



La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento empresarial y la
proyección internacional de microempresas: caso servicios 911plus

Monografía de análisis

Jorge Azain Vega Mora

CC. 1.098.824.384

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas
Bucaramanga, 1 de octubre del 2026



La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento empresarial y la
proyección internacional de microempresas: caso servicios 911plus

Monografía de análisis

Jorge Azain Vega Mora

CC. 1.098.824.384

Trabajo de Grado para optar al título de
Profesional en Administración de Empresas

Director:

Sandra Marcela Puentes Gómez, PhD

Grupo de investigación – E-INNOVARE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas
Bucaramanga, 1 de octubre del 2026

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

Nota de Aceptación

Este informe final de trabajo de grado,
en modalidad Monografía de análisis fue APROBADO
en cumplimiento de los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander para optar el
Título de Profesional en Administración de Empresas,
según acta No. 25 de 06 de octubre de 2026,
del comité de Trabajos de Grado



ANA JULIETH TORRES GUZMAN

Firma del Evaluador



Aprobación de proyecto: La planificación estratégica como
herramienta para el fortalecimiento empresarial y
la proyección internacional de microempresas:
caso servicios 911plus

Firma del Director

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar este proyecto de grado a Dios por darme la vida, la fuerza, la sabiduría y por darme la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi formación profesional siendo su guía y bendición en cada paso de este camino, de igual manera le expreso mi más profundo agradecimiento a mis padres Jorge Azain Vega Martínez y Sandra Consuelo Mora Cubillos por su amor incondicional, su esfuerzo, su sacrificio y su apoyo permanente y por ser mi más grande ejemplo de perseverancia y por darme las herramientas necesarias para lograr cada una de mis metas, también dedico este logro a mis hermanas Leidy Katherine Vega Mora y Sarah Michelle Vega Mora por su cariño, confianza y por sus constantes palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante aun en los momentos más difíciles.

De igual manera, quiero agradecer especialmente a mi novia, Silvia Camila Bermúdez Sepúlveda, por acompañarme en este proceso, por su comprensión, motivación y apoyo incondicional, además de ser una pieza fundamental en mi crecimiento personal y profesional, por último, dedico este logro a mi sobrino, Juan Diego Pardo Vega, cuya alegría e inocencia representa una inspiración diaria para construir un futuro mejor, razón por la cual este triunfo también es de cada una de las personas que hicieron posible que este sueño se convirtiera en realidad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por permitir que yo pueda culminar esta etapa de mi vida, por darme salud, fortaleza, sabiduría y perseverancia para superar cada desafío presentado en mi formación académica, de igual manera agradezco a las Unidades Tecnológicas de Santander y a todos los docentes que hicieron parte de este proceso por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas que contribuyeron significativamente a mi desarrollo profesional, también agradezco a la empresa Servicios 911 SAS y a su gerente, Andrés Suárez, por abrirme sus puertas, por brindarme su confianza y facilitar los recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto, de igual manera manifiesto mi profundo agradecimiento a mis padres, Jorge Azain Vega Martínez y Sandra Consuelo Mora Cubillos, por su apoyo incondicional, sus consejos, su confianza y los sacrificios realizados para ayudarme a alcanzar este importante objetivo.

De manera especial, agradezco a mi novia, Silvia Camila Bermúdez Sepúlveda, por acompañarme durante todo este proceso, por su paciencia, comprensión y motivación constante, siendo una pieza fundamental en mi crecimiento personal y profesional, igualmente, extendo mi gratitud a las grandes amistades que construí durante mi paso por la universidad, Cindy Laiton e Isabel Cantor, por los momentos compartidos, el apoyo brindado, las experiencias vividas y la compañía durante cada etapa de esta formación, puesto que su amistad, colaboración y motivación hicieron de este camino una experiencia más enriquecedora y significativa, asimismo, agradezco de manera especial a Mariana Quiceno, cuya amistad dejó valiosas enseñanzas y representó una fuente de apoyo y motivación durante este recorrido, finalmente, expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a mi formación y contribuyeron al logro de esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	14
INTRODUCCIÓN	16
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS	21
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	21
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.1.1. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	22
2.1.2. TEORÍA DEL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	23
2.1.3. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MICROEMPRESAS	24
2.1.4. TEORÍA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL	25
2.1.5. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	27
2.2. MARCO CONCEPTUAL	28
2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.1.1 FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	29
2.1.2 MICROEMPRESA.....	29
2.1.3 PROYECCIÓN INTERNACIONAL	30
2.1.4 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	30
2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.1.6 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	31
2.1.7 TOMA DE DECISIONES	32
2.3. MARCO LEGAL	32
2.2 MARCO SITUACIONAL.....	34

3.	<u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	37
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	39
3.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	40
3.6.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	51
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	52
4.1.	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	52
4.2.	ANALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE LA MICROEMPRESA, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	53
4.3.	PROPONER ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE SERVICIOS 911PLUS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y FAVORECER SU PROYECCIÓN HACIA MERCADOS INTERNACIONALES. ...	54
5.	<u>RESULTADOS.....</u>	56
5.1.	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	56
5.1.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS.....	56
5.1.2.	ANÁLISIS BASADO EN LOS GRÁFICOS	72

5.1.3.	HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE DIAGNÓSTICO	76
5.1.4.	ANÁLISIS CONCLUYENTE DE LA MATRIZ DOFA.....	79
5.2.	ANALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE LA MICROEMPRESA, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	81
5.2.1.	ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS....	81
5.2.2.	ANÁLISIS DE CADA PROCESO.....	83
5.2.3.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES	84
5.2.4.	OPORTUNIDADES DE MEJORA	86
5.2.5.	ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS....	89
5.3.	PROPONER ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE SERVICIOS 911PLUS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y FAVORECER SU PROYECCIÓN HACIA MERCADOS INTERNACIONALES. ...	90
5.3.1.	DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVICIOS 911PLUS.....	90
5.3.2.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	91
5.3.3.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS	93
5.3.4.	ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	94
5.3.5.	ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN	95
5.3.6.	ESTRATEGIA PARA GESTIONAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	95
5.3.7.	ESTRATEGIA PARA PREPARARSE PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL	96
5.3.8.	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO.....	98
5.3.9.	RUTA DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA.....	100
5.3.10.	DIAGNÓSTICO FINAL.....	101

<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>104</u>
<u>7.</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>106</u>
<u>8.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>108</u>
<u>9.</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>112</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 . ¿Qué tan claramente están definidos los objetivos de Servicios 911Plus a corto y mediano plazo?	57
Figura 2. ¿Qué tanto conoce usted los objetivos que Servicios 911Plus busca alcanzar?	58
Figura 3. ¿Con qué frecuencia considera que las actividades que se realizan diariamente están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa? ...	59
Figura 4. ¿Qué tan formal considera que es la planificación utilizada actualmente por Servicios 911Plus para orientar sus actividades y decisiones?	59
Figura 5. ¿Qué tan claras considera que están las funciones y responsabilidades asignadas a los trabajadores de Servicios 911Plus?	60
Figura 6. ¿Qué tan adecuada considera la distribución de funciones entre los miembros de la empresa?	61
Figura 7. ¿Con qué frecuencia la comunicación entre los miembros de la empresa facilita la coordinación de las actividades?	61
Figura 8. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus identifica oportunidades que pueden contribuir a su crecimiento?	62
Figura 9. ¿Qué tan frecuentemente se implementan acciones para mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa?	63
Figura 10. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento a las acciones implementadas para verificar si están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	63
Figura 11. ¿Con qué frecuencia considera que las decisiones importantes de Servicios 911Plus se toman teniendo en cuenta información sobre la situación de la empresa?	64

Figura 12. ¿Qué tan clara considera que es la comunicación de las decisiones que afectan las actividades de los trabajadores?.....	65
Figura 13. ¿Qué tanto considera que los trabajadores tienen la oportunidad de aportar sus opiniones antes de tomar decisiones que pueden afectar sus actividades?	65
Figura 14. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para responder a los cambios y necesidades del mercado?.....	66
Figura 15. ¿Qué tan efectiva considera que es la empresa en la prestación de sus servicios para responder a las necesidades de sus clientes?.....	67
Figura 16. ¿Qué tan diferenciados considera que son los servicios ofrecidos por Servicios 911Plus frente a otras empresas que realizan actividades similares?...	68
Figura 17. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus implementa acciones orientadas a mejorar la calidad de sus servicios?.....	69
Figura 18. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para aprovechar nuevas oportunidades en mercados internacionales?.....	70
Figura 19. ¿Qué tan claras considera que están las estrategias de Servicios 911Plus para fortalecer su crecimiento y participación en mercados internacionales?	71
Figura 20. ¿Qué tanto considera que una planificación estratégica formal contribuiría al fortalecimiento y crecimiento internacional de Servicios 911Plus? .	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco Legal aplicable a Servicios 911plus	33
Tabla 2. Matriz DOFA de Servicios 911Plus	77
Tabla 3. Estrategias DOFA	78
Tabla 4. Análisis de procesos administrativos	82
Tabla 5. Matriz de priorización de necesidades	85
Tabla 6. Oportunidades de mejora.....	87
Tabla 7. Desarrollo de la planificación estratégica para Servicios 911PLUS	91
Tabla 8. Indicadores sugeridos	93
Tabla 9. Plan de acción estratégico	98
Tabla 10. Priorización del plan de acción	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo A : Encuesta estructurada aplicada a los trabajadores de Servicios 911Plus:	112
Anexo B : Evidencias de aplicación de la encuesta	120
Anexo C Certificado de existencia y representación legal	121
Anexo D : Registro Único Tributario (RUT)	122
Anexo E : Carta de Autorización	123

RESUMEN EJECUTIVO

Esta monografía aborda el diagnóstico, análisis y fortalecimiento de la gestión administrativa y estratégica en la microempresa Servicios 911Plus, con el propósito de elevar su competitividad e impulsar su proyección hacia mercados internacionales. La metodología implementada siguió un enfoque cualitativo y cuantitativo estructurado en tres fases secuenciales: aplicación de cuestionarios al personal, evaluación cuantitativa de porcentajes y triangulación cualitativa mediante herramientas de planeación estratégica como matrices DOFA, de priorización y de oportunidades de mejora. Se empleó la metodología tipo descriptiva, empleando un enfoque cuantitativo, y un enfoque analítico.

En el primer objetivo específico, el diagnóstico reveló una estructura organizacional sólida con alta claridad en la asignación de funciones, equidad en la distribución del trabajo y canales de comunicación fluidos que facilitan la coordinación operativa sin sobrecarga laboral. En el segundo objetivo específico, el análisis de los procesos administrativos evidenció un liderazgo colaborativo, pero identificó brechas críticas en la formalización de la planificación y la falta de mecanismos sistemáticos de control; mediante la matriz de priorización se jerarquizaron estas necesidades para orientar la gestión hacia un modelo centrado en resultados.

En el tercer objetivo específico, se diseñó un plan estratégico integral con siete estrategias clave y una ruta de implementación por fases a corto, mediano y largo plazo, enfocado en la formalización de metas, el seguimiento con indicadores y la diferenciación del servicio. Se concluye que la ausencia de ambigüedad de roles constituye una ventaja operativa sólida y que la competitividad externa de la firma depende de la consolidación previa de sus capacidades internas. Así mismo, se recomienda la socialización interna de las descripciones de cargos, la adopción de

herramientas digitales para la centralización de datos y el desarrollo de futuros trabajos orientados al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 e inteligencia de mercados en el propio terreno.

PALABRAS CLAVE: Competitividad empresarial, Estructura organizacional, Fortalecimiento empresarial, Gestión estratégica, Microempresa

INTRODUCCIÓN

Esta monografía de análisis tiene como objetivo analizar y mejorar la gestión administrativa y estratégica en la microempresa Servicios 911Plus. Con la intención de mejorar la eficiencia de los procesos y reforzar su ventaja competitiva, se centró en los procesos internos de planificación, organización, dirección y control. Este proyecto proporciona una base técnica que ayuda a operar el negocio y mejora la calidad de las decisiones empresariales.

En la primera fase del diagnóstico, se analizó la estructura organizativa y la articulación del talento humano en la empresa. Estos análisis permitieron identificar algunas de las ventajas operativas clave en la organización de responsabilidades y la comunicación interna, que luego se incorporaron a la matriz FODA. Sin embargo, algunos análisis evidenciaron la falta de formalización de objetivos y la falta de formalización de los sistemas de evaluación del desempeño.

Para solventar las brechas, se introdujeron herramientas de gestión estratégica, a saber, una matriz de prioridades y una matriz de oportunidades de mejora. Con estas herramientas, se establecieron los aspectos que tienen un mayor impacto para la organización y las líneas de acción a emprender. Así, la investigación logró transitar a un sistema de gestión formal orientado a evaluar los resultados.

Se llevó a cabo una planificación estratégica integral, que consta de siete estrategias principales. Con ello, se enfocó en la formalización de la planificación y en el control operativo a corto y mediano plazo, fortaleciendo la propuesta de valor. También se estableció la organización necesaria para sentar las bases de la microempresa para explorar mercados internacionales.

Este documento se divide en ciertas secciones que incluyen el diagnóstico de la organización, la priorización de necesidades y la presentación de la estrategia y del plan propuesto. El desarrollo del proyecto ofrece una solución práctica para la consolidación de Servicios 911 Plus.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual de globalización y alta competitividad empresarial, las microempresas enfrentan grandes desafíos para mantenerse en el mercado, crecer de manera sostenible y proyectarse hacia escenarios internacionales, muchas de estas organizaciones surgen a partir de iniciativas emprendedoras con una fuerte orientación operativa, pero con limitaciones en la planificación estratégica que guíe su desarrollo a largo plazo, la ausencia de procesos estructurados de análisis del entorno, definición de objetivos claros y formulación de estrategias puede dificultar la toma de decisiones y limitar la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado, en este sentido, la planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para orientar el rumbo de las organizaciones, fortalecer su estructura interna y mejorar su competitividad (Ciro, 2021).

En el caso de las microempresas del sector de servicios, como Servicios 911Plus, se evidencian retos relacionados con la organización de procesos, la identificación de oportunidades de crecimiento y la consolidación de estrategias que permitan ampliar su presencia en mercados más amplios, aunque estas empresas pueden contar con experiencia en la prestación de sus servicios y con un conocimiento práctico del mercado local, en muchas ocasiones carecen de un plan estratégico formal que les permita analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como definir metas claras para su crecimiento y posicionamiento, esta situación puede generar dificultades para estructurar procesos de expansión, mejorar la competitividad y aprovechar oportunidades de internacionalización.

Además, la creciente integración de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías han abierto posibilidades para que incluso las microempresas puedan proyectarse hacia escenarios internacionales, sin embargo, para lograrlo es necesario contar con herramientas de gestión que permitan planificar el crecimiento, fortalecer la estructura organizacional y definir estrategias orientadas al posicionamiento empresarial, en este contexto, resulta pertinente analizar cómo la planeación estratégica puede contribuir al fortalecimiento empresarial de microempresas como Servicios 911Plus, identificando estrategias que permitan mejorar su gestión organizacional y facilitar su proyección hacia mercados internacionales (Reyes, 2023).

Dado a lo anterior surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera la planeación estratégica puede contribuir al fortalecimiento empresarial y a la proyección internacional de la microempresa Servicios 911Plus?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la rápida evolución tecnológica y el aumento de la competitividad, las microempresas enfrentan importantes desafíos para consolidarse, crecer y mantenerse en el tiempo, muchas de estas organizaciones operan con recursos limitados y con procesos administrativos poco estructurados, lo que puede dificultar su desarrollo organizacional y su capacidad de proyectarse hacia nuevos mercados, en este contexto, la planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que permite a las empresas analizar su situación actual, establecer objetivos claros y diseñar estrategias que orienten su crecimiento sostenible, por ello, resulta pertinente desarrollar estudios que permitan comprender cómo la aplicación de procesos de planeación estratégica puede contribuir al fortalecimiento

empresarial de microempresas que buscan mejorar su competitividad y ampliar su alcance en el mercado (Sánchez, 2023).

Asimismo, la presente investigación cobra relevancia al centrarse en el análisis de la microempresa Servicios 911Plus, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en su gestión organizacional mediante la formulación de estrategias que favorezcan su fortalecimiento empresarial y su proyección internacional, la elaboración de esta monografía permitirá aportar herramientas de análisis que faciliten la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la definición de acciones orientadas al crecimiento empresarial, de igual manera, el estudio permitirá evidenciar la importancia de que las microempresas adopten modelos de gestión estratégica que les permitan adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades de expansión y mejorar su posicionamiento en un mercado cada vez más dinámico (López y De la Garza, 2020).

Finalmente, esta investigación también tiene un valor académico y formativo, ya que contribuye al desarrollo del conocimiento en el área de la administración de empresas, especialmente en lo relacionado con la gestión estratégica y el fortalecimiento de las microempresas, el proyecto aporta a las Unidades Tecnológicas de Santander al generar un análisis aplicado que puede servir como referencia para futuras investigaciones orientadas al desarrollo empresarial y al fortalecimiento de organizaciones emergentes, asimismo, el estudio se articula con las líneas de investigación del grupo E-INNOVARE, particularmente en lo relacionado con la innovación, competitividad y desarrollo empresarial, promoviendo la generación de propuestas que contribuyan al mejoramiento de la gestión estratégica en las microempresas y al fortalecimiento del tejido empresarial regional.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la planeación estratégica en la microempresa Servicios 911Plus, mediante el diagnóstico de su situación organizacional y el uso de herramientas de análisis estratégico proponiendo estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial y a su proyección hacia mercados internacionales.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación actual de la microempresa Servicios 911Plus mediante el análisis de su entorno interno y externo para la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Analizar los procesos administrativos y estratégicos de la microempresa, utilizando herramientas de planeación estratégica para la identificación de oportunidades de mejora en su gestión organizacional.

Proponer estrategias de planeación estratégica orientadas al fortalecimiento empresarial de Servicios 911Plus, con el propósito de mejorar su competitividad y favorecer su proyección hacia mercados internacionales.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

La planificación estratégica es un proceso fundamental y esencial mediante el cual las empresas, ya sean grandes corporaciones o pequeñas microempresas, desarrollan una dirección clara y definida para orientar el desarrollo de sus actividades; esta dirección se establece en función de las oportunidades y amenazas que podrían presentarse en su entorno, lo que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios y adaptarse de manera efectiva, además la planificación estratégica no solo ayuda en la toma de decisiones, sino que también es crucial para el establecimiento de objetivos claros y estrategias coherentes que estén alineadas con la misión, visión y valores corporativos; incluso la planificación estratégica contribuye de manera significativa a la creación de una visión compartida dentro de la organización; facilita la coordinación de las acciones que se llevan a cabo en la empresa, asegurando que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia el logro de los objetivos establecidos; en este sentido, se convierte en una herramienta invaluable para estructurar cómo se mueven las empresas, qué aspectos se priorizan y cómo se ejecutan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales propuestos (Guatibonza y Meza, 2022).

Desde esta perspectiva, es evidente que la planificación estratégica es un factor clave para las organizaciones que buscan no solo mejorar su funcionamiento, sino también crecer y prosperar en un entorno competitivo; este proceso permite a las empresas evaluar cómo están llevando a cabo sus actividades, cómo están trabajando internamente y qué tipo de apoyo adicional podrían necesitar para

alcanzar sus metas; con esta información, las empresas pueden organizar sus prioridades de manera efectiva, teniendo en cuenta sus capacidades y recursos disponibles, esto les permite identificar cuál es la situación actual que podría afectar su crecimiento y, al mismo tiempo, explorar formas de mejorar sus actividades y procesos, también es importante resaltar que el progreso empresarial no se trata únicamente de reaccionar ante las dificultades cuando estas surgen, sino que implica tener una dirección estratégica que sea flexible y capaz de adaptarse a diversas situaciones; esta flexibilidad permite a las organizaciones prepararse para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades a medida que se presentan; por lo tanto, esta teoría de la planificación estratégica nos proporciona un marco conceptual que permite entender cómo las microempresas y otras organizaciones pueden organizarse de manera efectiva, tomar decisiones más acertadas para poder avanzar y ser empresas sostenibles a futuro (Guatibonza y Meza, 2022).

2.1.2. TEORÍA DEL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

El fortalecimiento empresarial se refiere a un proceso a través del cual las organizaciones desarrollan y consolidan sus capacidades, lo que les permite mejorar su funcionamiento, optimizar sus procesos y adaptarse adecuadamente a las condiciones cambiantes del entorno; este proceso abarca diversos aspectos relacionados con la gestión de recursos, la adaptabilidad, el liderazgo, la innovación y la mejora continua, todo esto facilita que las empresas puedan identificar oportunidades, enfrentar desafíos y establecer acciones orientadas a alcanzar sus objetivos; además, implica la creación de condiciones internas que favorezcan el desarrollo de las capacidades organizacionales, permitiendo así una mejora progresiva en sus procesos, productos o servicios; por lo tanto, el fortalecimiento empresarial va más allá del crecimiento económico, abarcando el desarrollo de

diversas capacidades que ayudan a las organizaciones a mantener un funcionamiento adecuado y a responder a las exigencias de un entorno competitivo (Pibaque y Magallanes, 2024)

En el contexto de las microempresas latinoamericanas, este proceso puede ser más complejo debido a las limitaciones en recursos, acceso al conocimiento y oportunidades de expansión; por ello, es fundamental considerar acciones que promuevan el desarrollo de las capacidades internas de la organización, desde esta óptica, la capacitación de los trabajadores puede facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades que mejoren su desempeño, la creación de condiciones laborales adecuadas también puede reforzar la motivación y el compromiso hacia la organización; asimismo, establecer alianzas con otras empresas, instituciones y actores del sector puede facilitar el intercambio de conocimientos y recursos, generando oportunidades para optimizar procesos y ampliar las posibilidades de desarrollo, es por eso que el fortalecimiento empresarial puede ser visto como un proceso continuo en el que la organización mejora sus capacidades internas y crea condiciones que le permitan responder más efectivamente a los cambios y desafíos del entorno (Pibaque y Magallanes, 2024).

2.1.3. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MICROEMPRESAS

La internacionalización se refiere al proceso en el que una organización expande sus operaciones hacia mercados fuera de su país de origen, este proceso puede ofrecer acceso a nuevos clientes, fuentes de ingresos, conocimientos, recursos y oportunidades comerciales; no obstante, participar en mercados internacionales conlleva enfrentar condiciones distintas a las del mercado local, abarcando aspectos culturales, normativos, comerciales y logísticos, por lo tanto, las empresas deben desarrollar competencias que les permitan adaptarse a estas nuevas

realidades, asimismo, las actividades en el ámbito internacional pueden fomentar el aprendizaje organizacional, la transformación de procesos y la creación de vínculos con otros actores, lo que puede fortalecer la competitividad y mejorar la capacidad de adaptación ante los cambios en el entorno global (Ospino, 2022).

De lo anterior se deduce que la internacionalización no se limita a la simple oferta de productos o servicios en otros países, sino que constituye un proceso que exige preparación y adaptación por parte de la organización; por esta razón para Servicios 911 Plus, esta visión resalta la relevancia de profundizar en el conocimiento sobre mercados externos, optimizar la capacidad de respuesta ante diversas necesidades y gestionar eficazmente los recursos antes de comprometerse a largo plazo en el ámbito internacional; además, la interacción con otros mercados puede facilitar el acceso a información y conocimientos que favorezcan el desarrollo de nuevas capacidades dentro de la empresa, en este contexto, la formación y capacitación del personal son fundamentales, ya que contribuyen al desarrollo de habilidades necesarias para enfrentar las condiciones de los mercados externos y respaldar un proceso de internacionalización que impulse el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Ospino, 2022).

2.1.4. TEORÍA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

El análisis del entorno empresarial representa una valiosa oportunidad para que las empresas, independientemente de su tamaño o sector, puedan descubrir y comprender a fondo los diversos factores externos que están influyendo de manera significativa positivamente o negativamente en el desarrollo de su negocio, estos factores son variados e incluyen dimensiones sociales, económicas, tecnológicas y comerciales, los cuales pueden determinar la viabilidad o inviabilidad de un negocio dentro del entorno empresarial actual ya que este análisis exhaustivo proporciona a

la organización una visión clara de su situación actual, permitiéndole no solo observar lo que está haciendo, sino también ofrecerle la información necesaria y relevante para tomar decisiones informadas y estratégicas.

En el caso específico de las microempresas, es fundamental considerar aspectos como las tendencias del mercado, los constantes avances tecnológicos, las oportunidades de capacitación disponibles y las condiciones económicas predominantes, todo esto se vuelve crucial para maximizar la posibilidad de negocio y desarrollo sostenible. Según Flores et al., (2025) comprender los factores externos que rodean a la organización permite identificar cambios significativos en el entorno; esto, a su vez, facilita la consideración de alternativas que contribuyan a la mejora continua de los procesos internos y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Desde esta perspectiva, el análisis del entorno es de suma importancia para Servicios 911 Plus, ya que les permite entender el contexto externo que impacta directamente en sus operaciones y decisiones estratégicas, la capacidad de interpretar los cambios tecnológicos, las necesidades emergentes de los clientes y las características específicas del mercado puede proporcionar a la organización herramientas clave para identificar oportunidades valiosas; a partir de este aprendizaje, pueden elegir las mejores estrategias que les permitan satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes y, al mismo tiempo, adaptarse a las condiciones del mercado.

Además, este análisis preventivo puede evitar la implementación de herramientas o estrategias que no se alineen con las condiciones reales de la organización ya que al haber evaluado previamente sus necesidades y posibilidades, Servicios 911 Plus puede asegurar que sus decisiones estén fundamentadas y sean coherentes

con su realidad; en este sentido, la teoría no solo sirve como un marco de referencia, sino que también puede ayudar a Servicios 911 Plus a analizar de manera más efectiva el entorno en el que se encuentra y esto les permitirá tomar decisiones más acertadas, fortaleciendo así la organización para que pueda operar de manera alineada con el entorno y desarrollar su potencial de manera efectiva y sostenible (Flores et al., 2025).

2.1.5. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial es un concepto fundamental que se refiere a la capacidad de una organización para mantener un rendimiento favorable en un entorno de constante cambio y desafío, esta capacidad implica no solo la habilidad de adaptarse a las demandas del mercado, sino también la habilidad de crear las condiciones necesarias para lograr resultados positivos y continuar operando de manera efectiva en situaciones altamente competitivas; para alcanzar este objetivo, es imprescindible considerar todos los aspectos relacionados con la gestión y operación de la organización, así como la manera en que utiliza sus recursos y responde a las diversas condiciones ambientales que pueden influir en su desempeño.

Es importante destacar que la competitividad no se fundamenta en un único elemento aislado, sino en una combinación multifacética de factores interrelacionados que pueden afectar significativamente el rendimiento de la empresa, según lo expresado por Tobón et al. (2022), la competitividad de las pequeñas y medianas empresas puede ser evaluada desde diversas perspectivas, siendo las más relevantes el rendimiento económico y financiero, que abarca aspectos como la productividad y la rentabilidad, esta evaluación resalta la crucial importancia de una gestión eficiente de los recursos, así como de las actividades

empresariales, para fortalecer la posición de cualquier organización en el mercado competitivo actual.

A partir de estos enfoques teóricos, se puede concluir que la competitividad empresarial exige que la organización desarrolle capacidades adecuadas que le permitan operar de manera eficiente y responder de forma efectiva a las condiciones cambiantes del mercado; en el caso específico de Servicios 911 Plus, la aplicación de estos métodos de análisis permite identificar la necesidad de mejorar sus procesos operativos, así como de asignar recursos de manera estratégica para satisfacer de forma óptima las necesidades y expectativas de sus clientes, además, un enfoque en la mejora continua de la gestión de recursos puede resultar en un aumento significativo en la eficiencia y la productividad de la empresa, lo que a su vez puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

Y esta teoría nos permite ver que mejorar en cada aspecto de la gestión empresarial no solo es importante para el éxito de Servicios 911 Plus, sino también para el desarrollo de la organización para poder mantener, crecer y prosperar en el mercado competitivo y exigente (Tobón et al., 2022); dado que la competitividad empresarial es un proceso dinámico y constante que debe tenerse en cuenta y ajustarse a las circunstancias cambiantes, por lo tanto, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa son cruciales.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un procedimiento a través del cual las organizaciones delimitan sus metas y determinan las acciones requeridas para lograrlas, considerando tanto las condiciones internas como externas que podrían

afectar su rendimiento; este procedimiento permite reconocer oportunidades y amenazas, definir prioridades y desarrollar estrategias enfocadas en alcanzar los objetivos de la organización; además, facilita la distribución y organización de los recursos disponibles, así como el monitoreo y la evaluación de las estrategias aplicadas para identificar los ajustes necesarios en respuesta a los cambios en el entorno (Ortega et al., 2024).

2.1.1 FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Implica el desarrollo de las capacidades internas de cualquier empresas en áreas clave como la gestión, producción, marketing y finanzas, este proceso busca incrementar la productividad, competitividad y oportunidades de crecimiento, para poder lograrlo es fundamental la capacitación, la asistencia técnica y del asesoramiento, las cuales juegan un papel crucial en la mejora de las prácticas empresariales, ya que estas herramientas contribuyen al desarrollo de habilidades que optimizan el rendimiento organizacional; de este modo, las empresas pueden enfrentar mejor los desafíos del mercado y adaptarse a las demandas cambiantes; en última instancia, el fortalecimiento empresarial no solo beneficia a las organizaciones, sino que también impulsa el desarrollo económico de todo un país (CAF, 2022).

2.1.2 MICROEMPRESA

La microempresa se define como una entidad de dimensiones reducidas que lleva a cabo actividades económicas enfocadas en la producción, venta de bienes o prestación de servicios, con el fin de obtener ingresos y satisfacer las demandas del mercado; esta categoría de empresas se distingue por su estructura organizativa y recursos más limitados en comparación con las empresas más grandes, lo que

hace necesaria una gestión eficiente de sus recursos para llevar a cabo y sostener sus operaciones, según el Departamento Nacional de Planeación (2023), el micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel crucial en el crecimiento económico, la modernización del aparato productivo y el fortalecimiento de la competitividad del país; además, estas empresas son fundamentales para la creación de empleo y generación de ingresos, lo que resalta su importancia en la economía nacional.

2.1.3 PROYECCIÓN INTERNACIONAL

La proyección internacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa busca involucrarse en mercados globales con el fin de expandir sus oportunidades comerciales, alcanzar nuevos clientes y potenciar su crecimiento, para lograr este objetivo, la organización debe comprender las particularidades de los mercados extranjeros, identificar las necesidades de los clientes potenciales y desarrollar estrategias que le permitan adaptarse adecuadamente a las condiciones de dichos mercados; además, puede beneficiarse de la innovación, la adopción de nuevas tecnologías y la creación de alianzas con otras organizaciones para facilitar su participación en el ámbito internacional; en este contexto, la proyección internacional exige que la empresa desarrolle habilidades de adaptación y gestión que le permitan enfrentar los desafíos de los mercados exteriores y promover un crecimiento sostenible (Díaz et al., 2020).

2.1.4 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial se refiere a la habilidad de una organización para establecer y mantener un entorno que le permita adaptarse a las demandas del mercado, diferenciarse de sus competidores y lograr resultados positivos de forma

sostenible, esta habilidad está vinculada a aspectos como la eficiente utilización de recursos, la innovación, la capacidad de adaptación a cambios y la mejora continua de los procesos internos, todos los cuales pueden influir en el rendimiento y la posición de la organización, además, la competitividad exige que las empresas evalúen su entorno e implementen estrategias que les permitan adaptarse a los cambios, aprovechar oportunidades y enfrentar las condiciones del mercado; de este modo, la organización puede fortalecer sus capacidades y crear un entorno que favorezca su permanencia y crecimiento en el mercado (Quijije et al., 2025).

2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el conjunto de elementos mediante los cuales una empresa organiza y distribuye sus funciones, responsabilidades y relaciones entre los diferentes integrantes y áreas que la conforman, esta permite establecer niveles de autoridad, facilitar la coordinación de las actividades y definir los mecanismos de comunicación necesarios para el desarrollo de las operaciones, asimismo, una estructura organizacional adecuada contribuye a ordenar los recursos y procesos de la empresa, favoreciendo una gestión más eficiente y orientada al cumplimiento de sus objetivos; de esta manera, la definición clara de funciones y responsabilidades permite mejorar la organización interna y facilitar el desarrollo coordinado de las actividades empresariales (Delgado et al., 2023).

2.1.6 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica se define como el proceso a través del cual una organización planea, ejecuta, supervisa y evalúa estrategias dirigidas a alcanzar sus metas; este proceso facilita el análisis de las condiciones internas de la entidad y de los factores externos que la afectan, permitiendo establecer acciones que se

adapten a las necesidades y cambios que puedan surgir; además, es fundamental la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, así como un liderazgo que guíe las acciones y facilite el proceso de toma de decisiones; de esta forma, la gestión estratégica ayuda a alinear los esfuerzos de la empresa, a monitorear las estrategias en ejecución y a realizar las modificaciones pertinentes para asegurar el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez y Flores, 2023).

2.1.7 TOMA DE DECISIONES

La decisión es un proceso mediante el cual una organización evalúa información y diversas opciones para elegir las acciones que considera más apropiadas ante una situación específica y en función de sus metas; este procedimiento implica la recopilación y el análisis de datos relevantes, la evaluación de las alternativas posibles y la consideración de factores que pueden afectar los resultados de la decisión; además, la disponibilidad y la gestión efectiva de la información y el conocimiento son aspectos cruciales que respaldan la toma de decisiones en las organizaciones; así, este proceso permite guiar las acciones de la empresa, responder a las circunstancias que surgen en su entorno y contribuir al avance de sus actividades y al cumplimiento de sus objetivos organizacionales (Sánchez et al., 2023).

2.3. MARCO LEGAL

El marco jurídico establece las regulaciones que rigen el funcionamiento de las microempresas en Colombia, junto con las directrices vinculadas a la planificación estratégica, el fortalecimiento empresarial y la proyección internacional, en este contexto se presentan las principales normativas legales que impactan el desarrollo

de Servicios 911Plus, las cuales definen las condiciones para su organización, expansión y participación en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Tabla 1 Marco Legal aplicable a Servicios 911plus

Normas	Descripción y análisis
Ley 2069 de 2020 – Ley de Emprendimiento	Establece un marco regulatorio orientado a promover el emprendimiento y fortalecer las condiciones para el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas en Colombia; además, contempla medidas relacionadas con el fortalecimiento del ecosistema empresarial y el apoyo a los emprendimientos y las MIPYMES, esta norma se relaciona con el proyecto porque Servicios 911 Plus, como microempresa, necesita fortalecer sus capacidades internas y establecer estrategias que le permitan mejorar su funcionamiento y ampliar sus oportunidades de crecimiento; por lo tanto, la ley proporciona un respaldo normativo para considerar acciones relacionadas con el fortalecimiento empresarial, la innovación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio (Ley 2069 de 2020).
Ley 1143 de 2007 – Acuerdo de Promoción Comercial Colombia– Estados Unidos	Aprueba el Acuerdo de Promoción Comercial entre Colombia y Estados Unidos, estableciendo un marco para las relaciones comerciales entre ambos países y las condiciones para facilitar el intercambio de bienes y servicios; esta norma resulta especialmente importante para el proyecto debido a que Servicios 911 Plus está relacionada con actividades de comercio exterior y tiene interés en desarrollar oportunidades comerciales en el mercado estadounidense; en este sentido, conocer el marco establecido entre Colombia y Estados Unidos permite comprender las condiciones generales que deben considerarse para proyectar las actividades de la empresa hacia este mercado y valorar las oportunidades que pueden surgir de las relaciones comerciales entre ambos países (Ley 1143 de 2007).
Decreto 1165 de 2019 – Régimen de Aduanas	Establece las disposiciones que regulan el régimen de aduanas en Colombia y determina los procedimientos, obligaciones y requisitos relacionados con las operaciones de comercio exterior, incluyendo la entrada y salida de mercancías del territorio nacional; para Servicios 911 Plus, esta norma es relevante porque sus actividades relacionadas con el comercio exterior requieren considerar los procedimientos y obligaciones establecidos por la legislación aduanera; por esta razón, el conocimiento de este régimen permite identificar los aspectos

	legales que deben tenerse en cuenta al desarrollar operaciones de importación o exportación y contribuye a que las estrategias de crecimiento internacional de la empresa se planteen de acuerdo con las disposiciones vigentes (Decreto 1165 de 2019).
Decreto 957 de 2019 – Clasificación empresarial	Establece los criterios para clasificar las empresas según su tamaño, utilizando principalmente los ingresos por actividades ordinarias anuales como criterio de clasificación; esta disposición permite identificar si una organización corresponde a la categoría de microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa de acuerdo con los parámetros establecidos en Colombia; su importancia para el proyecto está relacionada con la necesidad de reconocer las características de Servicios 911 Plus y establecer su clasificación empresarial, ya que conocer esta condición permite analizar las necesidades específicas de la organización y orientar las estrategias de fortalecimiento de acuerdo con sus características y capacidades (Decreto 957 de 2019).
Ley 7 de 1991 – Ley Marco de Comercio Exterior	Establece los principios generales que orientan la política de comercio exterior de Colombia y contempla disposiciones relacionadas con la promoción de las exportaciones, el desarrollo del comercio internacional y la adopción de mecanismos que permitan fortalecer la participación del país en los mercados externos; aunque se trata de una norma anterior a 2020, continúa siendo un referente importante para comprender el marco general del comercio exterior colombiano; para Servicios 911 Plus, su importancia radica en que permite contextualizar legalmente las actividades relacionadas con la internacionalización y las oportunidades de participación en mercados externos, sirviendo como base para analizar las condiciones que debe considerar la empresa en su proceso de proyección internacional (Ley 7 de 1991).

Nota. Tabla Elaborada por el autor del proyecto con base en la normatividad vigente

2.2 MARCO SITUACIONAL

Las microempresas en Colombia juegan un papel significativo en la economía, ya que fomentan el desarrollo económico a través de la creación de empleo y la provisión de diversos bienes y servicios; no obstante, debido a sus características y

recursos limitados, algunas de estas organizaciones pueden enfrentar dificultades en la estructuración de sus procesos administrativos, la definición de objetivos de crecimiento y el diseño de estrategias que les permitan adaptarse a las fluctuaciones del mercado, en este contexto, la planificación estratégica se vuelve crucial, ya que facilita a las empresas el análisis de su situación, la fijación de objetivos y la orientación de sus acciones en función de su entorno; además, Saldarriaga Salazar y Rengifo, (2024) indican que muchas microempresas colombianas enfrentan obstáculos relacionados con el conocimiento y la adopción de prácticas de planificación estratégica, lo cual puede restringir su desarrollo y expansión, de igual forma, el fortalecimiento de estos procesos permite a las organizaciones identificar oportunidades, adaptarse a las condiciones del entorno y definir acciones que mejoren su rendimiento y sostenibilidad.

En este marco, Servicios 911Plus, una microempresa dedicada a la intermediación comercial internacional, ha forjado vínculos con clientes en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, gracias en gran parte a la gestión del propietario y a las recomendaciones de sus clientes, esta experiencia le ha proporcionado la oportunidad de desarrollarse y explorar negocios en mercados internacionales; sin embargo, también presenta áreas que requieren mejoras en términos de planificación empresarial y organización, como la ausencia de una misión, visión y objetivos claramente delineados; asimismo, se observa la necesidad de establecer una estructura más coherente que guíe las actividades de la empresa y facilite la organización de sus procesos; por lo tanto, estas condiciones representan oportunidades de mejora en cuanto a la toma de decisiones, la planificación del crecimiento y el fortalecimiento de las capacidades necesarias para afrontar las exigencias del mercado internacional.

Como resultado, Servicios 911Plus debe evaluar su situación actual y diseñar estrategias de planificación que le permitan dirigir de manera más efectiva sus actividades y objetivos de expansión; de esta forma, el fortalecimiento de la planificación estratégica puede contribuir a optimizar la organización interna de la empresa, facilitar la toma de decisiones y definir acciones que se alineen con las oportunidades y condiciones de los mercados internacionales; además, contar con una orientación estratégica bien definida puede potenciar el desarrollo de sus capacidades y permitir que la empresa capitalice de manera más organizada las oportunidades de negocio que ha construido a través de sus relaciones comerciales y su experiencia en el mercado internacional.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó de manera descriptiva, suficiente para identificar y caracterizar la posición de la microempresa Servicios 911Plus dentro de la planificación estratégica, el análisis organizacional y la proyección empresarial, facilitando la recopilación y descripción de la información relacionada con la formación de objetivos, la organización y distribución de funciones, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de las estrategias y la ejecución de las acciones para mejorar los procesos. También se analizó las oportunidades de crecimiento de la empresa, el requerimiento de los clientes, la condición del mercado, la diferenciación y la preparación de la empresa para ingresar a mercados internacionales, sin afectar ni cambiar las condiciones existentes.

La información recopilada permitió la interpretación de los factores internos y externos de Servicios 911Plus y la identificación de sus características y tendencias, considerados por los participantes de la encuesta y proporcionan información sobre los factores internos de la empresa y su relación con las oportunidades y amenazas de los factores externos del negocio. Con esta investigación, fue posible evaluar la organización y las estrategias de la empresa y proporcionar la base para desarrollar la matriz DOFA y para proponer estrategias para fortalecer el negocio de Servicios 911Plus y proyectarlo hacia los mercados internacionales.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó un enfoque cuantitativo en esta investigación, ya que los datos se recolectaron con una encuesta estructurada de 20 preguntas cerradas, completada

por 5 individuos vinculados a las actividades administrativas, comerciales, operativas y estratégicas de Servicios 911Plus, permitiendo recopilar datos que eran fáciles de organizar, representación numérica e identificando la síntesis y los patrones de las respuestas de los participantes. La encuesta se diseñó para medir elementos y aspectos de la planificación y gestión estratégicas, la estructura organizativa, el proceso de formación e implementación de estrategias, el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, la competitividad del negocio y su capacidad de internacionalizarse.

Las respuestas de la encuesta se analizaron extrayendo frecuencias y porcentajes. Este enfoque permitió identificar las respuestas prevalentes a cada pregunta de la encuesta y ayudar a analizar las diferentes dimensiones para evaluar las percepciones de los participantes y diferenciaba los factores internos de la empresa de los factores externos de la empresa; incluyendo la planificación, la estructura organizativa, la comunicación, la gestión y la toma de decisiones y la calidad de los servicios, así como los factores externos que incluyen el mercado, los clientes, la competencia y las oportunidades de negocios internacionales. Estos resultados del análisis también ayudaron a establecer los principales hallazgos y a desarrollar el diagnóstico organizacional y estratégico de Servicios 911Plus.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se seleccionó el método analítico para desarrollar la investigación porque proporcionó la estructura y el detalle necesarios para analizar a fondo los datos recopilados de la encuesta estructurada completada por los participantes de Servicios 911Plus. Con este método, se pudieron analizar uno a la vez los detalles de los veinte ítems de la encuesta, relativos a la planificación estratégica, estructura organizativa, gestión estratégica, toma de decisiones, competitividad empresarial y

proyección internacional, direccionando la información con descripción y segregación en diversos componentes para comprender mejor las diferentes características y condiciones que existen dentro de la organización.

Después de analizar los datos recopilados, se describieron bien los factores internos y externos importantes de la organización y sus principales características, así como las tendencias organizativas que los impactan, presentándose en formatos que permitieron la comparación de los resultados de la encuesta y la determinación de los factores que tuvieron el mayor impacto en la evaluación. A continuación, se explicaron los resultados y se aproximaron a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en Servicios 911Plus, generándose un análisis DOFA completo y la construcción de elementos de análisis como línea base para desarrollar estrategias para la mejora de la competitividad y proyección de la empresa y de la organización a mercados globales.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Las características únicas de la población de Servicios 911Plus con requisito de recoger datos de los miembros prácticos de los servicios administrativos, comerciales y estratégicos hacen que una muestra de cinco participantes sea adecuada, aquellos que realizaron tareas relacionadas con los enfoques del estudio; escogiendo al contador, al asistente administrativo, al jefe de publicidad y ventas, al personal de apoyo logístico y al coordinador logístico. El gerente se omitió de la muestra ya que estaba involucrada en la gestión general de la empresa y no utilizó la herramienta, así como la investigadora estudiante que también participó en el proyecto y el personal cuyas funciones no tenían relación alguna con los servicios administrativos, comerciales y estratégicos.

A los cinco empleados seleccionados se les entregó una encuesta cerrada, estructurada de 20 ítems, que estaba segmentada en la planificación de la estrategia, la estructura de la organización, la gestión de la estrategia, las decisiones, el éxito empresarial en el mercado y la penetración en mercados internacionales. Los datos recogidos mostraron la aprensión de los empleados respecto al estado actual de la empresa y su preparación para abordar las perspectivas de crecimiento y de fortalecer su ventaja competitiva y ofrecer sus productos y servicios en mercados extranjeros.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, debido a que permitió obtener información directamente de los participantes seleccionados de Servicios 911Plus; facilitando la recopilación uniforme de datos relacionados con las condiciones organizacionales y estratégicas de la empresa y permitió conocer la percepción de los participantes frente a los aspectos definidos en la investigación. Para este propósito, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado compuesto por veinte preguntas cerradas, organizadas en seis secciones relacionadas con las variables y dimensiones consideradas en el estudio.

El instrumento estuvo conformado por las siguientes secciones: planificación estratégica, estructura organizacional, gestión estratégica, toma de decisiones, competitividad empresarial y proyección internacional; permitiendo recopilar preguntas a través de la encuesta e información relacionada con definición y conocimiento de los objetivos, la orientación de las actividades hacia su cumplimiento, el nivel de formalización de la planificación, la claridad y distribución de funciones, la comunicación interna, la identificación de oportunidades de crecimiento, las acciones de mejoramiento, el seguimiento de las actividades, la

toma de decisiones basada en información, la participación de los trabajadores, la capacidad de respuesta frente al mercado, la prestación de servicios, la diferenciación frente a la competencia, el mejoramiento de la calidad y las condiciones de preparación para la expansión hacia mercados internacionales.

El instrumento utilizado estuvo conformado por las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES DE SERVICIOS 911PLUS

Para recopilar los datos, se utilizó la metodología de la encuesta. Este enfoque recogió datos directamente de los participantes de Servicios 911Plus. Debido a sus características, esta metodología también proporcionó una forma uniforme de recopilación de datos para comprender la percepción de los participantes sobre los aspectos incluidos en esta investigación. Para ello, se desarrolló un cuestionario compuesto por 20 preguntas cerradas divididas en 6 partes relacionadas con las variables y dimensiones incluidas en esta investigación.

Las secciones se relacionaron con la planificación estratégica, la estructura organizativa, la gestión estratégica, la toma de decisiones, la competitividad empresarial y la proyección internacional; algunas de las preguntas se referían a la definición y comprensión de los objetivos, la orientación de las actividades hacia su cumplimiento, el grado de planificación, la comunicación, la identificación de oportunidades de crecimiento, el grado de mejora, el seguimiento de las actividades, la base para la decisión, el grado en que participa el empleado, el nivel en que la organización está preparada para satisfacer las demandas del mercado y el estatus en que la organización sirve al mercado, el grado en que los servicios de la organización son diferentes de los servicios ofrecidos por las organizaciones

competidoras, la categoría en que se mejoran los servicios ofrecidos por la organización y la altura en que la organización está preparada para operar en distintos mercados alrededor del mundo.

El instrumento consistió en las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES DE SERVICES 911PLUS

Objetivo del instrumento: recopilar información sobre las condiciones organizativas, estratégicas, competitivas y de proyección internacional de Servicios 911Plus, basada en la percepción de los participantes seleccionados.

Instrucciones: seleccione una única opción de respuesta para cada pregunta, basada en su percepción y su experiencia dentro de Servicios 911Plus.

SECCIÓN 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica implica analizar la situación, establecer metas y crear acciones/vías para las actividades de una empresa para garantizar el logro del crecimiento previsto. Esta sección ofrece información sobre la percepción de los participantes respecto a la articulación de la definición, el conocimiento y la aplicación de la planificación y la fijación de objetivos para el Servicio 911Plus.

Pregunta 1. ¿Qué tan claramente están definidos los objetivos de Servicios 911Plus a corto y mediano plazo?

No están definidos

Están poco definidos

Están parcialmente definidos
Están claramente definidos
Están muy claramente definidos

Pregunta 2. ¿Qué tanto conoce usted los objetivos que Servicios 911Plus busca alcanzar?

No los conozco
Los conozco poco
Los conozco parcialmente
Los conozco claramente
Los conozco completamente

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia considera que las actividades que se realizan diariamente están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Nunca
Rara vez
Algunas veces
Frecuentemente
Siempre

Pregunta 4. ¿Qué tan formal considera que es la planificación utilizada actualmente por Servicios 911Plus para orientar sus actividades y decisiones?

No existe una planificación formal

- Es poco formal
- Es parcialmente formal
- Es formal
- Es muy formal

SECCIÓN 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa incluyó la distribución de funciones de la empresa, la asignación de tareas y los aspectos relacionales del trabajo para permitir la coordinación de las actividades de la empresa y el logro de los objetivos. Esta sección ofrece información sobre la percepción de los participantes respecto a la distribución de funciones, la comunicación y la coordinación interna de Servicios 911Plus.

Pregunta 5. ¿Qué tan claras considera que están las funciones y responsabilidades asignadas a los trabajadores de Servicios 911Plus?

- Nada claras
- Poco claras
- Medianamente claras
- Pocos clara
- Muy claras

Pregunta 6. ¿Qué tan adecuada considera la distribución de funciones entre los miembros de la empresa?

- Muy inadecuada
- inadecuada

Ni adecuada ni inadecuada

Adecuada

Muy adecuada

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia la comunicación entre los miembros de la empresa facilita la coordinación de las actividades?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

SECCIÓN 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las acciones emprendidas por una empresa para orientar sus recursos, realizar medidas de planificación, supervisar las medidas ejecutadas y responder a las necesidades de la organización formaban parte de la gestión estratégica. En esta sección, fue posible ver la visión de los participantes sobre la gestión y mejora de las actividades de Servicios 911Plus.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus identifica oportunidades que pueden contribuir a su crecimiento?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

Pregunta 9. ¿Qué tan frecuentemente se implementan acciones para mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento a las acciones implementadas para verificar si están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

SECCIÓN 4. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones comprendía la evaluación de información y de diferentes alternativas para elegir la acción más adecuada para la situación dada. Esta sección ayudó a evaluar la visión de los participantes sobre cómo se tomaban las decisiones, cómo se comunicaban y cómo se implementaban en Services 911Plus.

Pregunta 11. ¿Con qué frecuencia considera que las decisiones importantes de Servicios 911Plus se toman teniendo en cuenta información sobre la situación de la empresa?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

Pregunta 12. ¿Qué tan clara considera que es la comunicación de las decisiones que afectan las actividades de los trabajadores?

Nada clara

Poco clara

Medianamente clara

Clara

Muy clara

Pregunta 13. ¿Qué tanto considera que los trabajadores tienen la oportunidad de aportar sus opiniones antes de tomar decisiones que pueden afectar sus actividades?

Ninguna oportunidad

Poca oportunidad

Alguna oportunidad

Bastante oportunidad

Mucha oportunidad

SECCIÓN 5. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para realizar sus actividades, satisfacer las demandas de los clientes, distinguir sus servicios y ser flexible ante circunstancias cambiantes. Esta sección evaluó las opiniones de los participantes sobre la competitividad de Services 911Plus.

Pregunta 14. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para responder a los cambios y necesidades del mercado?

Nada preparada

Poco preparada

Medianamente preparada

Preparada

Muy preparada

Pregunta 15. ¿Qué tan efectiva considera que es la empresa en la prestación de sus servicios para responder a las necesidades de sus clientes?

Nada efectiva

Poco efectiva

Medianamente efectiva

Efectiva

Muy efectiva

Pregunta 16. ¿Qué tan diferenciados considera que son los servicios ofrecidos por Servicios 911Plus frente a otras empresas que realizan actividades similares?

Nada diferenciados

Poco diferenciados

Medianamente diferenciados

Diferenciados

Muy diferenciados

Pregunta 17. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus implementa acciones orientadas a mejorar la calidad de sus servicios?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

SECCIÓN 6. PROYECCIÓN INTERNACIONAL

La Proyección Internacional analiza la capacidad de la empresa para reconocer y actuar ante oportunidades de negocio internacional y formular estrategias y planes orientados a lograr crecimiento empresarial más allá de las fronteras nacionales. Esta sección recoge las opiniones de los encuestados sobre las oportunidades de negocio internacional de Services 911Plus.

Pregunta 18. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para aprovechar nuevas oportunidades en mercados internacionales?

Nada preparada.

Poco preparada.

Medianamente preparada.

Preparada.

Muy preparada.

Pregunta 19. ¿Qué tan claras considera que están las estrategias de Servicios 911Plus para fortalecer su crecimiento y participación en mercados internacionales?

No existen estrategias definidas.

No pocas claras.

Son parcialmente claras.

Son claras.

Son muy claras.

Pregunta 20. ¿Qué tanto considera que una planificación estratégica formal contribuiría al fortalecimiento y crecimiento internacional de Servicios 911Plus?

No contribuiría.

Poco contribuiría.

Contribuiría moderadamente.

Contribuiría bastante.

Contribuiría mucho.

La encuesta se administró a los cinco participantes considerados más representativos, y los resultados se utilizaron para dibujar una imagen de la situación de la organización y la estrategia de Services 911Plus. La versión completa del instrumento de la encuesta se incluye como Anexo A, y las evidencias de la aplicación de la encuesta se incluyen como Anexo B.

3.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar los datos, se utilizaron estadísticas descriptivas. Las estadísticas descriptivas ayudaron en la clasificación e interpretación de los datos recopilados de la encuesta. Los datos fueron organizados por las elecciones realizadas por los cinco participantes. Una vez clasificados, se calculó la frecuencia y el porcentaje correspondiente para cada una de las 20 preguntas de la encuesta. Con esta información, será más fácil identificar las respuestas principales y evaluar las respuestas a través de las diferentes secciones de la encuesta.

Se examinaron los resultados en función de las secciones de la encuesta y de los factores internos y externos relacionados con la organización. Para los factores internos, se abarcaron elementos relativos a la planificación estratégica, estructura, gestión y toma de decisiones, así como a la competitividad corporativa. Para los factores externos, se abarcaron elementos de las demandas y necesidades del mercado, los clientes, la competencia y las oportunidades de crecimiento de la organización y para la organización que opera en mercados internacionales. Los resultados permitirán desarrollar las principales conclusiones del diagnóstico y facilitarán la identificación del DOFA (debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas) de Servicios 911Plus. El análisis DOFA permitirá definir estrategias de fortalecimiento para el negocio y la internacionalización.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

La situación de la microempresa Servicios 911Plus fue diagnosticada para identificar los problemas actuales al abordar el desarrollo del objetivo, examinándose factores internos y externos relacionados con el nivel organizativo, administrativo y estratégico, con un diseño de encuesta de 20 preguntas con respuesta cerrada para comprender las percepciones de cinco trabajadores organizacionales respecto a su comprensión de diferentes aspectos de la gestión empresarial. La encuesta abordó las áreas de planificación estratégica, estructura organizativa, gestión estratégica, toma de decisiones, competitividad empresarial y comercio internacional; datos recopilados ayudaron a describir la situación de la definición y el conocimiento de metas, la distribución de funciones y responsabilidades, las relaciones de comunicación interna, el seguimiento de acciones, la flexibilidad de la oferta de servicios, la diversidad de servicios ofrecidos y la capacidad de la empresa para crecer internacionalmente, estas respuestas fueron posteriormente organizadas y analizadas usando frecuencias y porcentajes para ayudar a la interpretación de los datos recopilados.

A partir de los resultados proporcionados, se identificaron y organizaron en una matriz DOFA los principales factores internos y externos que configuran las condiciones actuales de Servicios 911Plus, donde, algunos de los factores internos encontrados incluían una clara distinción de roles, asignación de responsabilidades, orientación de la comunicación, participación de los empleados en la toma de

decisiones y la percepción general favorable del proceso de prestación del servicio. Algunos factores internos que necesitaban mejoras incluían el proceso de planificación, la comprensión de los objetivos organizacionales y el seguimiento sistemático de las actividades de logro de metas; entre las condiciones externas del negocio, se consideraron y analizaron factores relacionados con la expansión del mercado, la diferenciación de servicios, la identificación de nuevos espacios de prestación de servicios, la competitividad internacional y los retos generales del entorno empresarial, direccionados a una integración de todos los factores anteriores ayudó a desarrollar una comprensión clara de los desafíos que enfrenta la microempresa y formó una línea de base para el análisis de los desafíos administrativos y estratégicos enfrentados en el logro del próximo objetivo.

4.2. ANALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE LA MICROEMPRESA, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Para este objetivo, se analizaron los procesos administrativos y estratégicos principales de la microempresa Servicios 911Plus en cuanto a funciones de planificación, organización, dirección y control, así como de toma de decisiones, gestión de la organización y orientación estratégica del negocio; realizado con el uso de herramientas de planificación estratégica, que permiten un enfoque sistemático de las condiciones existentes, y su relación con el crecimiento y fortalecimiento corporativo de la microempresa, de tal manera, que con los elementos identificados en el diagnóstico, se integraron los factores internos de la organización con los factores de su entorno, creándose una visión integrada de los procesos empresariales necesarios.

Asimismo, se emplearon herramientas de análisis estratégico para identificar y organizar las oportunidades críticas de mejora del negocio de Servicios 911Plus dentro de las facetas administrativas, operativas, comerciales y estratégicas del negocio, enfocándose en las oportunidades de mejora empresarial que sean más influyentes e importantes para la microempresa. Una vez identificadas las áreas requeridas en la organización, el siguiente paso será construir una base técnica para el desarrollo de estrategias e iniciativas de mejora empresarial para crear un crecimiento empresarial internacional sostenido y mejorar la competitividad de la microempresa.

4.3. PROPONER ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE SERVICIOS 911PLUS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y FAVORECER SU PROYECCIÓN HACIA MERCADOS INTERNACIONALES.

Este objetivo delinearé cómo utilizar estrategias centradas en el fortalecimiento corporativo de Servicios 911Plus, empleándose referencias en relación con el diagnóstico de la situación actual y los procesos administrativos y estratégicos. Con base en el primer análisis y las herramientas sociales/estratégicas de planificación utilizadas en el proyecto, se abordará la identificación de necesidades estratégicas y oportunidades de mejora; tratándose las dimensiones de planificación, seguimiento de resultados, gestión organizacional, competitividad, diferenciación de servicios e identificación de oportunidades de crecimiento; es así, que esta propuesta estratégica se ajustará a las realidades y capacidades de la microempresa, asegurando que las acciones propuestas sean congruentes con la demanda administrativa de la microempresa y los objetivos de fortalecimiento corporativo.

Las estrategias previstas enmarcarán las acciones necesarias para mejorar la gestión organizacional y el fortalecimiento de la capacidad competitiva de Servicios 911Plus; estableciéndose marcos guías y se definirán en orden de prioridad, enfocados en los aspectos más importantes de la empresa, considerando los recursos disponibles y las condiciones requeridas para implementarlos, abordando la proyección internacional como orientación de crecimiento, mediante estrategias relacionadas con oportunidades y el fortalecimiento de la propuesta de valor y el desarrollo de las condiciones necesarias para procesarla gradual del alcance del negocio, desarrollando la base estratégica de Servicios 911Plus para facilitar la orientación de los servicios y el fortalecimiento de su competitividad.

5. RESULTADOS

5.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

5.1.1. *DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA SERVICIOS 911PLUS*

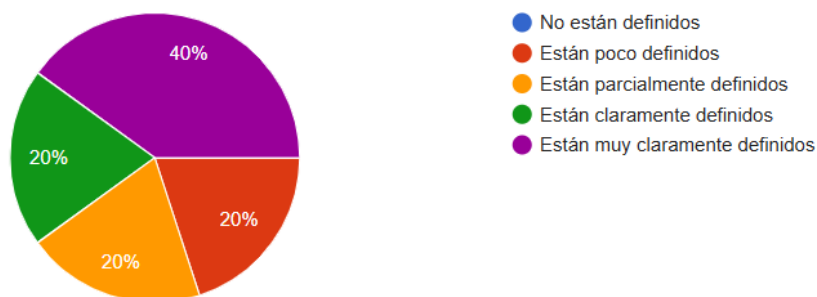
El análisis del estudio de caso de Servicios 911Plus permitió una mejor comprensión de las percepciones de los empleados sobre la planificación estratégica, la estructuración y la gestión dentro de la organización, así como sobre la competencia y el enfoque internacional. El análisis del estudio de caso indica que la unidad de negocio posee estándares y condiciones equitativos y positivos en la mayoría de los criterios utilizados para evaluar la unidad de la organización. Esto es especialmente cierto en la claridad de roles, distribución de cargas de trabajo, organización del trabajo, participación y alineación de la actividad relacionada con los objetivos.

Servicios 911Plus parece tener una estructura organizacional operativa, buena y eficiente y sistemas administrativos para facilitar mejor sus procesos operativos. Aun así, hay áreas que pueden mejorarse, incluyendo la formulación y comunicación de los objetivos estratégicos, la organización y la disciplina en la planificación, el monitoreo constante de las acciones basadas en el plan, la identificación de oportunidades claras, la evaluación y el desarrollo de estrategias de mejora, y el crecimiento continuo del negocio.

El diagnóstico anterior proporciona una indicación clara de que la organización tiene una base positiva y favorable y de que la unidad de negocio es fuerte, pero necesita fortalecer su desarrollo estratégico para la flexibilidad, el crecimiento y la mejora enfocada en ser más competitivos.

SECCIÓN 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

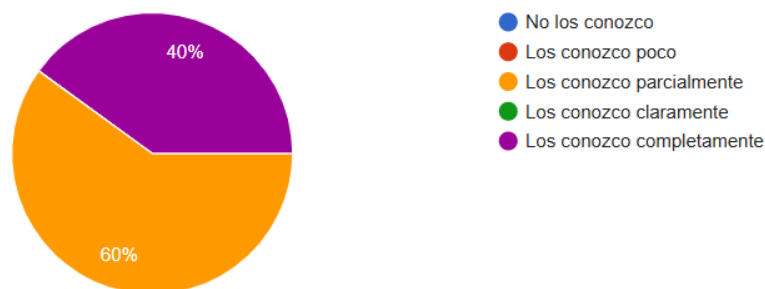
Figura 1 . ¿Qué tan claramente están definidos los objetivos de Servicios 911Plus a corto y mediano plazo?



Fuente: Elaborado por el autor

Según los encuestados, el 40% cree que los objetivos son extremadamente claros y señalan una base sólida de alineación estratégica. El 20% de los encuestados también citó los objetivos como claros, reflejando una percepción general favorable. El 20% de los encuestados, a mitad del rango, ve los objetivos como parcialmente definidos y con menos claridad. El 20% cree que los objetivos están mal definidos. El 0% de los encuestados afirmó que los objetivos no existen, lo que sugiere que no hay desconexión entre la dirección del desempeño de la organización.

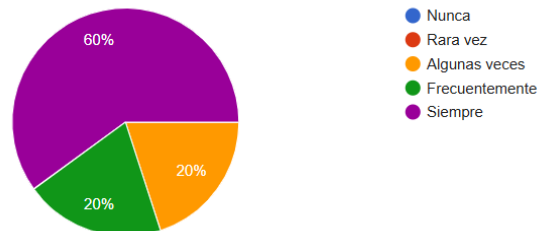
Figura 2. ¿Qué tanto conoce usted los objetivos que Servicios 911Plus busca alcanzar?



Fuente: Elaborado por el autor

Según los datos, 60.0% conocen parcialmente los objetivos de Servicios 911Plus, y 40.0% afirman conocerlos todos. Es una señal positiva que nadie en la encuesta fuera ignorante de los objetivos. Sin embargo, la mayoría de las personas los conoce de forma parcial, y eso sugiere fuertemente mayores problemas de comunicación corporativa. La razón por la cual este problema es aún más importante es porque está resultando difícil para el personal conocer la dirección estratégica de la empresa. Por lo tanto, para abordar este desafío, se elaborará una estrategia efectiva de comunicación corporativa interna con el fin de articular claramente los objetivos estratégicos de la organización para motivar y orientar las actividades diarias del personal hacia el logro del uso racional y eficiente de los recursos corporativos disponibles.

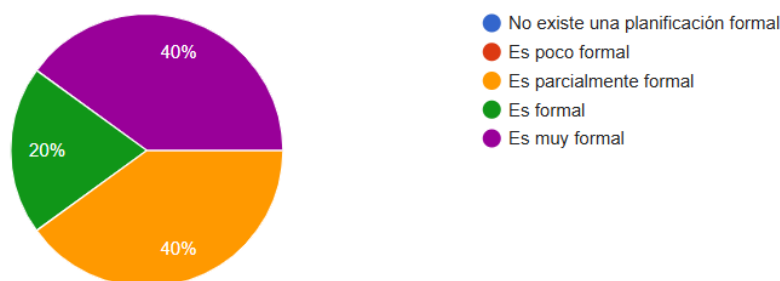
Figura 3. ¿Con qué frecuencia considera que las actividades que se realizan diariamente están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?



Fuente: Elaborado por el autor

Los encuestados declararon que las tareas diarias de la empresa están alineadas con la consecución de la meta superior el 60% del tiempo. Esto indica una alineación operativa general. El siguiente 20% de los participantes declaró que la alineación operativa ocurre con frecuencia. El 20% restante de los participantes declaró que la alineación ocurre en parte del tiempo. Esto indica una brecha en la consistencia diaria de las Alineaciones operativas hacia la consecución de las metas de la empresa. Por último, las respuestas 'raro' y 'nunca' fueron seleccionadas por todos los participantes, lo que demuestra el enfoque de las tareas de la empresa en la consecución de las metas de la empresa.

Figura 4. ¿Qué tan formal considera que es la planificación utilizada actualmente por Servicios 911Plus para orientar sus actividades y decisiones?

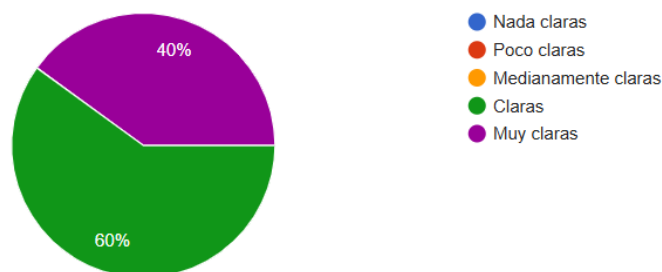


Fuente: Elaborado por el autor

El 40% piensan que la planificación es muy formal, lo que demuestra que existe una estructura sólida en la toma de decisiones. Otro 40% piensa que existe una estructura parcial y ven una oportunidad para formalizar el proceso. Veinte por ciento piensan que la planificación es formal, lo que continúa la tendencia positiva de la institucionalización. El 20% piensan que la planificación es formal y el 0% no hay planificación formal, lo que nos lleva a pensar que toda la organización ve las actividades de alguna manera estructuradas.

SECCIÓN 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

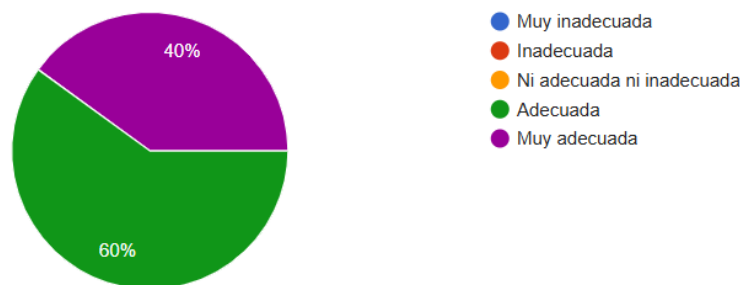
Figura 5. ¿Qué tan claras considera que están las funciones y responsabilidades asignadas a los trabajadores de Servicios 911Plus?



Fuente: Elaborado por el autor

Según las respuestas de la encuesta, el 60% de las personas dijo que las funciones y responsabilidades del cargo operativo estaban claramente definidas, y, de los encuestados, el 40% creyó que las funciones y responsabilidades estaban totalmente definidas. Añadiendo a ello, ni siquiera el 1% de los encuestados percibió que las funciones y responsabilidades estuvieran de alguna manera definidas como algo o moderadamente definidas o incluso indefinidas. Esto indica que las asignaciones de trabajo no carecían de claridad para 911Plus Services.

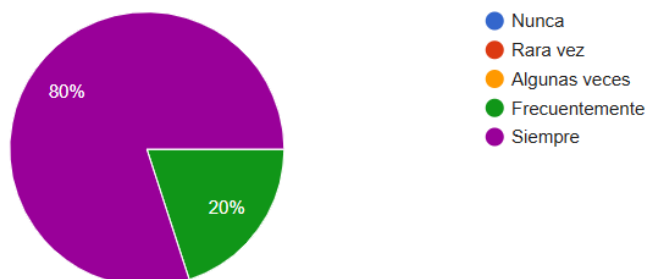
Figura 6. ¿Qué tan adecuada considera la distribución de funciones entre los miembros de la empresa?



Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados piensan que la distribución de funciones es adecuada para distribuir las actividades de trabajo de forma equitativa. El 40% de los encuestados piensan que eso es muy adecuado, lo cual es un alto nivel de conformidad con la organización del trabajo. Las opciones ni adecuadas ni inadecuadas, inadecuadas y muy inadecuadas registraron 0%, lo cual es una evaluación plenamente positiva sin sentirse sobrecargado o con inequidad en las tareas.

Figura 7. ¿Con qué frecuencia la comunicación entre los miembros de la empresa facilita la coordinación de las actividades?

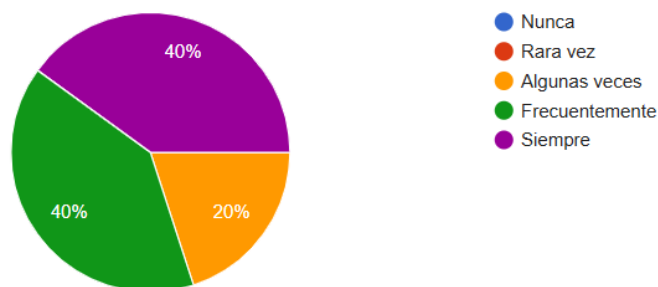


Fuente: Elaborado por el autor

El 80% de los encuestados dijo que las ayudas de comunicación coordinan la actividad a lo largo del tiempo, demostrando un flujo de información excelente para el trabajo en equipo. El 20% dijo que ocurre la mayor parte del tiempo, lo que añade una perspectiva totalmente positiva. Las opciones a veces, rara vez y nunca alcanzaron una tasa de respuesta del 0%, lo que sugiere la ausencia de barreras de comunicación en la realización de las actividades diarias.

SECCIÓN 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

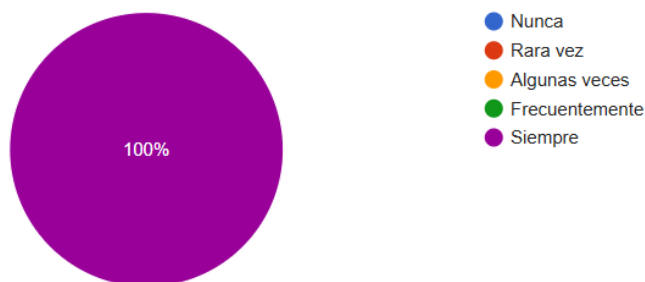
Figura 8. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus identifica oportunidades que pueden contribuir a su crecimiento?



Fuente: Elaborado por el autor

El 40% de los participantes percibió que Servicios 911Plus tiene un enfoque proactivo al identificar constantemente oportunidades de crecimiento en el mercado, mientras que el otro 40% percibió lo mismo como tener una visión estratégica excelente al identificar oportunidades de crecimiento con frecuencia. El 20% restante percibió el proceso como ocurriendo algunas veces y, como resultado, brindando una oportunidad para que la organización estandarice la vigilancia comercial. Las opciones nunca y rara vez, con 0% combinado, destacan una falta de actividad o una organización en un estado estático o de decline.

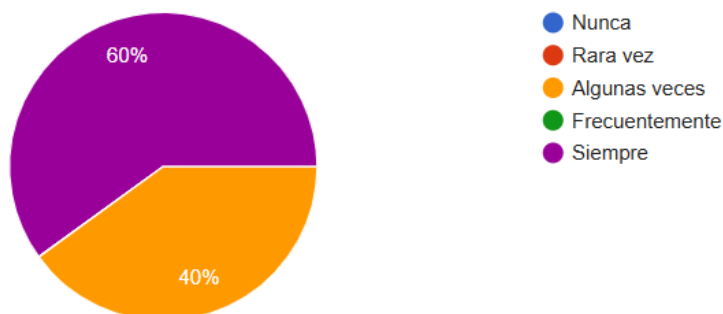
Figura 9. ¿Qué tan frecuentemente se implementan acciones para mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa?



Fuente: Elaborado por el autor

El 100% de los encuestados reportaron que se implementan acciones para mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa. Esto refleja la dedicación completa y total de la organización al mejoramiento continuo. Con respecto a la estagnación operativa, las categorías frecuentemente, a veces, raramente y nunca (0%), confirman que no hay estagnación operativa en la percepción de los empleados

Figura 10. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento a las acciones implementadas para verificar si están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

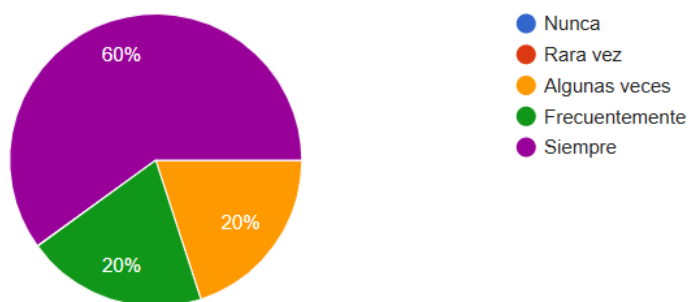


Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de las personas encuestadas reflejó que las acciones siempre tienen seguimiento. Esto refleja una fuerte cultura de control y evaluación del impacto. 40% indicó que esto sucede ocasionalmente, lo que refleja una oportunidad sistemática importante de verificación; con frecuencia y nunca tuvieron una tasa de respuesta del 0%, lo que confirma que hay control recurrente y elimina la falta total de monitoreo de los resultados organizacionales.

SECCIÓN 4. TOMA DE DECISIONES

Figura 11. ¿Con qué frecuencia considera que las decisiones importantes de Servicios 911Plus se toman teniendo en cuenta información sobre la situación de la empresa?

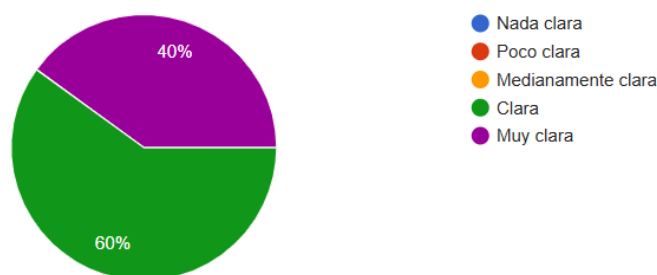


Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados piensa que las decisiones se toman basadas en información importante relacionada con la situación de la empresa. Esto muestra una evidente cultura de gestión. El 20% de los encuestados piensa que esto ocurre la mayor parte del tiempo. Esto refleja la naturaleza habitual del uso de diagnósticos organizacionales. El 20% restante de los encuestados piensa que esto sucede a veces. Esto refleja una oportunidad para formalizar el uso de datos en relación con el proceso de toma de decisiones. Las opciones de elegir rara vez o nunca

obtuvieron 0% de selección, reflejando una cultura de gestión libre de elecciones informales y al azar.

Figura 12. ¿Qué tan clara considera que es la comunicación de las decisiones que afectan las actividades de los trabajadores?



Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados indicó que la comunicación de las decisiones relacionadas con sus actividades fue adecuada. El 40% indicó que la comunicación fue excelente. Esto confirma una excelente transparencia institucional. Las opciones Moderadamente claro, poco claro y no claro recibieron 0% de las respuestas. Esto indica la total ausencia de ambigüedad o desinformación en los cambios operativos comunicados a los trabajadores.

Figura 13. ¿Qué tanto considera que los trabajadores tienen la oportunidad de aportar sus opiniones antes de tomar decisiones que pueden afectar sus actividades?

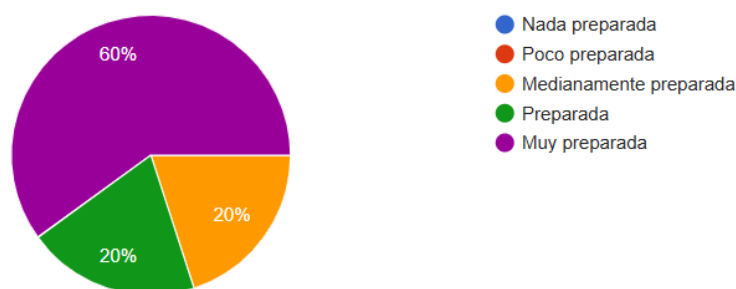


Fuente: Elaborado por el autor

Todos los encuestados piensan que los empleados tienen muchas oportunidades para compartir sus opiniones antes de que se tomen decisiones relacionadas con su trabajo. Muestra que la organización tiene una cultura participativa e inclusiva. Por otro lado, las opciones de una oportunidad bastante buena, alguna oportunidad, poca oportunidad y ninguna oportunidad alcanzan 0%. Esto indica que no se toman decisiones sin consultar primero a los empleados.

SECCIÓN 5. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

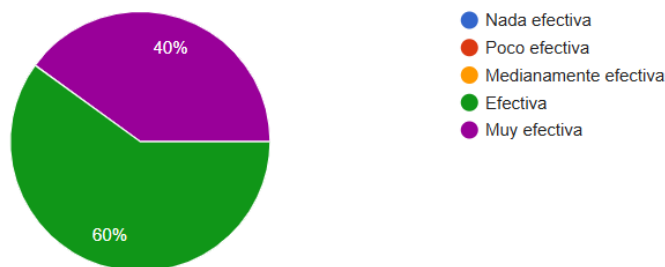
Figura 14. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para responder a los cambios y necesidades del mercado?



Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados dicen que 911Plus Services está muy bien preparado para abordar los cambios y las necesidades del mercado, mostrando un alto grado de adaptabilidad e innovación. Veinte por ciento dicen que Services está preparado y apoya una mejor percepción competitiva, y los otros 20% creen que Services está algo preparado, lo cual es una oportunidad para mejorar la flexibilidad en la respuesta comercial; la percepción de “poco preparado” y “no preparado” recibió 0%, lo que sugiere que no hay debilidades significativas para responder a las demandas ambientales.

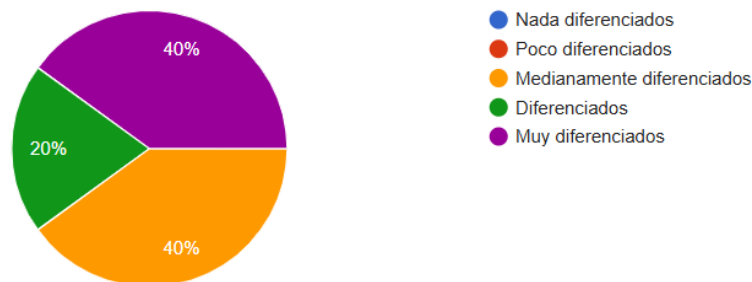
Figura 15. ¿Qué tan efectiva considera que es la empresa en la prestación de sus servicios para responder a las necesidades de sus clientes?



Fuente: Elaborado por el autor

Aproximadamente el 60% de los encuestados consideran que la empresa es eficaz en su capacidad para atender a los clientes a través de sus operaciones, lo que genera una buena propuesta de valor. Aproximadamente el 40% creen que la empresa es altamente eficaz en este aspecto, mostrando buenas métricas de satisfacción. No hubo encuestados que consideraran que la empresa era moderadamente, algo o completamente ineficaz en la entrega de sus operaciones, lo que demuestra una buena prestación de servicio y una valoración positiva en general.

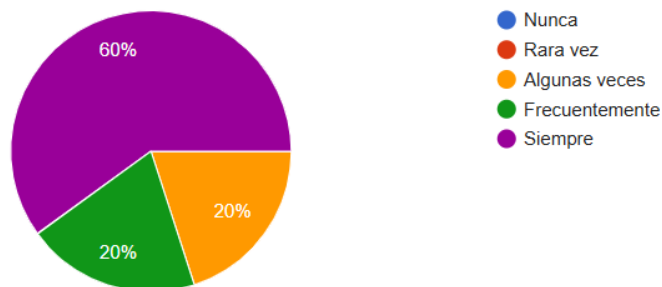
Figura 16. ¿Qué tan diferenciados considera que son los servicios ofrecidos por Servicios 911Plus frente a otras empresas que realizan actividades similares?



Fuente: Elaborado por el autor

El 40% piensan que los servicios tienen una propuesta de valor única y una ventaja competitiva diferencial, altamente diferenciada de la competencia; otro 40% cree que los servicios están moderadamente diferenciados; lo que significa que la empresa tiene la oportunidad de crecer en el campo competitivo. Se percibe positivamente que los servicios están diferenciados por el 20% de los encuestados. Los servicios menos diferenciados y no diferenciados obtuvieron el 0% de los encuestados, lo que muestra que no hay percepción de que la empresa ofrezca un servicio genérico o no diferenciado.

Figura 17. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus implementa acciones orientadas a mejorar la calidad de sus servicios?

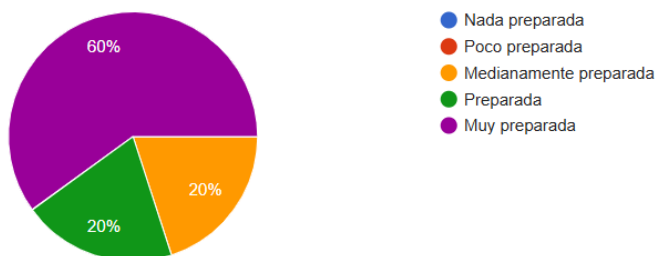


Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados afirma que Servicios 911Plus realiza de forma constante acciones que mejoran la calidad de sus servicios. El 20% de los encuestados afirma que esto ocurre con frecuencia, el 20% de los encuestados afirma que ocurre a veces, y la opción de nunca y rara vez obteniendo un 0% de los encuestados seleccionó esta opción, lo que refleja un enfoque de mejora continua. Las opciones rara vez y nunca obteniendo un 0% de los encuestados mostraron que hay una falta de enfoque en la entrega de servicios de calidad.

SECCIÓN 6. PROYECCIÓN INTERNACIONAL

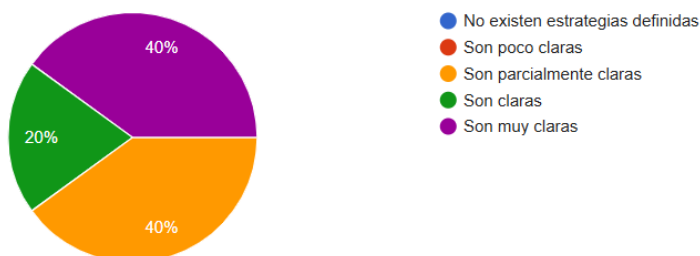
Figura 18. ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para aprovechar nuevas oportunidades en mercados internacionales?



Fuente: Elaborado por el autor

El 60% de los encuestados creen que Servicios 911Plus está muy bien preparado para entrar en mercados internacionales. La confianza de la empresa en su capacidad de expansión es extremadamente alta. El otro 20% considera que la empresa está preparada para pensar positivamente sobre los mercados globales. El último 20% considera que la preparación es solo parcialmente suficiente y que la empresa necesita fijar metas específicas para prepararse para la expansión. Las opciones «no está bien preparado» y «no está preparado en absoluto» recibieron 0%, lo que indica que no hay miedos y/o obstáculos significativos y críticos para entrar al mercado externo.

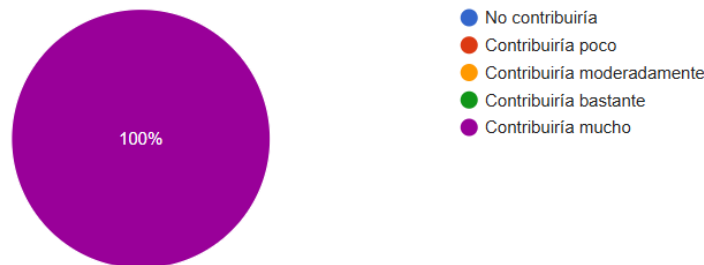
Figura 19. ¿Qué tan claras considera que están las estrategias de Servicios 911Plus para fortalecer su crecimiento y participación en mercados internacionales?



Fuente: Elaborado por el autor

El 40% de los participantes respondió que las estrategias de mercado internacionales son claras. Dada la oportunidad de definir el alcance de “muy claras”, pueden creer que las estrategias de mercado externas están en gran medida definidas; sin embargo, para el 40% restante de los participantes, esto puede indicar una imperativa comunicativa de gran importancia para elaborar la estrategia de crecimiento del mercado internacional. El 20% de los participantes cree que las estrategias de mercado internacionales son claras y comunican la dirección prevista. Por último, no hay mención o “estrategias no definidas”, lo que demuestra que la organización probablemente tiene estrategias de crecimiento del mercado internacional.

Figura 20. ¿Qué tanto considera que una planificación estratégica formal contribuiría al fortalecimiento y crecimiento internacional de Servicios 911Plus?



Fuente: Elaborado por el autor

El 100% de los encuestados indicó que la planificación estratégica formal sería altamente significativa para Servicios 911Plus para fortalecer y expandirse a nivel internacional. Esto demuestra un consenso unánime sobre la importancia y la necesidad de la formalización del plan estratégico. “Contribuiría bastante,” “Contribuiría moderadamente,” “Contribuiría poco,” y “No contribuiría” obtuvieron cada uno un 0% de respuestas. Esto indica cuánto valora el equipo la importancia particular de este proceso para la formalización de la expansión de la empresa.

5.1.2. ANÁLISIS BASADO EN LOS GRÁFICOS

Sección 1. Planificación estratégica

Los resultados presentados muestran que Servicios 911 Plus ha establecido objetivos organizacionales reconocidos por los trabajadores, lo que presenta un aspecto positivo en la orientación de las actividades empresariales. Sin embargo, está claro que el conocimiento de dichos objetivos no es exactamente el mismo entre los miembros de la organización, ya que algunos de los propios trabajadores han declarado que conocen los objetivos de forma parcial.

las actividades tienen una orientación adecuada hacia el logro de los objetivos de la empresa, pero todavía hay un punto de fortaleza en la articulación de la planificación estratégica y las acciones operativas. Las evaluaciones informales del proceso de planificación son positivas, pero indican la necesidad de mejorar la estructuración y la comunicación de los procesos de planificación.

Servicios 911Plus tiene una base sólida para la planificación, pero debe mejorar la formalización de sus planes, la comunicación estratégica de los objetivos y la apropiación de los objetivos entre todos los empleados.

Sección 2. Estructura organizacional

Con respecto a la estructura organizacional, los resultados se sitúan entre los elementos más consolidados de la empresa. Los empleados identificaron claridad en las funciones y responsabilidades asignadas, así como en la adecuada distribución de las actividades entre los empleados de la organización.

La comunicación interna es también un elemento positivo, ya que ayuda a coordinar las actividades y a desarrollar el trabajo en equipo. Así, se puede establecer que la empresa cuenta con una estructura adecuada para llevar a cabo sus operaciones y reducir las posibles confusiones sobre las responsabilidades de cada empleado.

La estructura organizativa de Servicios 911Plus es clara en cuanto a las funciones de cada empleado. Además, las tareas están claramente asignadas y los empleados son capaces de comunicarse bien dentro de la estructura.

Sección 3. Gestión estratégica

Los resultados también muestran una actitud positiva hacia la gestión estratégica. Servicios 911Plus es capaz de identificar oportunidades para que la organización crezca. Además, la empresa ha desarrollado una cultura para mejorar sus procesos y optimizar la eficiencia de sus operaciones.

El monitoreo de las acciones es una de las características positivas de la empresa. Defectivamente hay un sistema de control y evaluación, aunque hay margen de mejora para que la empresa cuente con sistemas más organizados para monitorear las acciones y criterios que ayudarán a la empresa a definir con mayor claridad si las acciones están teniendo el impacto que la empresa busca.

La gestión estratégica se presenta como una fortaleza en la empresa. Se requiere que la empresa desarrolle la identificación de oportunidades y los sistemas de evaluación de resultados para ser más organizada.

Sección 4. Toma de decisiones

Se atribuyen resultados positivos para la toma de decisiones a decisiones importantes que se basan en hechos e información sobre el estado de la empresa. Esto indica que la dirección de la empresa se basa en los elementos internos de la organización y no en factores externos o en decisiones intuitivas.

Se observó que las decisiones tomadas para influir en las actividades de los empleados se comunican claramente. Del mismo modo, hay una opinión favorable de que se dé a los empleados la oportunidad de comentar sobre las decisiones que tendrán un impacto en sus actividades laborales.

La toma de decisiones es una fortaleza, debido al uso de la información, la comunicación de las decisiones y el compromiso de los empleados. La mejora incluiría formalizar los sistemas utilizados para recopilar, analizar y documentar la información involucrada en las decisiones estratégicas.

Sección 5. Competitividad empresarial

Se observó positividad para la capacidad de Servicios 911Plus de responder a cambios y necesidades del mercado. Se observó lo mismo para la capacidad de la empresa de entregar sus servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al comparar Servicios 911Plus con otras empresas con actividades similares, se encontró una brecha de oportunidad. Aunque hay una comprensión de la presencia de diferenciadores, se requiere una propuesta de valor más distinguible para Servicios 911Plus.

La empresa también está tomando medidas para mejorar la calidad de sus servicios que pueden ser muy útiles si se respaldan con pasos claros para medir la satisfacción del cliente, evaluar y establecer metas de mejora.

Aunque Servicios 911Plus tiene rasgos muy positivos en su capacidad para responder a las necesidades de los clientes y la calidad de sus servicios, necesita concentrar más atención en la diferenciación y en cómo mejorar su propuesta de valor.

Sección 6. Proyección internacional

Existe una percepción positiva del potencial de Servicios 911Plus para operar en mercados internacionales. Se percibe que Servicios 911Plus es capaz de ampliar

sus operaciones a mercados internacionales, pero está claro que hay estrategias por desarrollar para operar en los nuevos mercados objetivos, que aún no están lo suficientemente claras.

Un hallazgo pertinente es la conciencia del impacto positivo de la planificación formal estratégica en el crecimiento internacional. Esto demuestra que, si bien el equipo ejecutivo de la empresa está a favor del crecimiento internacional, deben operacionalizar esa visión estableciendo objetivos, estrategias, acciones, responsabilidades y métricas, respectivamente.

Servicios 911Plus ve potencial de crecimiento internacional al atender nuevos mercados, pero crear e implementar un plan estratégico formal transformará las expectativas de la expansión internacional en resultados accionables y medibles.

5.1.3. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE DIAGNÓSTICO

El análisis de los resultados indica que Servicios 911Plus se encuentra en una situación favorable dentro de la organización por la presencia de funciones claramente definidas, asignación de responsabilidades, comunicación interna, compromiso de los empleados, una predisposición hacia la mejora continua y la capacidad organizacional para responder a las necesidades del cliente. Estos elementos forman un elemento significativo de la base para el desarrollo y la construcción de la empresa.

El diagnóstico, sin embargo, indica que dentro de la organización hay algunos elementos que requieren atención. Entre ellos está el desafío de mejorar la comunicación de los objetivos estratégicos, la formalización de la planificación, el seguimiento sistemático de las acciones y la consolidación de mecanismos de

información estratégica para apoyar la estructura de toma de decisiones. Además, diferenciar los servicios de la competencia requeriría más énfasis para consolidar una ventaja competitiva.

Desde fuera, el crecimiento del negocio, las nuevas oportunidades de mercado y la mejora de la calidad del servicio y la penetración en mercados internacionales son algunas de las oportunidades identificadas. Sin embargo, estas deberían evaluarse dentro de la nueva competencia, los cambios en las necesidades de los clientes y la necesidad de una mayor flexibilidad para adaptarse al nuevo entorno empresarial.

Considerando lo anterior, el diagnóstico de Servicios 911Plus demuestra que la organización no se encuentra en una situación negativa, sino que existen elementos positivos que pueden usarse para abordar los negativos y aprovechar las oportunidades del entorno. Con base en lo anterior, se recomienda desde las estrategias DOFA, que se dé énfasis a la diferenciación de servicios, al fortalecimiento de los recursos internos, a la planificación y a la gestión, y que se ponga un mayor énfasis en el crecimiento y en los nuevos gastos.

Tabla 2. Matriz DOFA de Servicios 911Plus

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Los empleados conocen sus roles.	D1. Conocimiento parcial de los objetivos estratégicos por parte de algunos empleados.
F2. Existe una buena asignación de tareas.	D2. Falta de formalización en la planificación estratégica.
F3. Buena comunicación interna.	D3. Falta de un sistema en el seguimiento de las acciones.
F4. Los empleados pueden participar en el proceso de toma de decisiones.	D4. Necesidad de un uso más deliberado de la información en la toma de decisiones.
F5. Esfuerzo hacia la mejora del proceso.	D5. Necesidad de mejora en la diferenciación de servicios frente a la competencia.

F6. Tener la capacidad de responder a las necesidades del cliente.	D6. Necesidad de mayor claridad y formalización en las estrategias de crecimiento y proyección internacional.
F7. Planificación y orientación enfocada en metas.	D7. Necesidad de consolidar criterios de evaluación para medir la eficacia de la acción emprendida.
F8. Mantener un enfoque en adaptar las necesidades del mercado.	D8. Necesidad de mayor estandarización en el monitoreo de las oportunidades de mercado.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Existencia de nuevos segmentos de mercado con potencial para la expansión de la empresa.	A1. Competencia de servicios similares.
O2. Creciente valoración de propuestas de valor diferenciadas por parte de los consumidores.	A2. Cambios en las necesidades de los clientes de forma inesperadamente rápida.
O3. Mayor demanda del mercado por servicios con altos estándares de calidad.	A3. Cambios en las expectativas de los clientes de forma inesperadamente repentina.
O4. Crecimiento de la demanda en el sector que favorece una mayor participación en el mercado.	A4. Necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.
O5. Existencia de mercados internacionales con potencial para la comercialización de los servicios ofrecidos.	A5. La competencia puede fortalecerse si nuevos competidores ingresan al mercado con nuevos servicios que ningún otro competidor ofrece actualmente y que la empresa no mejora sus procesos estratégicos.
O6. Disponibilidad de herramientas y metodologías de gestión estratégica que favorecen el crecimiento empresarial.	A6. Competencia de empresas que son flexibles y se adaptan rápidamente a los cambios del mercado.
O7. Creciente disponibilidad de herramientas digitales para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.	A7. Competencia adaptable de empresas cuyos productos/servicios tienen mejor relación calidad-precio que los nuestros.

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 3. Estrategias DOFA

TIPO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
FO	FO1. Analizar funciones, comunicación interna y prontitud de Servicios 911Plus y buscar nuevas oportunidades en el mercado.
FO	FO2. Analizar funciones y mejorar servicios para poder diferenciar la empresa de la competencia.

FO	FO3. Organizarse para diseñar nuevas estrategias para penetrar en nuevos mercados con la capacidad de los empleados.
FO	FO4. Organizar, con el apoyo de la estructura actual, para llevar a cabo una estrategia orientada a la preparación para crecer y explorar nuevas oportunidades internacionales.
FA	FA1. Analizar las necesidades y demandas del mercado para crear respuestas rápidas y mejorar continuamente.
FA	FA2. Analizar funciones y comunicación interna para responder con rapidez al mercado agresivo.
FA	FA3. Mejorar la calidad del servicio para competir contra nuevos entrantes en el mercado.
FA	FA4. Analizar el entorno para reducir riesgos de competencia.
DO	DO1. Comunicación interna de los objetivos estratégicos para crear nuevas alianzas y aprovechar el potencial de mercado no explotado.
DO	DO2. Formular una estrategia para cumplir los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa.
DO	DO3. Diferenciar los servicios mediante la introducción de una nueva propuesta de valor.
DO	DO4. Diseñar e implementar una nueva propuesta de valor para penetrar en nuevas oportunidades de mercado.
DO	DO5. Desarrollar estrategias de crecimiento internacional que traduzcan la intención de expansión en actividades deliberadas y con propósito.
DA	DA1. Planificación intencional de la estrategia limita la exposición de la empresa a la turbulencia ambiental y a la competencia desenfrenada.
DA	DA2. Implementación de indicadores de desempeño de la gestión y marcos de monitoreo de desviaciones facilitan la competitividad efectiva.
DA	DA3. La diferenciación de servicios debe implementarse para defender la oferta de mercado de Servicios 911Plus frente a ofertas competitivas.
DA	DA4. Una comunicación clara de objetivos y de las estrategias internas reduce el potencial de fricción operativa por desalineación administrativa.
DA	DA5. La innovación de las necesidades del cliente está respaldada por un marco competitivo proactivo que obliga a la empresa a responder.

Nota. Elaborado por el autor

5.1.4. Análisis concluyente de la matriz DOFA

La matriz DOFA permite establecer que Servicios 911Plus cuenta con fortalezas internas importantes relacionadas con su estructura organizacional, comunicación, distribución de funciones, participación del personal, orientación hacia la mejora

continua y capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes. Estas condiciones proporcionan una base adecuada para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno.

Las principales debilidades se concentran en la necesidad de fortalecer la comunicación de los objetivos, formalizar la planificación estratégica, sistematizar el seguimiento de las acciones, mejorar el uso de información para la toma de decisiones y consolidar una mayor diferenciación de los servicios. Por su parte, las oportunidades están relacionadas con el crecimiento empresarial, el fortalecimiento de la propuesta de valor, la mejora de la calidad, la apertura hacia nuevos mercados y la proyección internacional.

En este sentido, las estrategias DOFA deben orientarse a utilizar las capacidades internas de Servicios 911Plus para aprovechar las oportunidades del mercado, mientras se fortalecen aquellos procesos que presentan mayores posibilidades de mejora. De igual manera, las estrategias defensivas deben permitir reducir la exposición ante la competencia y los cambios del entorno.

Por tanto, el diagnóstico confirma que la empresa posee condiciones internas favorables, pero requiere avanzar hacia una gestión estratégica más formal, estructurada y medible. La aplicación de las estrategias propuestas puede contribuir al fortalecimiento de su capacidad competitiva, al aprovechamiento de nuevas oportunidades y a una mayor preparación para afrontar los cambios del entorno empresarial.

5.2. ANALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE LA MICROEMPRESA, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

5.2.1. ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS

Usando los resultados del diagnóstico de Servicios 911Plus, este informe analiza los principales procesos administrativos y estratégicos e identifica qué ayuda o qué debe agregarse. Este informe utiliza el diagnóstico de los temas de planificación estratégica, estructura organizativa, gestión estratégica, toma de decisiones, competitividad de la empresa y posición internacional de la empresa.

En este informe se abordan las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar, integrándolas con los temas estratégicos del diagnóstico. Esto sirve para comprobar las prácticas que ayudan al funcionamiento de la microempresa y para identificar aquellas que deberían enfatizarse más para promover una gestión mejor estructurada y más eficiente que facilite el logro de los objetivos.

Los resultados de este informe determinarán las necesidades de fortalecimiento más urgentes de Servicios 911Plus y también servirán como base para el inicio del plan de mejora organizacional dirigido al logro del siguiente objetivo.

Tabla 4. Análisis de procesos administrativos

PROCESO ADMINISTRATIVO	EVIDENCIA ENCONTRADA EN EL DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	ASPECTO A FORTALECER
Planificación	Existe evidencia de que la empresa ha establecido una dirección y ha organizado actividades para cumplir estos objetivos.	Si bien vemos una base de planificación, sí notamos que algunos miembros del grupo aún no tienen claro los objetivos.	Mejorar la formalización y la comunicación de los objetivos y planes de negocio.
Organización	La división de funciones y la distribución de responsabilidades es clara y adecuada.	La estructura del grupo ofrece tanto la planificación como la coordinación del trabajo del grupo.	Mantener y registrar las descripciones y responsabilidades laborales.
Dirección	Hay comunicación entre los miembros y una sensación de inclusión de los empleados cuando se toman decisiones que les afectan.	Esto es liderazgo colaborativo y planificación del grupo.	Mejorar los sistemas de comunicación estratégica.
Control	Después de la implementación de las actividades, se realiza el seguimiento.	El control es aparente, aunque puede estar más planificado y organizado.	Introducir sistemas que faciliten el monitoreo y la evaluación de los procesos.
Gestión	Cuando se reconocen oportunidades de mejora, se llevan a cabo acciones.	Existe una clara aspiración a una mejor organización y defensores de sistemas y métodos en evolución.	Introducir sistemas que faciliten el análisis de oportunidades y su posterior explotación.
Tomar decisiones	Al tomar decisiones, la empresa evalúa la situación y se consulta a los empleados.	Liderazgo y planificación decisivos y útiles mediante la participación informada.	Estandarizar la información utilizada en la toma de decisiones.

Gestión estratégica	La empresa demuestra una mejor prestación de servicios y una capacidad de respuesta mejorada.	Existe una competencia activa.	Mejorar la diferenciación de los servicios en el mercado.
Competitividad	Existe una visión favorable sobre la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados.	Existe un claro apetito por el crecimiento y la expansión.	Implementar acciones claras para enfocarse en el desarrollo de la organización.

Nota. Elaborado por el autor

5.2.2. ANÁLISIS DE CADA PROCESO

Planificación

911Plus Services tiene una ventaja en lo relativo a la planificación. Han definido metas de la empresa y alinean las funciones de la empresa. Esto a pesar de que algunos empleados tienen una conciencia limitada de las metas de la empresa y pueden no tener una comprensión completa de los objetivos. Por lo tanto, la planificación debe formalizarse con la expresión clara de las metas y las actividades a realizar deben acoplarse con el responsable, así como un cronograma y una herramienta de planificación.

Organización

El proceso de organización de 911Plus Services es favorable porque los trabajadores perciben claridad de funciones y adecuación de responsabilidades. Esto facilita la coordinación y contribuye a los procesos operativos de la microempresa; como resultado, la organización predominante es adecuada y debe realizarse la formalización del proceso organizativo y la expresión clara de las responsabilidades.

Gestión

La gestión también es favorable porque la claridad de los objetivos de la empresa y la participación de los empleados en las decisiones que afectan su trabajo aseguran la colaboración, la aceptación de las decisiones de la dirección y la cooperación. Para seguir mejorando, la comunicación estratégica de la dirección debe fortalecerse para asegurar una comprensión clara de los objetivos del negocio y de las decisiones de los empleados, especialmente en el área de la gestión estratégica de la microempresa.

Control

El control se relaciona con el proceso de monitorear el impacto de las acciones implementadas en 911Plus Services hacia la consecución de los objetivos. El diagnóstico relevante indica que es necesario fortalecer este proceso mediante la incorporación de otros mecanismos más sistemáticos. Por lo tanto, se requiere establecer criterios de monitoreo apropiados de forma periódica para evaluar tanto las actividades realizadas como los resultados alcanzados. Es importante señalar que tal mecanismo ayudará a identificar las áreas problemáticas y a la implementación oportuna de acciones correctivas.

5.2.3. **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES**

Una matriz de priorización se utiliza para analizar y clasificar la importancia de diferentes factores de la gestión de microempresas. Combina los niveles de importancia y la necesidad de fortalecer cada factor a fin de identificar los factores que requieren atención inmediata y los factores que pueden abordarse más

adelante para desarrollar una secuencia de actividades que corresponda a las necesidades de la organización.

La construcción de esta matriz se basó en factores relacionados con la planificación, el establecimiento de resultados estratégicos, el monitoreo de acciones, la diferenciación de servicios, la organización de la información, la gestión de oportunidades y la formalización de roles. La clasificación en niveles altos, medios y bajos conduce al establecimiento de prioridades y, en consecuencia, al enfoque de los esfuerzos de mejora en aquellos factores que desempeñan el papel más importante en la operación y el crecimiento estratégico de la organización.

Tabla 5. Matriz de priorización de necesidades

ASPECTO IDENTIFICADO	IMPACTO EN LA GESTIÓN	NECESIDAD DE FORTALECIMIENTO	PRIORIDAD
Formalización de la planificación	Alto	Alto	Alto
Establecimiento de resultados estratégicos	Alto	Alto	Alto
Monitoreo de acciones	Alto	Alto	Alto
Distinción de servicios	Alto	Alto	Alto
Estructura de la información	Medio	Medio	Medio
Gestión de oportunidades	Medio	Medio	Medio
Definición de roles	Medio	Bajo	Bajo
Documentación de roles	Medio	Medio	Medio

Nota. Elaborado por el autor

Análisis

Los resultados de la matriz de priorización indican que las principales necesidades de fortalecimiento de la microempresa se concentran en 4 aspectos de alta prioridad: formalización de la planificación, establecimiento de resultados estratégicos, monitoreo de acciones y diferenciación de servicios. Estos aspectos,

cuando se consideran en conjunto, presentan un alto nivel de importancia para el proceso de gestión y una alta necesidad de fortalecimiento, y por ende definen las principales áreas de intervención. Entre otras cosas, la planificación de las actividades estaría orientada al establecimiento de resultados verificables, y la diferenciación de la empresa frente a los competidores se fortalecería.

La gestión de oportunidades y las descripciones de roles se consideran tareas de prioridad de nivel medio. Aunque las tareas no son urgentes, ayudan a la organización de metas, ayudan a la empresa a identificar y aprovechar oportunidades, y posicionan al personal. La descripción de tareas es de prioridad de nivel bajo. Esto se debe a que ofrece un impacto de medio a alto, pero la necesidad de desarrollarla era de baja prioridad.\

La matriz presenta las tareas necesarias en el orden de menor importancia. Las tareas iniciales son las de planificación, estrategia, monitoreo y la diferenciación de servicios. Una vez que se completen, se debe colocar un esfuerzo en la gestión de la información, las oportunidades y las descripciones de funciones. En conjunto, esta priorización proporciona una forma de implementar mejoras efectivas hacia los servicios administrativos y estratégicos de la microempresa.

5.2.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Identificar oportunidades de mejora consiste en identificar las áreas y elementos de un negocio que se están volviendo más fáciles de gestionar, pero que aún tienen potencial no explotado para impactar positivamente el rendimiento y la administración general del negocio. Se han identificado oportunidades en las áreas de planificación estratégica y la alineación de objetivos y acciones, así como el seguimiento de acciones y la diferenciación de servicios, la gestión de

oportunidades y el crecimiento, y la organización de la información, tras la investigación.

El potencial de crecimiento, la situación originaria y el objetivo que se pretende alcanzar se identifican para cada oportunidad. Esto ayuda a vincular las condiciones de la empresa con las acciones que la fortalecerán. La matriz ayuda a identificar no solo las áreas de mejora potencial, sino también el resultado y la meta que se pueden lograr con un régimen mejor, más orientado a objetivos, planificado y gestionado.

Tabla 6. Oportunidades de mejora

POTENCIAL DE CRECIMIENTO	SITUACIÓN QUE LO ORIGINA	RESULTADO ESPERADO
Presentar niveles más altos de planificación estratégica	Se necesita una definición más formal de objetivos y planes de acción de apoyo.	Desarrollar un enfoque más formal de la estrategia.
Mejor articulación de los objetivos	No todos los empleados tienen el mismo conocimiento de los objetivos de la empresa.	Mejorar la coordinación entre el personal y la estrategia.
Seguimiento más formalizado	Existe monitoreo; sin embargo, su marco puede mejorarse.	Evaluar resultados y realizar los ajustes necesarios.
Mayor diferenciación de servicios	Existe una percepción positiva del servicio, pero la diferenciación del servicio respecto a la competencia puede ser mejor.	Formular una propuesta que sea más diferenciada y competitiva.
Organización de datos más estructurada para la toma de decisiones	Al tomar decisiones, se considera la información de la empresa.	Datos e información ordenados para apoyar las decisiones estratégicas.
Gestión de oportunidades más competente	Existe una percepción positiva de las oportunidades de crecimiento; sin embargo, se requiere más estructura.	Mejorar la identificación de oportunidades y la capacidad de capturarlas.

Proyección de avance más disciplinada	Hay interés y percepción positiva hacia nuevos mercados.	Desarrollar un enfoque en el crecimiento futuro.
---------------------------------------	--	--

Nota. Elaborado por el autor

La gestión estratégica y administrativa de la empresa puede mejorar. Esto es especialmente cierto en las áreas de planificación y la administración de la búsqueda de crecimiento. Una de las mayores oportunidades es la mejora del nivel de planificación estratégica de la empresa. Actualmente, la empresa requiere una definición más formal de metas y de los planes de acción que permitirán su logro. Esto contribuiría al desarrollo de un enfoque estratégico más definido y a una mejor definición de las actividades que pueden dirigirse hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Existe la necesidad de articular mejor las metas porque no todos los empleados tienen el mismo nivel de conocimiento sobre los objetivos de la empresa. Esto puede ser una oportunidad para mejorar la alineación del personal y sincronizar mejor las actividades individuales de los empleados con los objetivos y estrategias generales de la empresa. Asimismo, un seguimiento estructurado permite un mejor uso del monitoreo continuo, incluso la mejora de los medios para evaluar los resultados del monitoreo y la pronta introducción de cambios.

En cuanto al mercado, la diferenciación de servicios es, de hecho, una oportunidad, porque el servicio de la empresa se percibe de manera positiva y, sin embargo, es posible mejorar los elementos que distinguen el servicio de la empresa de los de la competencia. Una organización de datos más estructurada permitiría a la empresa abordar mejor las necesidades informativas que respalden sus decisiones estratégicas.

La gestión de oportunidades y la proyección de progresión ofrecen oportunidades para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, estas oportunidades requieren un mayor enfoque para convertir las aspiraciones de crecimiento en acciones concretas. En resumen, las oportunidades identificadas revelan que la empresa tiene una base positiva desde la que avanzar. Sin embargo, necesita formalizar los procesos estratégicos dentro de sus operaciones y abordar en gran medida la alineación interna, la estructura de monitoreo y la explotación con mayor frecuencia de las oportunidades informativas y ambientales.

5.2.5. ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS

La revisión de los procesos administrativos y estratégicos ha mostrado que Servicios 911Plus presenta puntos positivos en términos de organización interna y especialmente en la distribución de funciones, la comunicación entre los trabajadores, la participación y la toma de decisiones, y la orientación y tendencia hacia la mejora. Estos puntos sirven como base sobre la cual la microempresa puede priorizar los próximos pasos en la gestión organizacional.

Sin embargo, se han identificado varios aspectos que deben reforzarse, principalmente, la formalización de la planificación estratégica y la comunicación de objetivos y el seguimiento de las acciones, la diferenciación de servicios y la organización de la información utilizada para la toma de decisiones. También se ha determinado que existe una falta de definición de las acciones relacionadas con el crecimiento y la detección y explotación de nuevas oportunidades.

Por lo tanto, las principales áreas a priorizar para la mejora son fortalecer los procesos de planificación y control, mejorar la comunicación estratégica y fortalecer la propuesta de valor y la gestión de la explotación de nuevas oportunidades. Estos

principales resultados de este análisis ayudan a determinar las necesidades más relevantes de la microempresa para desarrollar el tercer objetivo específico de la mejora de los servicios de Servicios 911Plus.

5.3.PROPONER ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE SERVICIOS 911PLUS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y FAVORECER SU PROYECCIÓN HACIA MERCADOS INTERNACIONALES.

5.3.1. *DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVICIOS 911PLUS*

Tomando los fundamentos como los hallazgos de las fases anteriores del diagnóstico del negocio en el desarrollo de esta sección. Dentro de las necesidades priorizadas y las oportunidades de mejora, se ha identificado la planificación y la formalización de resultados estratégicos, el monitoreo de acciones, la diferenciación de servicios, la organización de la información y la gestión de oportunidades de crecimiento.

Estos hallazgos han permitido el desarrollo de un plan estratégico para mejorar la capacidad administrativa y competitiva de la firma. Garantiza que las acciones estén diseñadas para abordar las necesidades identificadas y que puedan implementarse de manera progresiva a medida que la capacidad administrativa y competitiva de la firma mejore. El enfoque, por tanto, no es solo abordar los desafíos actuales, sino desarrollar un marco que mejore la calidad de la toma de decisiones e implemente procesos estratégicos hacia el crecimiento de la firma.

Asimismo, y considerando el apoyo a la proyección hacia mercados internacionales, el foco está en el desarrollo de estrategias que faciliten la preparación gradual de Servicios 911PLUS para identificar oportunidades que vayan más allá de la firma, fortalecer su propuesta de valor, mejorar la capacidad organizativa e identificar los desafíos que pueden encontrarse cuando la firma expanda su mercado a otros países. Así, las estrategias propuestas consolidan la capacidad interna con un enfoque en el crecimiento y la competitividad.

Tabla 7. Desarrollo de la planificación estratégica para Servicios 911PLUS

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	PROPÓSITO
Planificación estratégica	Crear objetivos formales y planes de acción.
Gestión de resultados	Definir indicadores de cumplimiento medibles.
Monitoreo y control	Revisar las acciones y realizar los ajustes necesarios de forma regular.
Diferenciación empresarial	Mejorar las características distintivas de los servicios 911PLUS.
Gestión de la información	Crear orden para la toma de decisiones basada en hechos.
Desarrollo organizacional	Optimizar la definición y documentación de responsabilidades.
Gestión de oportunidades	Determinar y evaluar posibles vías de crecimiento.
Proyección internacional	Preparar progresivamente a la empresa para abrir nuevos segmentos de mercado.

Nota. Elaborado por el autor

5.3.2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Crear estrategias implica identificar necesidades. Presentaré 7 estrategias ya que cubren eficientemente todos los puntos sin ser extensas en el proceso.

Estrategia 1. Planificación estratégica y formalización de objetivos estratégicos

El objetivo de esta estrategia es construir dirección y estructura (metas y objetivos) para el desarrollo de los planes de acción de los Servicios 911PLUS.

- Acciones indicativas
- Formalizar los objetivos estratégicos de la empresa
- Establecer objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo
- Desarrollar un plan de acción para cada objetivo
- Designar un supervisor para cada acción
- Establecer un marco temporal para cada acción
- Evaluar el logro de los objetivos establecidos
- Resultado estimado

Tener un Proceso Formal de Planificación Estratégica que ayude a definir la dirección de la empresa y sirva a la dirección de la empresa, así como proporcionar una base para una toma de decisiones empresariales efectiva.

Estrategia 2. Seguimiento estratégico y evaluación de indicadores

El objetivo de esta estrategia es desarrollar y fortalecer el seguimiento de las acciones a través de indicadores que muestren el progreso y el resultado de las acciones.

- Acciones indicativas
- Desarrollar indicadores de gestión.
- Establecer objetivos deliberados.
- Implementar un seguimiento periódico.

- Registrar el resultado.
- Identificar discrepancias entre los objetivos objetivo y los resultados logrados.
- Evolucionar hacia acciones correctivas.

Tabla 8. Indicadores sugeridos

INDICADOR	FÓRMULA BÁSICA	FRECUENCIA
Cumplimiento del objetivo	$\frac{\text{Objetivos completados}}{\text{objetivos programados}} \times 100$	Trimestral
Cumplimiento de la acción	$\frac{\text{Acciones ejecutadas}}{\text{acciones programadas}} \times 100$	Mensual
Cumplimiento de la meta	$\frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{objetivo establecido}} \times 100$	Trimestral
Acciones tomadas para mejorar	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{acciones propuestas}} \times 100$	Trimestral

Nota. Elaborado por el autor

Resultado esperado

Tener un mecanismo de monitoreo que permita evaluar los resultados y realizar ajustes oportunos.

5.3.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Objetivo: fortalecer la propuesta de valor de los Servicios 911PLUS para mejorar su posición competitiva.

Acciones propuestas

- Identificar los principales atributos valorados por los clientes.

- Comparar los servicios ofrecidos con los de los competidores relevantes.
- Identificar elementos diferenciadores.
- Fortalecer la calidad y la personalización del servicio.
- Comunicar claramente los beneficios de la empresa.
- Evaluar periódicamente la percepción de los clientes.

Resultado esperado

Desarrollar una propuesta de servicio claramente diferenciada, capaz de generar mayor valor para los clientes y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

5.3.4. Estrategia para la gestión y organización de la información

Objetivo: mejorar la disponibilidad y organización de la información utilizada para la toma de decisiones comerciales.

Acciones propuestas

- Establecer un sistema organizado para registrar la información.
- Consolidar información comercial, administrativa y operativa.
- Actualizar periódicamente los registros.
- Definir responsables de la información.
- Generar informes periódicos.
- Utilizar la información como soporte para decisiones estratégicas.

Resultado esperado

Tener información organizada y actualizada disponible para apoyar la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones.

5.3.5. ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN

Objetivo: mejorar la claridad de las responsabilidades y funciones del personal de los Servicios 911PLUS.

Acciones propuestas

- Revisar las funciones actuales.
- Definir claramente los roles.
- Documentar las responsabilidades.
- Establecer responsables de procesos estratégicos.
- Comunicar las funciones al personal.
- Revisar periódicamente la distribución de responsabilidades.

Resultado esperado

Lograr una mayor claridad organizacional, reducir posibles duplicaciones y facilitar la coordinación entre las actividades del personal y los objetivos del negocio.

5.3.6. ESTRATEGIA PARA GESTIONAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Objetivo: Diseñar la metodología por la cual los Servicios 911PLUS expusieron, revisaron e implementaron oportunidades de crecimiento.

Acciones sugeridas

- Vigilar el mercado
- Encontrar nuevos segmentos de mercado
- Vigilar nuevas oportunidades
- Fusionar oportunidades
- Aplicar la oportunidad
- Considerar la prioridad de la oportunidad

Resultado esperado

Buscador de oportunidades valioso para la empresa.

5.3.7. ESTRATEGIA PARA PREPARARSE PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL

No se puede decir que la empresa se internacionalizará de inmediato, es más correcto académicamente diseñar estrategias que preparen a la empresa para su futura entrada en mercados internacionales.

Objetivo: Definir factores organizativos y estratégicos que facilitarán la proyección internacional futura de los Servicios 911PLUS.

Acciones Propuestas

1. Identificación de mercados potenciales

Evaluar mercados internacionales que podrían ser óptimos para los servicios de la empresa en función de la demanda, la competencia, el tipo de consumidor y la accesibilidad.

2. Evaluación de requisitos de entrada

Analizar los requisitos empresariales, legales, técnicos y operativos para ofrecer servicios en mercados externos.

3. Fortalecimiento de la propuesta de valor

Ajustar y fortalecer los servicios adaptados a los requisitos de posibles clientes internacionales, enfocándose en las fortalezas de la empresa.

4. Desarrollo de capacidades internas

Fortalecer las capacidades administrativas, comerciales, tecnológicas y operativas necesarias para la posible expansión del negocio.

5. Construcción de alianzas

Investigar asociaciones con empresas, organizaciones o actores estratégicos para la obtención de conocimiento y acceso a mercados internacionales.

6. Preparación de la oferta de negocio

Preparar información institucional, la gama de servicios ofrecidos, capacidades y factores diferenciadores que se ofrecerán a clientes internacionales o socios potenciales.

Resultado esperado

Contar con las estructuras organizativas y estratégicas necesarias para permitir que Servicios 911PLUS evalúe oportunidades de internacionalización y reducir los riesgos asociados con la entrada a mercados.

5.3.8. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Con base en la matriz de necesidades para servicios 911Plus basado en el análisis de los procesos administrativos y estratégicos de Servicios 911Plus, se ha desarrollado una matriz de priorización de necesidades para identificar áreas de énfasis en la gestión de la organización. Esta matriz permite que los principales hallazgos del diagnóstico se dispongan en función de su impacto en el funcionamiento de la microempresa y del fortalecimiento de la necesidad y la prioridad a la que debe dirigirse cada aspecto.

Los criterios incluidos en la matriz de priorización corresponden al área de planificación, establecimiento de resultados estratégicos, seguimiento de acciones, diferenciación de servicios, gestión de la información, identificación de oportunidades y definición de roles. La valoración cualitativa en base alta, media y baja impulsará la mejora de la gestión administrativa y estratégica de Servicios 911Plus hacia los aspectos que tendrán un mayor impacto en el fortalecimiento de la organización.

Tabla 9. Plan de acción estratégico

ESTRATEGIA	ACCIÓN PRINCIPAL	RESPONSABLE	INDICADOR	PROPUESTA DE META	PLAZO
Formalización de la planificación	Desarrollar objetivos y planes de acción	Gerente	% de objetivos formalizados	100%	Plazo corto
Monitoreo estratégico	Definir indicadores de gestión	Gerente/Administración	% de indicadores evaluados	≥90%	Mediano plazo
Diferenciación de servicios	Diseñar una propuesta de valor diferenciada	Gerente /Ventas	Propuesta de valor formulada	1 informe	A largo plazo

Gestión de la información	Organizar los registros del negocio	Administración	% de información documentada	≥90%	Plazo corto
Fortalecimiento organizacional	Establecer roles y responsabilidades	Gerente /Ventas	% de tareas registradas	100%	Plazo corto
Gestión de oportunidades	Identificar y evaluar un mecanismo	Administración	Oportunidades analizadas	Mínimo 4 informes	Mediano plazo
Proyección internacional	Realizar un análisis de mercado potencial	Gerente /Ventas	Estudios de mercado realizados	Mínimo 2 informes	A largo plazo
Proyección internacional	Determinar criterios de entrada	Gerente	Informe de requisitos	1 informe	A largo plazo
Proyección internacional	Determinar posibles socios	Gerente /Ventas	Potenciales socios identificados	Mínimo 3 informes	A largo plazo

Nota. Elaborado por el autor

Análisis concluyente

A partir de los datos en la matriz, podemos determinar las principales áreas prioritarias para fortalecer los Servicios 911Plus que se refieren a la formalización de la planificación, la creación de resultados estratégicos e indicadores de desempeño, y la diferenciación de la oferta de servicios. Los tres de estos aspectos tienen el mayor impacto y deben abordarse primero, ya que también influyen en el enfoque estratégico y en la prestación del servicio de una manera diferenciada de los competidores.

En contraste, los asuntos de estructuración de la información y gestión de oportunidades requerirán un nivel medio de prioridad y desarrollo. Aunque no son los temas más significativos, proporcionar cierto nivel de desarrollo ayudará a

mejorar la organización de la información bajo la cual opera el negocio y la gestión de las oportunidades de crecimiento. En este caso, existe una condición más favorable con la definición de roles, ya que el diagnóstico anterior aportó claridad sobre las funciones y responsabilidades; por lo tanto, su prioridad de desarrollo es menor.

A partir de la matriz, podemos concluir que el primer enfoque para los Servicios 911Plus debe ser el desarrollo de la planificación y el establecimiento de indicadores de desempeño que respalden los resultados estratégicos, y el desarrollo de una oferta de servicios diferenciada.

Tabla 10. *Priorización del plan de acción*

ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN
La planificación debe ser metódica	Es una necesidad crítica y forma la base de las otras estrategias.
Evaluación y Apreciación	Ayuda a medir el progreso y elimina las desviaciones.
Personalización de servicios	Es vital para la competitividad de la empresa.
Gestión de la información	Se apoya en decisiones estratégicas.
Desarrollo organizacional	Contribuye al desarrollo del crecimiento de la empresa.
Gestión activa de oportunidades	Es una estrategia de desarrollo a largo plazo y progresiva.
Enfoque internacional	Justificación

Nota. Elaborado por el autor

5.3.9. *Ruta de implementación propuesta*

Corto plazo: Establecimiento y organización

1. Establecer objetivos claros.
2. Definición clara de metas.
3. Elaboración de planes de acción.

4. Asignación de responsabilidades.
5. Ordenación de datos.
6. Documentación de roles.

Corto plazo/Mediano plazo: Fortalecimiento y Competitividad

1. Implementación de indicadores.
2. Observación del progreso.
3. Mejora de la propuesta de valor.
4. Mejora de la diferenciación de servicios.
5. Estructuración de la gestión de oportunidades.

Largo plazo: Internacionalización

1. Identificación de mercados/clientes potenciales.
2. Análisis de requisitos de entrada.
3. Análisis de oportunidades internacionales.
4. Definición de posibles socios internacionales.
5. Preparación de la oferta comercial para nuevos mercados.

5.3.10. Diagnóstico final

La propuesta elaborada para Servicios 911PLUS permite responder a los principales resultados obtenidos en el diagnóstico con estrategias claras orientadas al fortalecimiento del negocio de la empresa. Los requerimientos de mayor prioridad identificados previamente, relacionados con la formalización de la planificación, el establecimiento de resultados estratégicos, el monitoreo de acciones y la

diferenciación de los servicios, constituyen la base para el desarrollo de una propuesta destinada a la mejora de la gestión y la competitividad de la empresa.

En este sentido, la formalización de la planificación se presenta como una medida inicial, y permite el establecimiento de objetivos, metas, responsables, plazos y indicadores que guían a la organización y sus actividades. La introducción de sistemas de monitoreo permite la evaluación del desempeño de las acciones, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas en tiempo oportuno. Estas estrategias permiten la transición de un sistema de gestión centrado en las actividades a un sistema de gestión orientado a resultados.

La diferenciación de servicios y la mejora de la propuesta de valor ofrecida por Servicios 911 PLUS permiten mejorar su posición competitiva. El ordenamiento de datos y el fortalecimiento de roles permiten la mejora de las condiciones internas para la toma de decisiones y la coordinación del personal para implementar las estrategias propuestas.

La integración de una visión a largo plazo para el crecimiento requiere la gestión de oportunidades y la preparación para el crecimiento internacional. La internacionalización no propone una solución inmediata; más bien, es un proceso progresivo. El crecimiento va precedido por el fortalecimiento de la organización, la investigación y comprensión de mercados potenciales y sus barreras de entrada, la mejora y finalización de la propuesta de valor de la empresa y la búsqueda de alianzas sólidas. Por lo tanto, las estrategias sugeridas forman parte de un proceso de preparación para el crecimiento y la mejora de la organización interna y la competitividad de la empresa.

Este completo el proceso de evaluación y proporciona a Servicios 911PLUS una solución estratégica para las necesidades y oportunidades que se han identificado previamente. Una implementación paso a paso de la estrategia aportaría mejoras a la flexibilidad de Servicios 911PLUS para planificar, controlar y tomar decisiones más informadas, permitiendo así que la empresa crezca más rápidamente y alcance el éxito en operaciones internacionales.

6. CONCLUSIONES

Análisis de la estructura organizativa mostró una alineación interna favorable debido al énfasis en la separación de funciones y a sistemas de comunicación eficaces. El desafío más destacado, durante el proceso de recopilación de información, fue capturar la auténtica percepción del personal en ausencia de los sesgos operativos que afectan a los sistemas perceptuales. Esto se abordó mediante una metodología extremadamente objetiva y confidencial. Los resultados, aunque cualitativos, permitieron la presencia de ausencia de ambigüedad de roles como una fortaleza operativa para la microempresa, y se ubicó en el elemento de fortaleza del análisis DOFA, para respaldar la estabilidad del modelo de negocio.

El análisis de los procesos administrativos y estratégicos confirmó la presencia de liderazgo colaborativo; sin embargo, se observaron brechas sustanciales en la formalización de la planificación, así como la ausencia de controles sistemáticos. La principal limitación de esta fase fue la variabilidad extrema en el nivel de comprensión de los objetivos de la empresa que tenían los colaboradores, así como la informalidad extrema en el seguimiento operativo. Para abordar esta limitación, se diseñó y utilizó una matriz de priorización de necesidades, que priorizó los factores críticos y enfocó el diagnóstico en un esquema ordenado, pasando de un enfoque desorganizado a uno orientado al control planificado.

Este plan identifica oportunidades y describe una estrategia para mejorar el negocio y atraer mercados externos. Esto implica diseñar una propuesta realista para la internacionalización de una microempresa sin suponer un crecimiento rápido y sin fundamento. La solución propuesta es el diseño de un modelo de preparación secuenciado para corto, medio y largo plazo. Se cree que la competitividad externa de la empresa depende de la consolidación previa de sus capacidades internas, de

la definición de indicadores formalizados y de la articulación de una propuesta de valor diferenciada antes de considerar escalar a nuevos mercados.

7. RECOMENDACIONES

La alineación de la estructura interna fue favorable y se sostuvo mediante asignaciones de roles bien definidas y la eficacia del sistema de comunicación. El principal desafío de esta fase fue recopilar la percepción del personal de manera objetiva y evitar el sesgo de las actividades operativas del día a día. Esto se abordó utilizando un instrumento completamente estructurado y objetivo, y bajo condiciones de confinamiento. Desde la perspectiva cualitativa, esta observación mostró que la ausencia de ambigüedad de roles proporciona una ventaja operativa sólida para la microempresa y, por lo tanto, justificó la matriz DOFA como una fortaleza para la estabilidad del modelo de negocio.

El análisis de los procesos administrativos y estratégicos confirmó la presencia de liderazgo colaborativo; sin embargo, reveló una falta de formalización de la planificación y de ciertos sistemas de control. El principal desafío de esta fase fue la dispersión actitudinal y cognitiva de los empleados respecto a las metas de la empresa y la forma informal en que se seguían dichas metas. Para aliviar este desafío, se desarrolló e implementó una matriz de priorización de necesidades críticas, que priorizó los desafíos críticos y luego orientó el diagnóstico hacia un sistema ordenado de cambio de enfoque desde el sistema de gestión empírica hacia un sistema de implementación de seguimiento de metas plenamente desarrollado.

La creación del plan estratégico delineó oportunidades para mejorar el negocio y asesoró sobre la mejor manera de posicionar la empresa frente a mercados externos. El principal desafío de este objetivo fue desarrollar una propuesta de internacionalización de una microempresa con la suposición de no crecer demasiado rápido. Aquí, el enfoque fue desarrollar un modelo de preparación gradual por fases (corto, mediano y largo plazo). Se sostuvo que la competitividad

externa de la empresa depende críticamente de la consolidación previa de la excelencia interna de la empresa, de la creación de indicadores y de la definición de una propuesta de valor única antes de perseguir el crecimiento hacia nuevos mercados.

Para que los resultados de este trabajo de grado se incorporen a la gestión diaria de Servicios 911Plus, es crucial formalizar la socialización de los instrumentos diseñados. Se recomienda crear días de planificación y reuniones de trabajo para socializar los nuevos objetivos, descripciones de puestos e indicadores de gestión. También se recomienda utilizar nuevas herramientas digitales de bajo costo (p. ej., gestión de tareas y paneles de control) para ayudar a recolectar, consolidar y gestionar datos de manera accesible para apoyar la toma de decisiones empresariales.

Este estudio ha definido un punto de partida para investigaciones ulteriores sobre el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001. Las futuras tesis de grado o proyectos de consultoría deberían considerar el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001, partiendo de la estructura funcional y de los procesos mapeados descritos en esta investigación. Es importante emprender un análisis de inteligencia de mercado en sitio y un estudio de viabilidad para ciertos países o regiones de destino, para complementar la fase de preparación internacional y construir un plan oficial de exportación/internacional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ciro Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 07(13), 1-30. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638167729003/638167729003.pdf>

Delgado Saeteros, Z., Valenzuela Velasco, C. A., y Portilla Castell, Y. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Prohominum*, 05(04), 73–83. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial. Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx>

Díaz Flores, M., Macías Acosta, R., y González Acolt, R. (2020). Estrategias y Retos en la incorporación de la Pequeña y Mediana Empresa al Comercio Internacional: un enfoque conceptual. *Revista Academia & Negocios*, 06(01), 31-40. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863786004/html/>

EL CONGRESO DE COLOMBIA. (2007). *Ley 1143 de 2007*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38371>

EL CONGRESO DE COLOMBIA. (2020). *Ley 2069 de 2020*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16096>

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2019). *Decreto 957 de 2019*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Flores Loaiza, R. P., Michay Caraguay, P. E., Guevara Hidalgo, F. B., Mahauad Burneo, M. D., y Samaniego Morillo, Y. M. (2025). Percepción y adaptabilidad tecnológica en microempresas: un análisis desde el entorno local. *Ciencia Latina*. *Revista Multidisciplinar*, 09(03), 8822-8841. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18518

Guatibonza Tamayo, C. M., & Meza Ariza, L. C. (2022). Planeación estratégica: Factor generador de competitividad en medianas y pequeñas empresas. (2022). *Visión, Revista De Investigaciones*(09), 122-145. <https://revistas.uniciencia.edu.co/index.php/vision/article/view/51>

Madero Sánchez, S. T. (2023). Planeación estratégica en Mipymes del sector de cultivos interiores. Caso Bogotá - Colombia. . *Ignis*,(17), 54-64. <https://doi.org/10.52143/2711-029X.1100>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). *DECRETO 1165 DE 2019*. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1165_2019.htm

Ortega de la Cruz, E., Gordillo Benavente, L. d., y Chirinos Araque, Y. d. (2024). Modelo conceptual de planeación estratégica para el crecimiento de empresas de servicios en México . *Revista de Economía Institucional*. , 26(51), 193–221. <https://doi.org/10.18601/01245996.v26n51.09>.

Ospino Moreno, M. F. (2022). *Identificación de las Estrategias Existentes que Pueden Ayudar a Alcanzar Internacionalización de las MiPymes en el Sector de las TIC en Colombia*. [Proyecto de Pregrado. Universidad de Santander] Repositorio Universidad de Santander.

<https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a10dccb-e331-4f77-9dbc-45b600e48d22/content>

Pibaque Pionce, M. S., y Magallanes Velasco, D. E. (2024). *El proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento empresarial del Comisariato ERICORLA S.A, Cantón Pedro Carbo*. [Proyecto de Pregrado. Universidad Estatal del Sur de Manabí] Repositorio Universidad Estatal del Sur de Manabí.

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7038/1/Magallanes%20Velasco%20Denisse%20Evelyn.pdf>

Quijije, J., Gutierrez, P., y Zúñiga, M. (2025). La planificación estratégica como herramienta clave para el crecimiento de las pymes en la provincia de Los Ríos-Ecuador. *Reincisol*, 04(07), 3542-3552.

[https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)3542-3552](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)3542-3552)

Reyes Carrillo, N. E. (2023). Planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia. Caso: Municipio de Garzón, Departamento del Huila. *Sociedad y Economía* (50), 1-23.

<https://doi.org/10.25100/sye.v0i50.12256>

Rodríguez Minchola, M. R., y Flores Minchon, C. A. (2023). Gestión estratégica y toma de decisiones en una institución educativa universitaria de Lima en el

2023. . UCV-Scientia,, 15(01), 7-14. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v15n1a1>

Saldarriaga, M. E., y Rengifo, A. V. (2024). Planeación estratégica: herramienta para el éxito de las microempresas colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia,, 29*((Especial 12)), 1650-1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.48>

Sánchez Cabanillas, P. E., Hurtado Alendes, A. M., Valverde Sandoval, O. G., y Mucha Bonifacio, H. C. (2023). Toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación,, 7*(27), 229–238. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.509>

Tobón Perilla, L. N., Urquía Grande, E., y Cano Montero, E. I. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. *Revista Universidad & Empresa, 24*(42), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11102>

9. ANEXOS

Anexo A : Encuesta estructurada aplicada a los trabajadores de Servicios 911Plus:

La presente encuesta fue diseñada con el propósito de recopilar información relacionada con los factores internos y externos de la microempresa Servicios 911Plus, considerando aspectos asociados con la planificación estratégica, la organización, la comunicación, la toma de decisiones, las oportunidades de crecimiento, el mercado, los clientes, la competencia y la proyección hacia mercados internacionales, el instrumento está conformado por 20 preguntas cerradas y fue dirigido a cinco participantes vinculados directamente con las actividades de la empresa.

A continuación, se proporciona el enlace al formulario digital que se emplea como herramienta para la recolección de información, con el fin de facilitar su revisión y comprobación. Seguidamente, se exhibe el contenido total de la encuesta a través de capturas de pantalla, que incluyen las 20 preguntas junto con sus opciones de respuesta correspondientes.

Enlace de la encuesta: <https://forms.gle/m4M2tV1ZsJFmyeUu8>

Cuestionario:

SECCIÓN 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa analiza su situación actual, establece objetivos y define acciones para orientar sus actividades, mejorar su funcionamiento y alcanzar sus propósitos de crecimiento.

En esta sección se busca conocer la percepción de los participantes sobre la manera en que Servicios 911Plus establece y orienta sus objetivos y actividades.

Pregunta 1 ¿Qué tan claramente están definidos los objetivos de Servicios 911Plus a corto y mediano plazo?

Opciones:

- No están definidos
- Están poco definidos
- Están parcialmente definidos
- Están claramente definidos
- Están muy claramente definidos

Pregunta 2 ¿Qué tanto conoce usted los objetivos que Servicios 911Plus busca alcanzar?

Opciones:

- No los conozco
- Los conozco poco
- Los conozco parcialmente
- Los conozco claramente
- Los conozco completamente

Pregunta 3 ¿Con qué frecuencia considera que las actividades que se realizan diariamente están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Pregunta 4 ¿Qué tan formal considera que es la planificación utilizada actualmente por Servicios 911Plus para orientar sus actividades y decisiones?

Opciones:

- No existe una planificación formal
- Es poco formal
- Es parcialmente formal
- Es formal
- Es muy formal

SECCIÓN 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a la manera en que se distribuyen las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo dentro de una empresa, con el propósito de facilitar la coordinación de las actividades y contribuir al cumplimiento de los objetivos. En esta sección se busca conocer la percepción de los participantes sobre la distribución de funciones, la comunicación y la coordinación interna de Servicios 911Plus.

Pregunta 5 ¿Qué tan claras considera que están las funciones y responsabilidades asignadas a los trabajadores de Servicios 911Plus?

Opciones:

- Nada claras
- Poco claras
- Medianamente claras
- Claras
- Muy claras

Pregunta 6 ¿Qué tan adecuada considera la distribución de funciones entre los miembros de la empresa?

Opciones:

- Muy inadecuada
- Inadecuada
- Ni adecuada ni inadecuada
- Adecuada
- Muy adecuada

Pregunta 7 ¿Con qué frecuencia la comunicación entre los miembros de la empresa facilita la coordinación de las actividades?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

SECCIÓN 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica comprende las acciones mediante las cuales una empresa orienta sus recursos, implementa estrategias, realiza seguimiento a sus actividades y toma medidas para alcanzar sus objetivos. En esta sección se busca conocer la percepción de los participantes sobre la manera en que Servicios 911Plus gestiona sus actividades y responde a las oportunidades y necesidades de la organización.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia considera que Servicios 911Plus identifica oportunidades que pueden contribuir a su crecimiento?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Pregunta 9 ¿Qué tan frecuentemente se implementan acciones para mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Pregunta 10 ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento a las acciones implementadas para verificar si están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

SECCIÓN 4. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual una empresa analiza información y diferentes alternativas para seleccionar las acciones que considera más adecuadas frente a las situaciones que se presentan. En esta sección se busca conocer la percepción de los participantes sobre la forma en que se toman, comunican y desarrollan las decisiones dentro de Servicios 911Plus.

Pregunta 11 ¿Con qué frecuencia considera que las decisiones importantes de Servicios 911Plus se toman teniendo en cuenta información sobre la situación de la empresa?

Opciones:

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces

- Frecuentemente
- Siempre

Pregunta 12 ¿Qué tan clara considera que es la comunicación de las decisiones que afectan las actividades de los trabajadores?

Opciones:

- Nada clara
- Poco clara
- Medianamente clara
- Clara
- Muy clara

Pregunta 13 ¿Qué tanto considera que los trabajadores tienen la oportunidad de aportar sus opiniones antes de tomar decisiones que pueden afectar sus actividades?

Opciones:

- Ninguna oportunidad
- Poca oportunidad
- Alguna oportunidad
- Bastante oportunidad
- Mucha oportunidad

SECCIÓN 5. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial se relaciona con la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera eficiente, responder a las necesidades

de sus clientes, diferenciarse de otras organizaciones y adaptarse a los cambios del mercado. En esta sección se busca conocer la percepción de los participantes sobre las condiciones que favorecen la competitividad de Servicios 911Plus.

Pregunta 14 ¿Qué tan preparada considera que está Servicios 911Plus para responder a los cambios y necesidades del mercado?

Opciones:

- Nada preparada
- Poco preparada
- Medianamente preparada
- Preparada
- Muy preparada

Anexo B: Evidencias de aplicación de la encuesta

Encuesta para el diagnóstico organizacional y la planificaci... 1 Compartir Cambiar a pla...

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

100% 123 Roboto - 10 + B I A

A1 Marca temporal

	A	B	C	D	E	F
1	Form_Responses					
2	19/8/2026 9:34:38	ANGELA FUENTES	Están poco definidos	Los conozco parcialmente	Algunas veces	Es parcialmente formal
3	19/8/2026 9:34:55	MILENA DELGADO	Están claramente definidos	Los conozco parcialmente	Frecuentemente	Es formal
4	19/8/2026 9:37:01	ALEX VERA	Están parcialmente definidos	Los conozco parcialmente	Siempre	Es parcialmente formal
5	19/8/2026 9:41:04	GILBERTO BUENO	Están muy claramente definidos	Los conozco completamente	Siempre	Es muy formal
6	19/8/2026 13:36:55	ANDRES HERNANDEZ	Están muy claramente definidos	Los conozco completamente	Siempre	Es muy formal
7						
8						
9						

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

Anexo C Certificado de existencia y representación legal

Se adjunta el certificado de existencia y representación legal de la empresa Servicios 911 S.A.S, expedido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga el 27 de abril de 2026. Este documento acredita la vigencia, la información registral y la representación legal de la organización, cumpliendo con los requisitos formales para la validación y consulta institucional.



Cámara de Comercio de Bucaramanga
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
Fecha expedición : 27/04/2026 - 13:59:48
Recibo No. 12669963, Valor: \$12.100

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: ZKPI31CCB9

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a WWW.CAMARADIRECTA.COM y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón Social: SERVICIOS 911 S.A.S
Sigla: JASH 911 S.A.S
Nit: 901562534-0
Domicilio principal: Bucaramanga

MATRÍCULA

Matrícula No. 05-610416-16
Fecha de matrícula: 04 de Febrero de 2022
Ultimo año renovado: 2026
Fecha de renovación: 05 de Enero de 2026
Grupo NIIF: Grupo III.

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: CALLE 32 # 32 - 20 LOCAL 3 EDIFICIO
PLAZA GRANADA
Municipio: Bucaramanga - Santander
Correo electrónico: servicios911plus@gmail.com
Teléfono comercial 1: 3012347777
Teléfono comercial 2: No reportó
Teléfono comercial 3: No reportó

Dirección para notificación judicial: CALLE 32 # 32 - 20 LOCAL 3 EDIFICIO
PLAZA GRANADA
Municipio: Bucaramanga - Santander
Correo electrónico de notificación: servicios911plus@gmail.com
Teléfono para notificación 1: 3012347777
Teléfono para notificación 2: No reportó
Teléfono para notificación 3: No reportó

La persona jurídica SERVICIOS 911 S.A.S SI autorizó para recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Página 1 de 7

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

Anexo D: Registro Único Tributario (RUT)

Se anexa el formulario actualizado del Registro Único Tributario (RUT) correspondiente a la empresa Servicios 911 S.A.S, documento expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Este certificado contiene la información fiscal, la identificación y los datos de ubicación y representación legal de la empresa, conforme a lo establecido en la normativa tributaria vigente.

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2. Concepto D 2 Actualización		4. Número de formulario 141227677178			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 9 0 1 5 6 2 5 3 4 0		6. DV 0		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento 1		26. Número de identificación 141227677178	
27. Lugar de expedición		28. País 1		29. Departamento Santander	
30. Ciudad/Municipio Bucaramanga		31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otros nombres		35. Razón social SERVICIOS 911 S.A.S	
36. Nombre comercial		37. Sigla JASH-911 S.A.S		38. País COLOMBIA	
39. Departamento Santander		40. Ciudad/Municipio Bucaramanga		41. Dirección principal CL 32 32 20 LC 3 ED PLAZA GRANADA BRR LA AURORA	
42. Correo electrónico servicios911plus@gmail.com		43. Código postal		44. Teléfono 1 3 0 1 2 3 4 7 7 7	
45. Teléfono 2		46. Código 4 7 9 1		47. Fecha inicio actividad 2 0 2 5 0 5 0 1	
48. Código 4 6 3 1		49. Fecha inicio actividad 2 0 2 5 0 5 0 1		50. Código 4 6 4 5 8 6 2 1	
51. Código		52. Número establecimiento		53. Código 5 7	
54. Código 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20		55. Forma		56. Tipo	
57. Modo		58. CPC		59. Anexos SI ☐ NO ☒	
60. No. de Folios D		61. Fecha 2026-01-05 / 04:10:57PM		62. Firma autorizada HERNANDEZ ORTEGA NANCY CECILIA Representante legal Certificado	

Fecha generación documento PDF: 25-03-2026 11:02:55AM

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

Anexo E: Carta de Autorización

Se anexa la carta de autorización expedida por Servicios 911 S.A.S, en la que la empresa concede permiso para el uso de información relacionada con la organización en el marco de un proyecto académico. El documento establece que la información suministrada debe ser utilizada exclusivamente con fines académicos y bajo criterios de confidencialidad.



SERVICIOS 911 SAS
901562534-0
Calle 36 #27-71 OF 809
Bucaramanga
3001695467

Fecha: 6/05/26

A quien corresponda,

Por medio de la presente, la empresa **SERVICIOS 911 SAS** identifica con NIT **901562534**, autoriza a **JORGE AZAIN VEGA MORA**, identificado con **CC 1098824384**, estudiante de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en **LAS UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**, para hacer uso de información relacionada con la organización en el desarrollo de su proyecto de grado.

Se deja constancia de que la información suministrada deberá ser utilizada exclusivamente con fines académicos y bajo criterios de confidencialidad, evitando su divulgación o uso para fines distintos a los autorizados.

Esta autorización se expide a solicitud del interesado para los fines pertinentes.

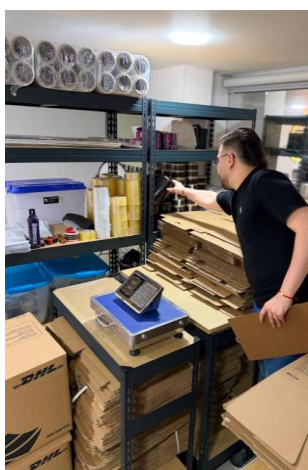
Cordialmente,


JEFFERSON A. SUAREZ H.
GERENTE
SERVICIOS 911 SAS

 Calle 36 27-71 Oficina 809 - Millennium Bussines Tower
 servicios911plus@gmail.com  @servicios911plus  315 3512 020 - 316 8079 911



Anexo F: evidencias fotográficas con base en las encuestas realizadas



ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023