyectos específicos, como pudiera ser la implementación de una nueva línea de manufactura para un producto que se va a producir y es nuevo en el mercado (Figueroa, 2010, pág. 45)

Por otro lado, en la programación a mediano plazo se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales que muestran los detalles de cómo implementar la estrategia para lograr los objetivos, misión y propósitos de una organización a largo plazo. Y por último en esta segunda sección es la elaboración de planes a corto plazo con base en los planes de mediano plazo, el cual deben estar a mayor escala de detalle que los antes mencionados. En cuanto a la tercera sección del Modelo de Steiner, referida a la implementación y revisión, esta cubre todas las actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes corren el riesgo de convertirse en obsoletos y sin aplicación cuando no se hace una revisión moderada; por ello, es indispensable que sean revisados y evaluados para que sean efectivos (Steiner, 2004).

3.2.5 Modelo utilizado en los laboratorios Baxter

Este es un modelo basado en un diagrama de causa y efecto. Este diagrama es conocido como diagrama de Ishikawa o Modelo Espina de Pescado por su forma gráfica. El diagrama facilita la identificación, causa y análisis de problemas; después de visualizar toda la situación permite identificar las posibles soluciones y se seleccionan las situaciones más relevantes donde finalmente es desarrollado el plan de acción para dar solución de acuerdo con las prioridades (Rodríguez Quintero, Garzon Cierra, Guitierrez, & Valencia, 2015).

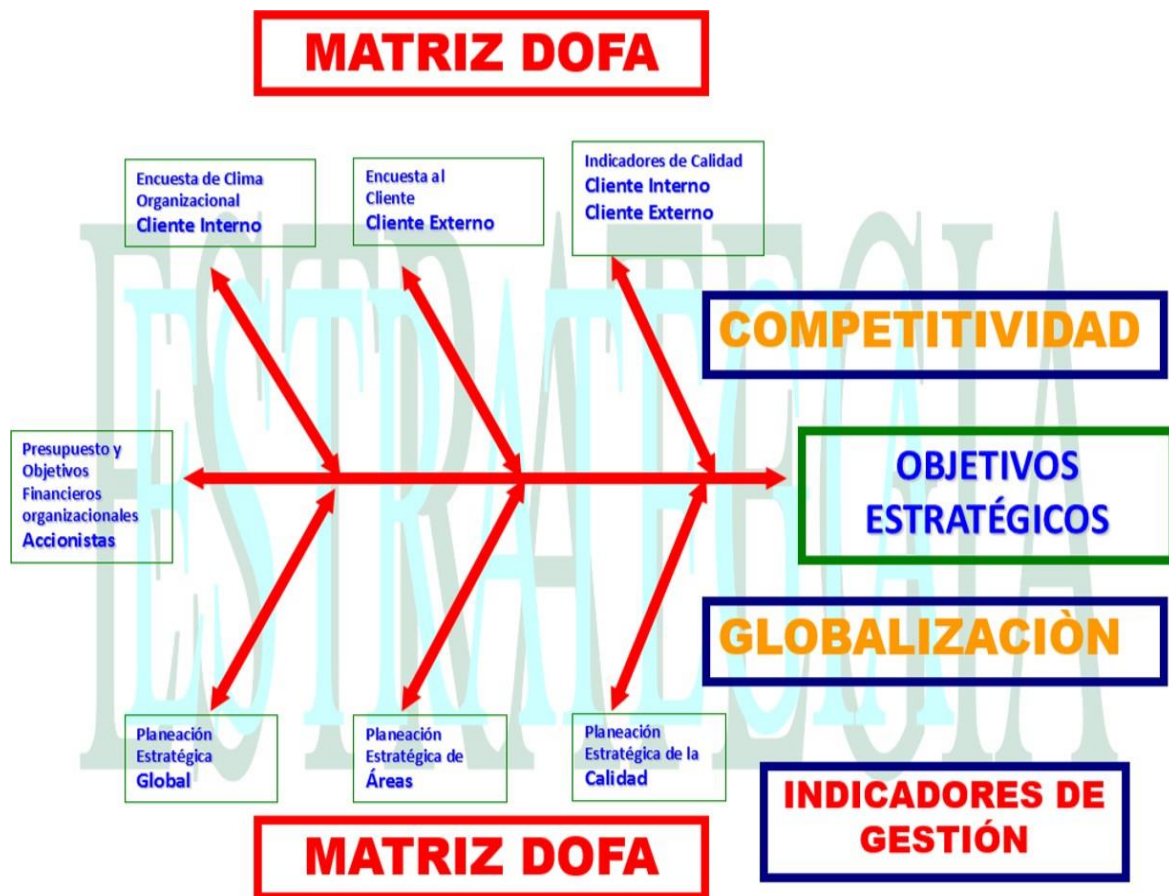


Gráfico 5 Modelo Utilizado Por Laboratorios Baxter
Fuente: Edgar Sarria,

El Diagrama Ishikawa se compone por bloques que son: un recuadro, éste va seguido de una columna vertebral y a partir de ese momento, se forman las espinas principales y después las espinas específicas según la necesidad. Las espinas que se forman dependen de las causas del problema.

Está distribuido de la siguiente manera:

- a) Identificar el problema.
- b) Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.
- c) Identificar las causas.
- d) Analizar y discutir el diagrama.

Una de las fallas que se pueden presentar al momento de llevar a cabo el diagrama de causa y efecto es tomar situaciones que no son reales. No es de beneficio usar el modelo hasta identificar las causas reales del problema para su respectivo desarrollo. Una vez establecido los problemas existentes, se puede ejecutar el diagrama y tomar las respectivas decisiones (Rodríguez Quintero, Garzón Sierra, Guitierrez, & Valencia, 2015).

3.2.6 Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walter

El modelo emplea las bases administrativas para la planeación estratégica de marketing de acuerdo con los recursos y oportunidades de mercado que tiene la empresa. Es fundamental tener claras las fases del proceso y actuar rápidamente, dado a que es un

tema decisivo y las oportunidades encontradas pueden ser temporales (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008). Las fases del proceso se estructuran de la siguiente manera:

La primera fase se encuentra la planeación estratégica de la compañía, en el cual se definen la misión y los objetivos organizacionales, se efectúa análisis de la situación y selección de estrategias. La segunda fase consta de planeación estratégica de marketing donde se realiza el análisis de la situación, se establecen los objetivos de marketing, el posicionamiento y ventajas de la empresa, el alcance del mercado y diseño de estrategias de marketing. En la última fase se plantean y preparan las exigencias anuales de la planeación del marketing para los productos y para las divisiones de la organización (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN

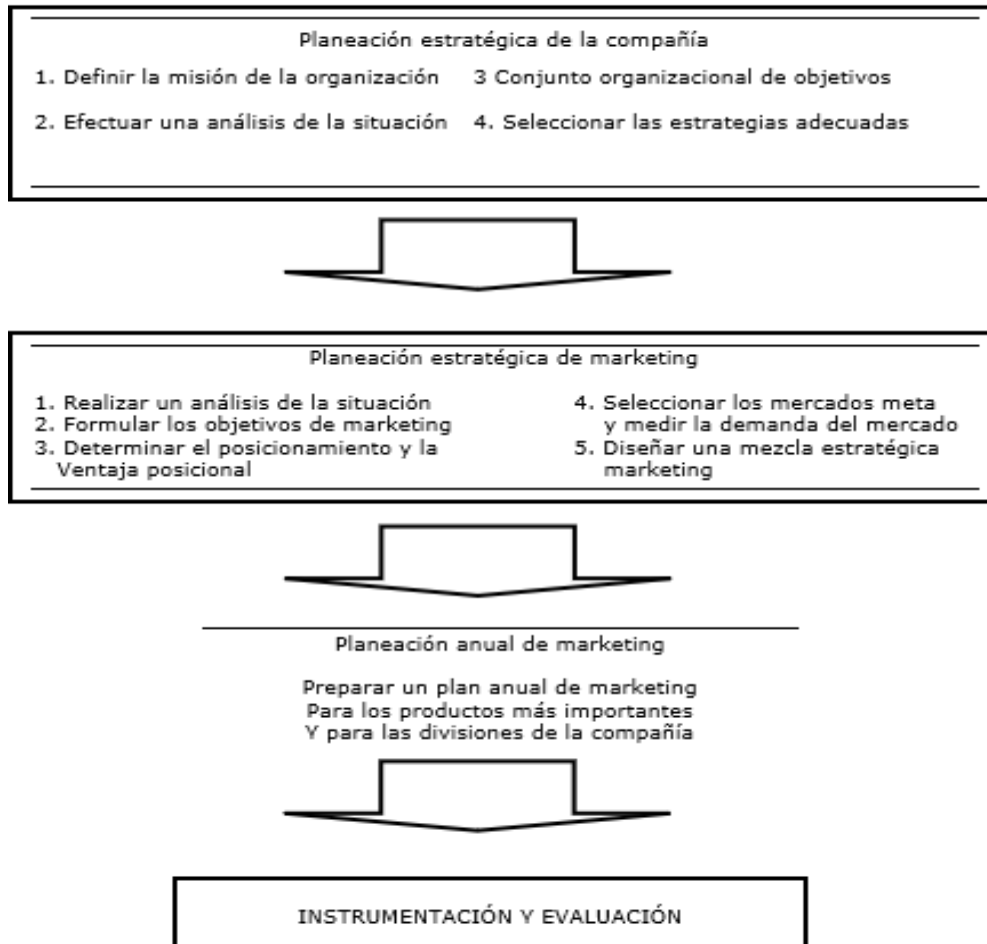


Gráfico 6 Modelo De Planeación Estratégica De Stanton, Etzel Y Walter
Fuente: Stanton, Etzel y Walter, 2001, p.61. (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

3.2.7 Modelo de Colón y Rodríguez

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez proporciona una visión concreta sobre el proceso de planeación estratégica. En el esquema se muestra un modelo de planeación estratégica general que es fácil, entendible y adaptable para ser aplicado a todo tipo de organización. Este modelo inicia con los objetivos del proyecto estratégico, después continúa con un análisis de diagnóstico, puesto que al

analizar lo que la empresa desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se adicionan las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular. Existe un análisis de consistencia, métrica de desempeño, planes y presupuesto necesario para la estrategia, la ejecución y los resultados finales, Lo anterior, tiene más sentido al realizarse retroalimentación de los hallazgos, realización del seguimiento y aprendizajes como plan de mejora continua y el diagnostico y posibles escenarios para prevenir situaciones de riesgo que les permita reformula la estrategia (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

El Esquema que define lo anterior es el siguiente:

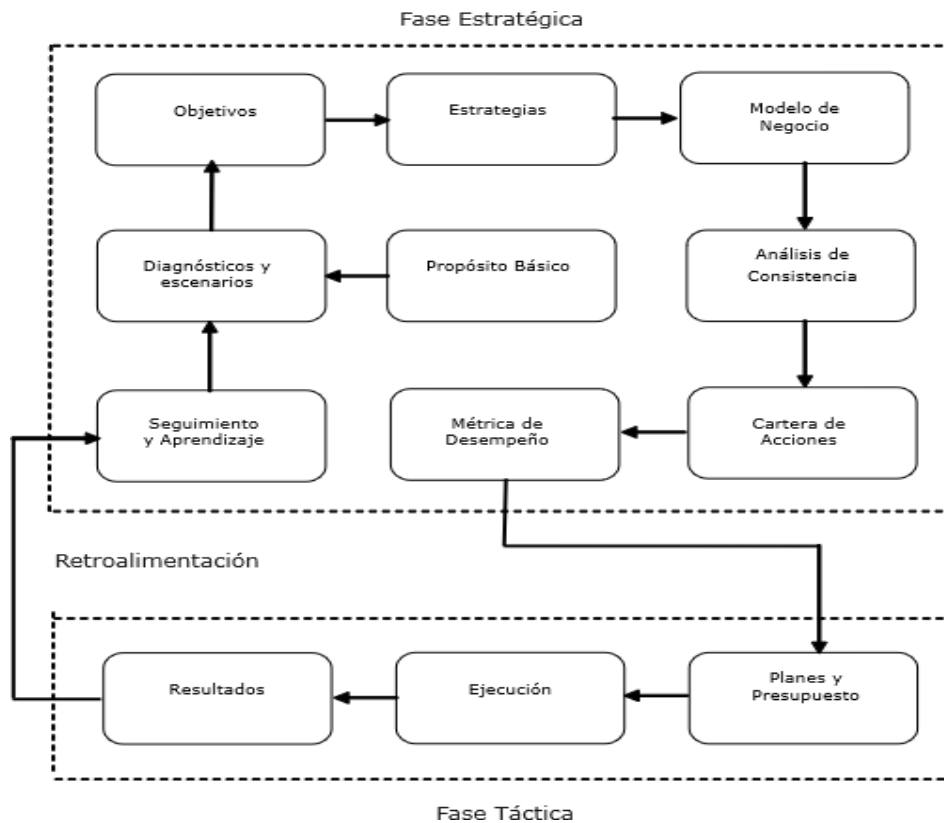


Gráfico 7 Modelo Colón y Rodríguez
Fuente: Universidad Veracruzana (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

3.2.8 Cuadro comparativo sobre los 7 modelos

Después de estudiar los 7 modelos expuestos anteriormente, realizamos el siguiente cuadro comparativo en el cual evaluamos 10 características para cada modelo:

Modelo de planeación estratégica Característica	Modelo de Willian Newman	Modelo de Frank Banghart	Modelo de Fred R. David	Modelo de George Steiner	Modelo Espina de Pescado	Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walter	Modelo de Colón y Rodríguez
Fortalezas-Oportunidades			x	x	x		
Debilidades-Amenazas			x	x	x		
Aplicación de heramientas de calidad					x		
Visión-misión-proposito			x	x		x	
Objetivos- Metas			x	x	x	x	x
Estrategia	x	x	x	x	x	x	x
Planes de accion	x	x	x	x	x	x	x
Evaluación Estrategica	x	x	x	x	x	x	x
Oportunidades de mejora	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuadro comparativo, podemos concluir que los modelos que tiene más características en cuanto a estructura de la planeación estratégica son el modelo Fred R. David, Modelo George Steiner y el modelo Espina de Pescado, puesto que todos estos, toman en cuenta la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), analizan los objetivos y metas que desea lograr, proponen estrategias y el plan de acción; después de esto, realizan la evaluación de las estrategias y tienen en cuenta oportunidades de mejora de acuerdo a las necesidades que tenga la organización. Adicional a lo anterior, el Modelo Fred R. David y el Modelo George Steiner proponen nuevos cambios en la Misión y Visión para llevar a cabo las estrategias, pero no aplican herramientas de calidad, como en el caso del Modelo Espina de Pescado que implementa claramente la herramienta de causa y efecto, además de indicadores de gestión.

Por otro lado, los modelos que tiene menos características son el de Newman y Banghart, esto es debido a que dichos modelos están basados en teorías administrativas del siglo pasado, la teoría científica y la teoría de los sistemas, esto no permite que su implementación en las organizaciones del nuevo orden mundial se puedan desarrollar de manera eficaz, ya que el mundo organización ha atravesado grandes cambios, de igual forma, las necesidades también han cambiado y es por eso que han surgido nuevos modelos que contemplan más aspectos como el utilizado en los laboratorios Baxter, el modelo espina de pescado. Asimismo, los demás modelos como el Stanton, Etzel y Walter y el de Colón y Rodríguez, a pesar de que buscan alinear las metas, objetivos y la misión de la empresa con los planes de estrategia, están desperdiciando valiosos resultados que pueden obtener con herramientas de análisis como el DOFA. Por último, es importante tener en cuenta otras variables del entorno, dado que, nos encontramos en un

entorno organizacional que modifica ferozmente las estrategias para aumentar su competitiva y mantenerse vivos dentro del mercado.

Ahora bien, analizando las ventajas y desventajas de cada modelo, nos encontramos las siguientes:

Modelo	Ventajas	Desventajas
Modelo de William Newman	Modelo sencillo que está basado en las teorías científicas de la administración. Fácil comprensión.	Debido a que nos encontramos en un mundo muy cambiante, este modelo no permite acoplarse a las nuevas tendencias y necesidades de las organizaciones actuales.
Modelo de Frank Banghart	Modelo completo que permite establecer paso a paso las estrategias que se buscan implementar, asimismo, se realiza seguimiento de las ya implementadas y culmina con retroalimentación.	La inclusión en el diseños de planes o alternativas unidas con varias etapas generales en una sola puede generar una errada forma de llevar a cabo cada proceso para la solución de problemas.
Modelo de Fred R. David	Modelo muy amplio incluye la creación de visión y misión, permite establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas y específicas, tienen en cuenta los negocios en los que están involucrados haciendo análisis en cuales debe permanecer y cuales abandonar y diversifica en las operaciones.	Al no desarrollar adecuadamente una nueva cultura en la organización para apoyar las estrategias la eficacia de ellas son nulas.
Modelo de George Steiner	Existe una definición de los esfuerzos que deben emplearse para llevar a cabo la implementación de estrategias, se establece quién y como debe realizarse, afín de obtener los resultados buscados.	Se deben implementar planes a corto y largo plazo con constante evaluación, de no ser así se corre el riesgo que sean obsoletos y no tengan aplicación.
Modelo Espina de pescado	El diagrama facilita la identificación, causa y análisis de problemas; permite identificar las posibles soluciones y se seleccionan las situaciones más relevantes y al final se organiza un plan de acción para dar solución de acuerdo con las prioridades.	El no definirse claramente las razones por la cual se deben generar los cambios en la compañía, el modelo se llevaría a cabo inadecuadamente.
Modelo de Stanton, Etzel y Walter	Emplea bases administrativas para la planeación estratégica acorde con los recursos y oportunidades de mercado que tenga la organización.	Si no se tienen claras las fases del proceso y no se actúa rápidamente las oportunidades en el mercado que hayan encontrado las pueden perder por que suelen ser temporales.
Modelo de Colón y Rodríguez	Modelo sencillo, fácil, entendible de aplicar y adaptable a todo tipo de organización.	El inadecuado desarrollo del modelo puede frustrar todas las posibilidades de planeación estratégica. Debe seguir un flujo de información y procesos claros y puntuales.

Fuente: Elaboración propia

Cada modelo tiene respectivas ventajas y desventajas, pero depende de la necesidad que tenga la organización la elección de ejecutar una de ellas y aplicarla para la planeación estratégica que desea. Debe tenerse en cuenta cuales son las variables a evaluar dentro y fuera de la organización, la estructura de la empresa, que cambios quiere que se efectúen, las estrategias más acordes a las necesidades de la organización, ser claro con lo que espera de los procesos, evaluar modelos y alternativas de planeación estratégica para evitar errores y no proceder a aplicar cambios que pueden estar fuera de su presupuesto o que no son necesarias realizar por la cultura que existe en los clientes internos y externos.

3.3 Las 7s de Mckinsey

Este es un modelo que surgió por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey en la década de los 80s. Lo que busca analizar son 7 factores internos que deben estar alineados para lograr el éxito en las organizaciones, estos factores son: Strategy, Structure, Systems, que corresponden a los elementos fuertes y Shared Values, Skills, Style, Staff, pertenecientes a los elementos suaves. Asimismo, su mayor aplicación está en la evaluación de cualquier tipo de estrategia para determinar que se encuentre alineada a dichos factores (González, 2012).

Lo que se puede destacar de esta forma de organización es que se orienta a analizar el funcionamiento una empresa, es decir, cuáles son sus puntos fuertes y en qué podría mejorar. De hecho, todos los factores son fundamentales para el desarrollo y funcionamiento de un negocio, debido a esto, se convierte en una buena manera de estructurar un análisis de este tipo.

Asimismo, es importante recalcar que el objetivo final de este análisis es lograr trabajar en una estrategia o plan estratégico que permita combinar todos los factores mencionados anteriormente, para lograr una compañía completa y competitiva en la que se obtenga el mayor provecho de todos los recursos, tanto materiales como humanos y así alcanzar el cumplimiento de todos los objetivos y metas establecidas. También es importante señalar que ninguno de estos factores es más importante que otros, por lo que se debe trabajar en todos por igual para lograr una sinergia y lograr el éxito de una estrategia.

Finalmente, como afirma el jefe de marketing y experiencia del consumidor de Verisure Securitas Direct, Rodrigo Gonzáles, la fortaleza de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico que permite entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados, y evaluado los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando a toda la organización que puede hacer mejoras significativamente la manera de como funciona y los resultados que obtiene (Gonzáles, 2012).

3.4 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica o atributo que representa una diferencia de una empresa, país o persona, de esta manera la ubica en un nivel superior para competir. Debe construirse, consolidarse, ser sostenible para mantenerse en el tiempo. En el contexto de las compañías, la competitividad determina su éxito o fracaso.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión (Porter, 2007).

Según Michael Porter: *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*.

Asimismo, Porter asegura que en el mercado se pueden observar dos tipos de ventajas competitivas:

1. El liderazgo en costos, que hace referencia a la capacidad de realizar un producto o prestar un servicio a un menor precio que sus competidores.
2. La diferenciación del producto, que consiste en el desarrollo de capacidad para ofrecer un producto distintivo, más atractivo y llamativo al consumidor frente a los productos ofrecidos en el mercado por la competencia.

Debido a estos dos tipos de ventajas competitivas se genera una consecuencia directa; por ello, Porter emplea tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; dependiendo de la circunstancia de la empresa se pueden aplicar en conjunto

o por separado, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa.

Las estrategias son las siguientes:

- **El liderazgo en costos:** si la empresa cuenta con la capacidad de ofrecer en el mercado un producto o servicio a un menor precio comparado con el de los competidores. Este tipo de estrategia requiere con prioridad una atención finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios.
- **La diferenciación:** hacer que el producto o servicio tenga alguna característica peculiar que lo distinga de lo que ofrecen las empresas oponentes. La diferenciación es considerada como la barrera protectora contra los competidores debido a la lealtad de los consumidores por la marca, lo que debería generar menor sensibilidad al precio. Es importante enfatizar que la diferenciación en este caso no hace énfasis en el precio, por otro lado, es una estrategia con un costo alto y puede surgir de que otra empresa o una nueva se diferencie de la misma forma.
- **El enfoque:** consiste en concentrarse en una categoría o mercado geográfico específico de clientes o en un segmento de la línea de productos. Debe tenerse en cuenta una estrategia como prioritaria, puesto que aplicar en absoluto las tres estrategias es casi imposible para cualquier empresa (Porter, 2007).

Por otro lado, la ventaja competitiva puede presentarse de dos formas interna o externa:

- **Ventaja competitiva Interna:** Esta se da cuando existe superioridad de la empresa debido a los costes de fabricación, administración o gestión de producto o servicio, lo que genera al productor un coste unitario inferior al de los competidores principales.

De acuerdo con Sanz, una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad; y por ello, genera a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. La ventaja competitiva en este caso es una estrategia de dominación a través de los costes, lo que pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa (Sanz, 2016).

- **Ventaja competitiva externa:** Este tipo de ventaja se da cuando hay apoyo en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el consumidor, el cual disminuye sus costes de uso o aumentan el rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa concede a la empresa poder extraordinario, dado que logra que el mercado acepte un precio de venta superior al de su competidor principal. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa pone al descubierto que el hacer un excelente uso del marketing de la empresa, su capacidad de detectar oportunidades y satisfacer las necesidades de los consumidores con productos o servicios que aún no estaban cubiertas es una gran estrategia de diferenciación (Sanz, 2016).

Por ser una gran contribución a la teoría propuesta por Porter sobre ventaja competitiva hacemos referencia al Modelo de Diamante de Porter que atiende aportaciones en cuanto a la competitividad de las naciones, los diferentes sectores industriales y las empresas individuales, que se distribuye por cuatro atributos genéricos y dos variables ambientales. El Modelo de

Diamante se muestra como un sistema en el cual sus elementos se auto refuerzan mutuamente (Morffe, 2013).

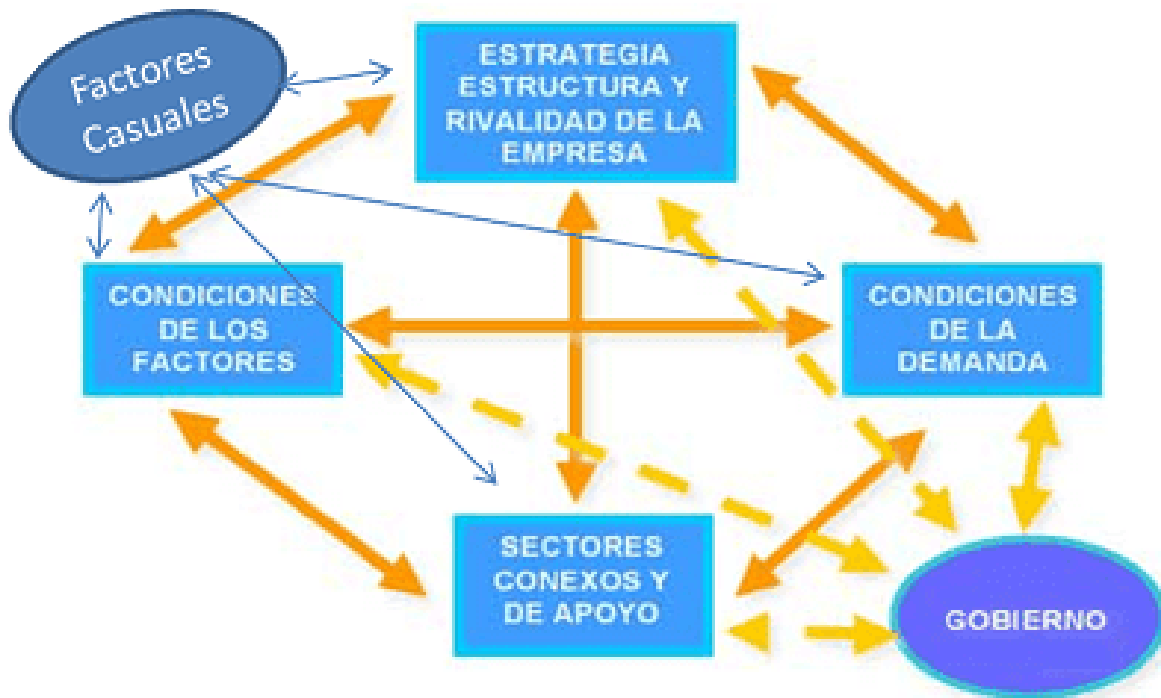


Gráfico 8 Modelo de Diamante de Porter
Fuente: (Morffe, 2013)

A continuación, se describen los atributos genéricos que son:

- 1) Condiciones de los factores: la posición de un país entorno a mano de obra especializada o infraestructura necesaria y avanzada para ser competitivo en el mercado y lograr una ventaja competitiva del sector.
- 2) Condiciones de la demanda: hace referencia a la demanda interna de productos o servicios que produce el sector. Porter afirma que la ventaja competitiva que logran los países se da cuando la demanda interna brinda conocimiento a las empresas nacionales en

cuanto a las necesidades de los consumidores mejor que los conocimientos que pueden obtener los competidores extranjeros.

- 3) Sectores afines y de apoyo: hace alusión directa a la existencia o ausencia de proveedores y sectores afines de la nación que tienen interacción e influencia para que el sector sea más competitivo en el mercado internacionalmente. De acuerdo con Porter la relación cooperativa puede darse entre diferentes industrias de manera vertical u horizontalmente.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: se refiere a las condiciones vigentes que expide un país en cuanto a la creación, organización y gestión de las empresas en un sector y la existencia de rivalidad entre ellas. Cuando existe mayor rivalidad interna entre las industrias, más obligación tienen de competir agresivamente y con innovación generando una visión global y mayor probabilidad de expansión a nuevos mercados con rapidez.

En cuanto a las variables ambientales que pueden generar influencia de manera importante en el sistema de competitividad de un país están fuera del control de la empresa como del Gobierno del país; las variables son las siguientes:

- 1) Acontecimientos causales: se puede relacionar con nuevas invenciones, avances tecnológicos, externos acontecimientos políticos y cambios en la demanda de los mercados extranjeros. La acción en conjunto o individual de estos factores causan

impactos que probablemente pueden alterar y reformar la estructura de del sector, donde puede brindar oportunidades de mejores puestos para las empresas locales.

- 2) Acción del gobierno: la acción es importante en este elemento porque la competitividad de las empresas en los diferentes sectores depende de las políticas económicas de carácter gubernamental puesto que las decisiones y actuaciones de estos pueden generar beneficios o afectaciones en la ventaja competitiva nacionalmente.

3.5 Capacidad competitiva

Es la habilidad que tiene la organización para desarrollar y mantener la ventaja competitiva en la empresa con el uso adecuado de los recursos para generar el valor agregado del producto o servicio ofrecido. Los recursos pueden ser financieros, capital intelectual, tecnológico o comercial. Debe existir liderazgo, trabajo en equipo, excelente comunicación y motivación para llevar a cabo las estrategias enfocadas con la ventaja competitiva.

El capital intelectual como activo intangible hoy en día es una de las capacidades competitivas más importantes dentro de una empresa por encima de los activos financieros. De acuerdo con Lawrence Prusak, director de Knowledge Management en I.B.M, *“la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”*. Por lo anterior, como capacidad competitiva, la existencia de evaluación personal continua del equipo de trabajo en la organización se considera ventaja

competitiva al llevarse a cabo procesos organizaciones con personas aptas y capacitadas para el área de trabajo (Rodríguez, 2005).

Samuel Mantilla Blanco, autor del libro *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento* argumenta que el conocimiento organizacional se ha convertido en el recurso por excelencia y considerado como estratégico para generar ventaja competitiva sostenible en las organizaciones y para llevarse a cabo este contexto expone que el conocimiento comprende cuatro procesos básicos:

1. Capital intelectual: conocimiento como activo
2. Administración de la información: conocimiento como información.
3. Participación del conocimiento: conocimiento como actividad y
4. Aprendizaje: conocimiento como gente

Las organizaciones deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que existen en la empresa (Rodríguez, 2005).

4. La empresa

Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas (ACEF - Valle) fue fundada el 24 de febrero de 1997. La Asociación se dedica a promover el desarrollo y formación integral de las capacidades gerenciales de los ejecutivos actuales y los que se encuentran en formación, que los provea de herramientas y soluciones adecuadas para fortalecer el crecimiento y mejoramiento de las empresas. Buscan convertirse en el aliado estratégico más importante de las empresas de la región y el país, generando espacios de intercambio de ideas y conocimientos alrededor de temas económicos, financieros y de gestión en lo que se refiere a la capacitación y actualización de sus ejecutivos, análisis y estudios sectoriales y empresariales (ACEF, 2019).

Más de 25 años, 80.000 ejecutivos formados con las mejores prácticas a nivel nacional e internacional, 2.500 clientes empresariales, sumados a nuestras alianzas con entidades de talla internacional, siempre comprometidos con su futuro y la cultura financiera y de gestión en nuestro país (ACEF, 2019).

4.1 Diagnóstico inicial

Dentro del análisis inicial se encontró que la empresa no cumple con los procesos establecidos como el manual de funciones por área y el manual de procesos por actividades, desde un inicio no establecieron valores y objetivos estratégicos que los guiaría hacia su objetivo principal. Asimismo, no cuentan con una misión y visión apropiada que refleje el modelo de negocio que poseen; sumado a esto, se encontró la falta de un mecanismo de medición de servicio al cliente externo, lo cual les podría ofrecer una perspectiva amplia de sus necesidades.

4.2 Propuestas

Teniendo en cuenta lo mencionado en el diagnóstico inicial, se procederá a realizar una serie de propuestas, que se enfocaran en definir y estructurar de una manera correcta la Asociación, es importante tener en cuenta que dichas propuestas pasarán por estudio y aprobación por parte de ACEF, es decir, que el resultado final será un conjunto de ideas de ambas partes.

4.2.1 ¿Qué es ACEF?

Es la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas (ACEF), reúne un selecto grupo de profesionales, ejecutivos y empresarios de las áreas financieras, administrativas y afines, representantes de los diferentes sectores de la economía nacional, con el objetivo de propiciar conocimiento continuo, desarrollo profesional y formación integral a ejecutivos y empresarios del país.

4.2.2 Misión

Ofrecer capacitación, desarrollo y actualización a profesionales, ejecutivos y empresarios en temas financieros, de gestión y afines, contribuyendo al crecimiento profesional de los mismos, con destacados especialistas para el beneficio de las empresas, instituciones y sociedades en general.

4.2.3 Visión

Ser reconocida para el año 2025 como una Asociación líder a nivel nacional en la formación integral sobre temas financieros, de gestión y afines, impulsando el crecimiento profesional y la economía del país.

4.2.4 Objetivos estratégicos

- Ofrecer capacitación, desarrollo profesional y del talento humano a la medida de los profesionales y las empresas con programas a la vanguardia en áreas financieras, de gestión y administrativas.
- Innovar en los beneficios ofrecidos a clientes y asociados.
- Capturar nuevos clientes e incrementar el número de asociados.
- Fortalecer las relaciones con afiliados, aliados y clientes en general.
- Fidelizar a afiliados, aliados y clientes en general.
- Mantener y mejorar el posicionamiento de ACEF.

4.2.5 Valores en el equipo de trabajo

- **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones, una forma de responder por los deberes delegados.
- **Honestidad:** virtud que caracteriza a una persona por respetar las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos.
- **Sentido de pertenencia:** vínculo entre los colaboradores y la empresa.

- **Perseverancia:** es la capacidad o facultad que tiene cada integrante del equipo para continuar y mantenerse constante en un plan que ya se han propuesto.
- **Respeto:** reconocer el derecho ajeno; consideración o atención que se deben a las demás personas.
- **Compañerismo:** relación o vínculo relacionado con la empatía, generosidad y desinterés entre el equipo de trabajo, con el fin de su bienestar y lograr los objetivos en la empresa.
- **Aprendizaje:** adquirir conocimientos diversos, mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.
- **Trabajo en equipo:** conjunto de colaboradores que están organizados de forma determinada para lograr los objetivos organizacionales.

4.2.6 Valores organizacionales

- **Sentido de pertenencia:** vínculo entre los colaboradores, asociados y la empresa.
Fortalece el sentimiento de que todos somos uno.
- **Integridad:** honestidad, compromiso y responsabilidad para con todas las personas relacionadas con la asociación.
- **Competitividad:** promover la innovación y alta calidad.
- **Orientación al servicio:** anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Transparencia:** comunicación constante y clara para todas las personas relacionadas con la asociación.

4.2.7 Análisis de encuesta servicio al cliente

De acuerdo con los objetivos planteados inicialmente, se realizó una encuesta de servicio al cliente, con el fin de conocer aspectos importantes relacionados con los servicios de ACEF y la percepción que tenían sus clientes sobre la misma. Se realizaron 10 preguntas en la encuesta donde se buscaba identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades; para posteriormente realizar un análisis con la matriz DOFA. Los encuestados fueron 38 de los 70 clientes más activos de la asociación.

Las preguntas evaluadas fueron las siguientes: ¿Cómo conoció a ACEF? El resultado que se obtuvo es que el 47.4% ha sido referido de un amigo o colega y el 34.2% por medio de internet (Anexos - Figura 1); con estos resultados se puede evidenciar que tiene gran potencial en cuanto a las personas que ya conocen de ACEF, dado que recomiendan a la misma generando mayor impacto; además, el uso de redes sociales puede ser también parte del potencial para atraer a más personas a la Asociación, es importante que aprovechen estos recursos digitales.

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de ACEF? Los resultados fueron con un 57.9% más de 3 años, con un 13,2% entre 1 a 3 años y un 15,8% aún no ha utilizado el servicio, mientras que un 13.1% indicaron que los usan hace 3 meses o menos (Anexos -Figura 2). Con lo anterior se puede inferir que, en los últimos años ACEF ha logrado fidelizar una gran parte de sus clientes, los cuales podrían estar usando sus servicios constantemente, sin embargo, hay un porcentaje considerable que se encuentran en su base de datos y nunca han utilizado sus servicios, estos podrían ser clientes potenciales que aporten valor a la empresa. Por último, los

clientes nuevos representan una pequeña parte de los encuestados, es importante lograr fidelizarlos a ellos también y convertirlos en clientes promotores de la marca, es decir, que recomienden a través de la voz a voz.

Ahora bien, en cuanto a la frecuencia de uso de los servicios de ACEF, se obtuvo que un 52,6% solo cuando realiza seminarios o capacitaciones, 18,5% menos de una vez al mes hacen uso del servicio y el porcentaje restante (28.9%) nunca han utilizado el servicio o lo usan esporádicamente o cuando requieren capacitación en un tema específico (Anexos - Figura 3). Lo anterior quiere decir que, el gran potencial de la Asociación son los seminarios y capacitaciones, se debe aprovechar el gran porcentaje de clientes que acude a todos estos programas para desarrollarse como mejores profesionales y/o empresarios, es necesario determinar cuáles son esos factores que permiten la alta asistencia que están presentando y, asimismo, mejorarlos y enfocarse en ellos. De esta manera, podrían incrementar la participación de los demás clientes.

Por otro lado, también se analizó el grado de satisfacción a través de una escala numérica del 1 al 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho. El resultado obtenido fue que un 58% está muy satisfecho con los servicios prestados por la Asociación, ubicándose en la escala entre 8 a 10, mientras que un 26,3% se encuentran medianamente satisfecho, debido a que se encuentran en la escala entre 7 a 5 y por último, el 15,7% se encuentran insatisfechos o completamente insatisfechos, ya que se ubican en la escala más baja, comprendida entre 4 a 1 (Anexos - Figura 4). Lo que se puede inferir de este aspecto es que existe un gran porcentaje de personas satisfechas con los servicios que prestan, los cuales se ven

reflejados en fidelización, sin embargo, es importante que se disminuya el porcentaje de personas insatisfechas con el servicio, dado que la manera en que logran conseguir nuevos clientes es a través de recomendaciones; al tener más personas satisfechas puede lograr alcanzar nuevos clientes potenciales para la Asociación.

Por otro lado, se evaluó una comparación entre otras alternativas de servicios y el que brinda la empresa bajo estudio, de lo cual se obtuvo que el 50% de los encuestados considera que los servicios que brindan son mejores o mucho mejor que los de las otras alternativas que pueden encontrar en el mercado. Mientras que el 45.9% no es capaz de determinar una diferenciación o no la percibe, el resto considera que es mejor los servicios de otras empresas (Anexos - Figura 5). De lo anterior se puede inferir que ACEF no ha logrado crear una diferenciación en los servicios que ofrece, a pesar de que ha logrado mantener clientes durante mucho tiempo, también es necesario que implemente estrategias para diferenciarse de la competencia y así lograr mejorar la percepción de estos aspectos.

Respecto a los atributos de ACEF, se evaluó en una escala de 1 a 5 donde 1 es deficiente y 5 excelente los siguientes atributos: profesionalidad, buena organización, calidad del servicio, relación calidad-precio, orientada a satisfacer al cliente y servicio postventa. Acorde con los resultados, en promedio 24 personas puntuaron entre 4 a 5 los atributos de: profesionalidad de los servicios ofrecidos por la Asociación, buena organización, calidad del servicio, orientación a satisfacer al cliente y la relación de calidad-precio (Anexos - Figura 6). En cuanto al servicio postventa 14 personas puntuaron entre 4 a 5 y 11 personas consideran que no aplica para la

asociación. En general, los clientes están satisfechos y deben seguir proyectando buena imagen, hacer énfasis en el servicio postventa para tener un impacto positivo y la relación empresa-cliente se fortalezca.

Ahora bien, teniendo en cuenta los atributos anteriores, se preguntó cuáles consideraban más importantes, y se pidió que votaran por ellos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: La calidad del servicio obtuvo 20 votos, la relación calidad-precio obtuvo 10 votos, la profesionalidad de los servicios obtuvo 11 votos, la buena organización obtuvo 7, la orientación a la satisfacción del cliente obtuvo 5 y finalmente el servicio postventa obtuvo 3, sin embargo, la opción de que todos los atributos eran importantes, recibieron 13 votos (Anexos - Figura 7). Esto quiere decir, que para los clientes de ACEF es realmente importante encontrar alternativas de servicios que se preocupen por todos los aspectos que los comprenden, buscan encontrar calidad a precios justos y que cumplan con lo que ellos necesitan. Por último, se entiende que la Asociación debe de implementar constantemente mecanismo para el mejoramiento de estos aspectos.

En cuanto a seguir usando los servicios de ACEF, el 44.7% respondió que definitivamente si y el 39.5% probablemente lo haría y solo el 15,8% no está seguro o probablemente no seguiría usando el servicio (Anexos - Figura 8). Con lo anterior, se puede inferir que cumplen con las expectativas de sus clientes; además, pueden reducir el número de personas que no se encuentran seguras de usar los servicios nuevamente, quizás haciendo uso del servicio postventa para generar lealtad, confiabilidad entre las partes y fidelidad de los clientes.

Respecto a las recomendaciones, se preguntó a los encuestados si después de usar los servicios de ACEF, los recomendarían, a lo cual respondieron un 44.7% que definitivamente los recomendaría, un 34.3% respondieron que es probable que lo hagan, mientras que el 21% no están seguros o probablemente no lo recomendarían (Anexos - Figura 9). Esto quiere decir, que la Asociación tiene una gran probabilidad de darse a conocer a través de recomendaciones de sus mismos clientes; cabe resaltar que la mayoría han usado los servicios por recomendación de un amigo o colega; por ende, deben hacer gran énfasis con este punto a favor y así lograr la fidelización que les permita alcanzar una mayor participación en el mercado.

Por último, se dispuso un espacio en el cual los clientes podían dejar las recomendaciones o sugerencias; las cuales fueron: innovación en los seminarios ya sean de modalidad virtual o nuevos seminarios respecto a más área de una organización y/o enfoque para emprendedores, seminarios en diferentes días de la semana, ofrecer más beneficios a los afiliados o diferentes paquetes o alternativas de afiliación de acuerdo a las necesidades de las empresas, ahondar sobre como ser afiliados, brindar información legal permanentemente en asuntos financieros y capacitaciones para pymes con mayor frecuencia, cumplir con los requerimientos solicitados por las empresas (que los expositores expongan todos los temas) y diplomados avalados por Universidades (Anexos - Figura 10). Es importante que tengan en cuenta este tipo de comentarios, debido a que reflejas algunas de las verdaderas necesidades de sus clientes y lo que buscan a través de los servicios de ACEF, asimismo, les permite obtener una retroalimentación de los cursos y seminarios que realizan.

4.2.8 Matriz de análisis DOFA

A partir de los resultados y análisis obtenidos en la encuesta de servicio al cliente y con la demás información suministrada previamente por la asociación, se procede a realizar un análisis de la matriz DOFA, el cual hace referencia a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas; asimismo, ofrece una visión global e integral de la verdadera situación de la empresa e incluye las respectivas estrategias a realizar como proceso de implementación y mejoras dentro de la Asociación. Lo anterior se expone en la siguiente Matriz:

<p style="text-align: center;">Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas ACEF Matriz DOFA</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> *Avances tecnológicos, como desarrollo de nuevos programas. *Beneficios tributarios. *Departamento con alto nivel de educación tecnológica, técnica y universitaria. *Desarrollo de nueva actividad empresarial como enfoque en gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Nivel de desempleo. *Economía inestable. *Nivel de competencia creciente.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<ul style="list-style-type: none"> *Empresa posicionada en el mercado de acuerdo con las expectativas de los afiliados. *Difusión de la publicidad por medios masivos *Base de datos propia. *Afiliados potenciales. *Estabilidad laboral. *Entidad sin ánimo de lucro. *Bonificaciones por afiliación. *Sistema propio para envío de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Continuar difundiendo información sobre las capacitaciones y seminarios por medios masivos. *Estandarizar el proceso de afiliación y dar a conocerlo en los seminarios y capacitaciones para incrementar número de afiliados y aliados a la Asociación. *Desarrollo de programas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar constantemente innovaciones en la forma y en los temas de las capacitaciones y seminarios el cual generen atracción y fidelización en sus clientes. *Promover los servicios de la Asociación mediante visitas a nuevas empresas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> *Existe Manual de procesos y procedimientos para las áreas, pero no siguen el manual. *Reportes de spam en los envíos masivos. *Cuentan con un sistema de control interno, pero no hacen uso. *No realizan investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Depurar la base de datos. *Realizar investigaciones de mercado que les permita conocer cuáles son los temas de relevancia para las organizaciones en la actualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Hacer uso del sistema de control interno para mayor eficiencia en los procesos. *Implementar campañas publicitarias o estrategias de marketing para impulsar el crecimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se espera que la Asociación realice un proceso de implementación interno que les permita organizar las actuales y nuevas actividades, mejorar procesos, realizar seguimiento de cada actividad, investigar sobre nuevas estrategias de mercadeo y gestión para cada evento, hacer uso del servicio postventa como estrategia de mercadeo; todo esto con el objetivo de cumplir con la Misión y Visión.

4.2.9 Recomendaciones para la empresa

1. Es necesario la aplicación de los manuales de operación con los que cuenta la empresa
2. Para alcanzar los objetivos generales, se debe asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales están enfocados a lo establecido en la misión y visión.
3. Realizar una encuesta de servicio al cliente por lo menos dos veces al año para conocer las necesidades y expectativas que están teniendo sus clientes frente a los servicios prestados por la asociación.
4. Implementar una cultura organizacional que promueva los valores organizacionales que se establecieron.
5. Implementar procesos de mejora en los seminarios, tanto virtuales como los presenciales.
6. Adecuar los planes de afiliación acorde a las necesidades de los empresarios y las compañías.
7. Implementar un servicio postventa como estrategia de mercadeo.

5. Conclusiones

Se determinó que la implementación de un modelo de planeación estratégica permitió identificar que la falta de ésta impide tener una visión global de lo que se pretende lograr, así como también del conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes. En el caso de ACEF, al no contar con objetivos estratégicos, valores organizacionales, una misión y visión adecuadas y un mecanismo para medir la satisfacción del cliente externo, estaban operando empíricamente, lo cual generaba dificultades en el desarrollo de su operación y desconocimiento de factores importantes como la insatisfacción en sus clientes, poca innovación en seminarios y demás servicios, pérdida del enfoque organizacional, estrategias ineficaces. Finalmente, se logró establecer una serie de propuestas enfocadas en alinear las actividades operativas de la empresa con su objetivo central y de esta manera, generar claridad de hacia dónde se dirige la empresa, así como también, la generación de una mayor competitividad en el mercado a través de la correcta toma de decisiones basadas en los criterios estratégicos planteados.

6. Anexos

Encuesta de servicio al cliente

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer aspectos sobre el nivel de satisfacción de los clientes. Así como también, entender sus necesidades y obtener la información necesaria para implementar medidas y detectar áreas de mejora concretas. Por favor marcar con una X la respuesta con la cual se sienta más identificado.

1. ¿Cómo conoció a ACEF?

Tv	radio	Internet	Prensa o revista	Amigos, colegas o contacto	Otro

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de ACEF?

Menos de 1 mes	De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	Entre 6 meses a 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años	Nunca he usado el servicio

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de ACEF?

Una vez al mes	Menos de una vez al mes	Solo cuando realiza seminarios y/o capacitaciones	Nunca lo he utilizado	Otro

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con ACEF en una escala del 1 al 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. En comparación con otras alternativas de servicios, el servicio de ACEF es ...

Mucho mejor	Algo Mejor	Más o menos igual	Algo mal	Muy mal	No lo sé

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 es excelente) los siguientes atributos de ACEF:

Servicio postventa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

Orientada a satisfacer al cliente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Profesionalidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

Buena organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Relación calidad- precio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Calidad del servicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Ahora seleccione los atributos que tienen importancia para usted:

- Relación calidad – precio
- Profesionalidad
- Calidad del servicio
- Servicio postventa
- Orientada a satisfacer al cliente
- Buena organización
- Buena calidad

8. ¿Usaría el servicio de ACEF a futuro?

- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Recomendaría usted ACEF a otras personas?

- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

10. ¿Tiene alguna recomendación, sugerencia que le gustaría decirle a ACEF sobre el servicio que proporciona?:

1. ¿Cómo conoció a ACEF?

38 respuestas

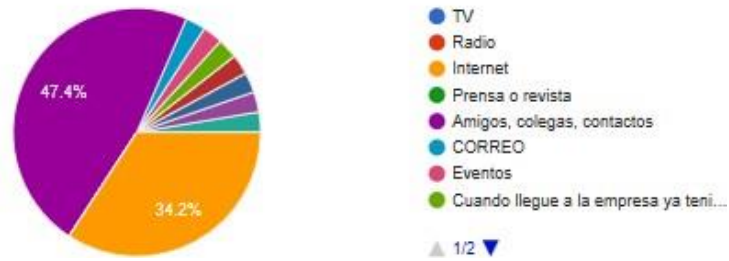


Figura 1. Resultado encuesta servicio al cliente

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de ACEF?

38 respuestas

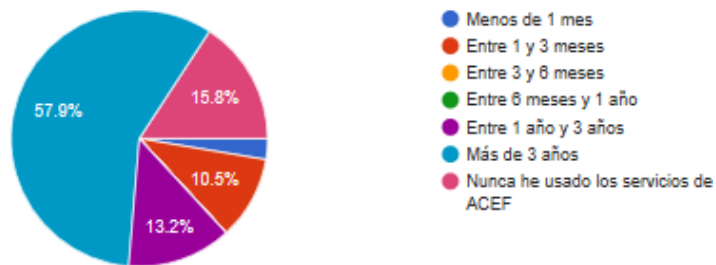


Figura 2. Resultado encuesta servicio al cliente

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de ACEF?

38 respuestas



Figura 3. Resultado encuesta servicio al cliente

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con ACEF en una escala del 1 al 10, donde 1 es completamente insatisfecho y 10 es completamente satisfecho.

38 respuestas

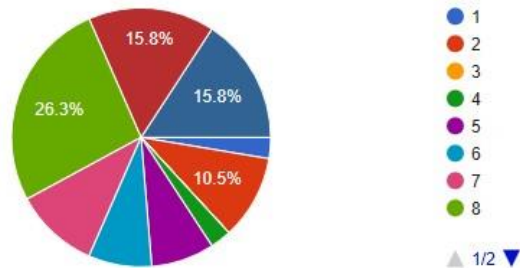


Figura 4. Resultado encuesta servicio al cliente

5. En comparación con otras alternativas de servicios, el servicio de ACEF es

...

38 respuestas

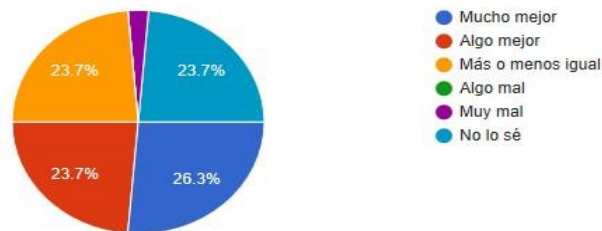


Figura 5 Resultado encuesta servicio al cliente

6. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es deficiente y 5 es excelente) los siguientes atributos de ACEF:

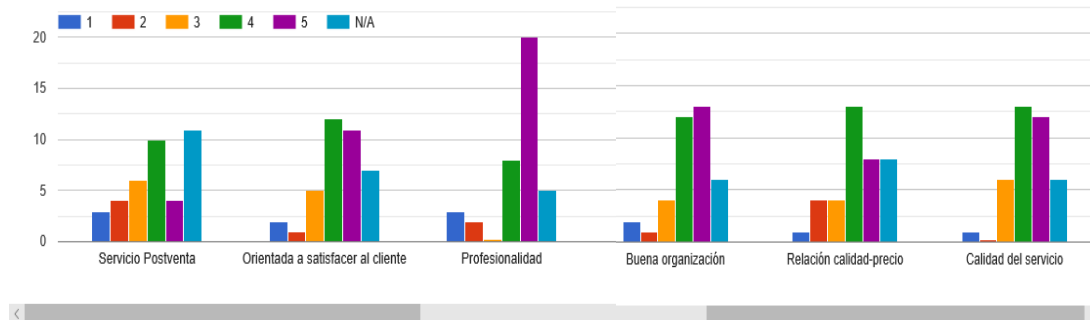


Figura 6. Resultado encuesta servicio al cliente

7. Ahora por favor seleccione los atributos que considera usted son más importantes

38 respuestas

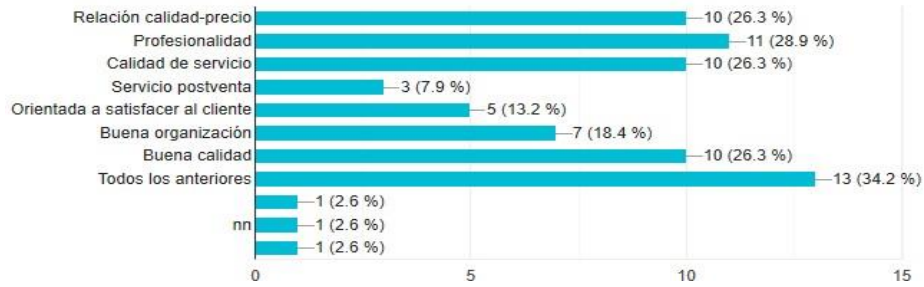


Figura 7. Resultado encuesta servicio al cliente

8. ¿Usaría los servicios de ACEF nuevamente?

38 respuestas

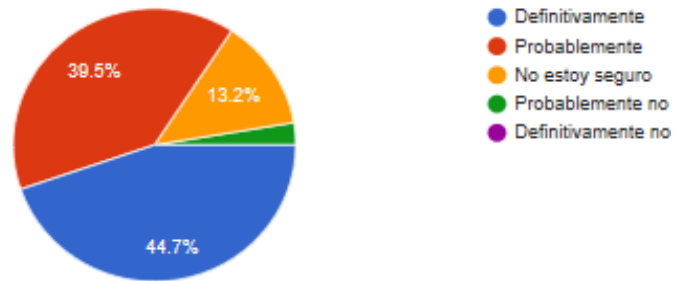


Figura 8. Resultado encuesta servicio al cliente

9. ¿Recomendaría usted ACEF a otras personas?

38 respuestas

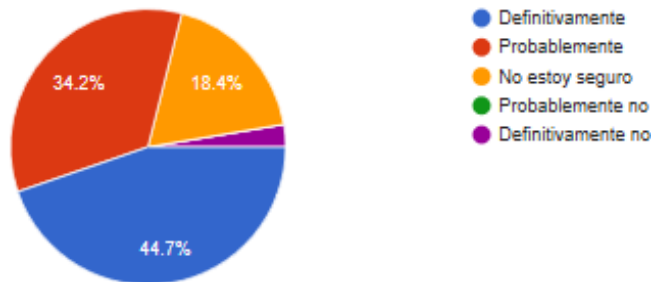


Figura 9. Resultado encuesta servicio al cliente

10. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia que le gustaría expresarle a ACEF sobre los servicios que proporciona?

38 respuestas

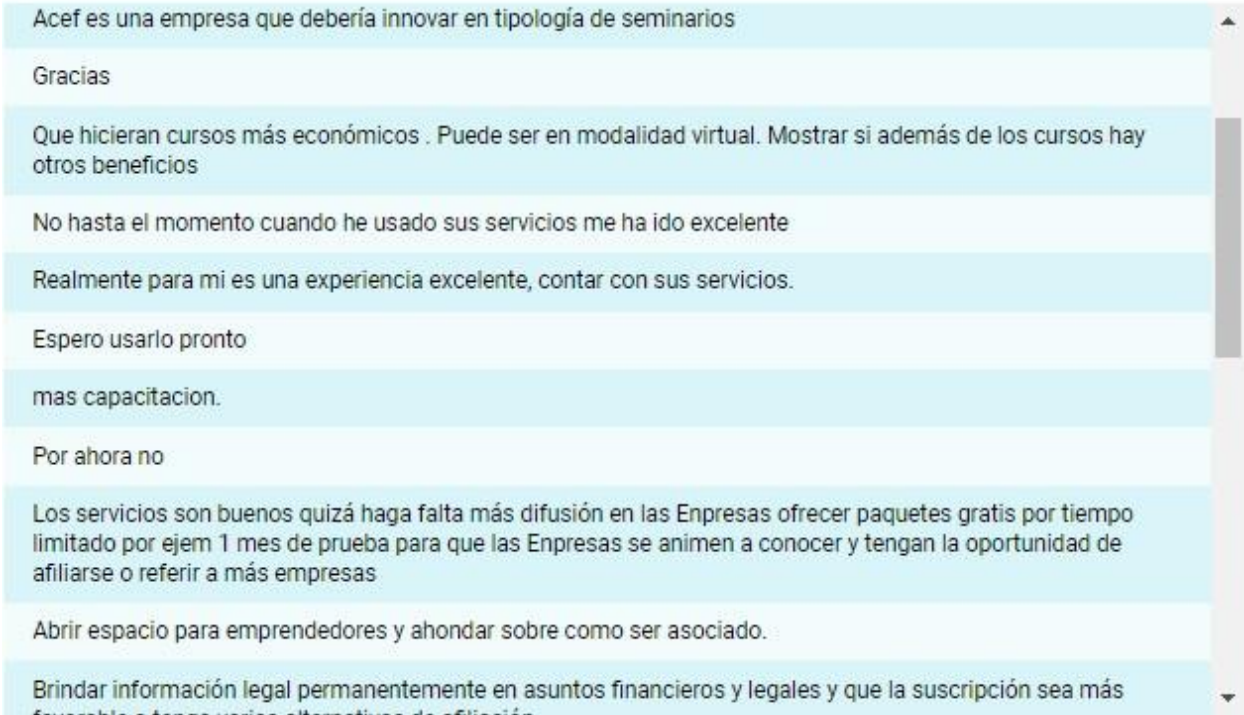


Figura 10. Resultado encuesta servicio al cliente

7. Referencias

- ACEF. (2019). Obtenido de <https://acef.com.co/nosotros/>
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa* 2008-2, 33-43. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Figueroa, C. (2010). *Propuesta de estrategias para una empresa Mexicana integradora de sistemas electronicos de seguridad*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional.
- Fred R, D. (2003). *Administración Estratégica*. México: Ed. Prentice Hall, p 5.
- González, R. G. (2012). *PDCA HOME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Morffe, A. (04 de 07 de 2013). *Sobre Gerencia y Empresa*. Obtenido de <https://sobregenericiayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- Porter, M. E. (2007). *Ventaja Cimpetitiva*.
- Ríos, M. E. (2018). Obtenido de <https://www.office.com/?auth=2&home=1>
- Rodríguez Quintero, L. M., Garzon Cierra, N., Guitierrez, C., & Valencia, S. (2015). *ANÁLISIS ESTRATÉGICO CENTRO COMERCIAL UNICENTRO BELLEZA EXPRESS S.A.* Cali.
- Rodríguez, M. V. (2005). El Capital Intelectual: CAPACIDAD COMPETITIVA EMPRESARIAL. *Revista Entramado*, 42 .
- Sanz, C. (2016). *Foro Capital Pymes*. Obtenido de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Steiner, G. A. (2004). *Planeación Estratégica*. México: Ed CECSA.
- Wehrich, H. (1987). *Excelencia Administrativa*. Limusa.