

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO COMPETITIVO DEL CENTRO DÍA SAN ANTONIO DEL  
MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE**

**JHOANA LIZBETH MARÍN TANGARIFE  
PAOLA ANDREA MOSQUERA MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGO VALLE**

**2020**

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO COMPETITIVO DEL CENTRO DÍA SAN ANTONIO DEL  
MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE**

**JHOANA LIZBETH MARÍN TANGARIFE  
PAOLA ANDREA MOSQUERA MOSQUERA**

**Trabajo de grado para optar el título de Administradoras de Empresas**

**Director:**

**Esp. Adolfo León Llanos Ceballos**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGO VALLE**

**2020**

## **Agradecimientos**

En primer lugar a Dios, por guiarnos y fortalecernos espiritualmente para continuar un camino lleno de éxito.

A nuestras familias por su cariño, apoyo, comprensión, y paciencia.

A la Universidad del Valle, por el impulso brindado, principalmente a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta tan importante, a los docentes y especialmente a nuestro Director de Trabajo de Grado, que con su saber, supieron inculcar los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

A nuestro asesor de trabajo de grado, Adolfo León Ilanos por su apoyo incondicional en este proceso, por la motivación en la cual encontramos un hombre de muchos saberes, con un espíritu entusiasta, jovial, empático. Gracias por el apoyo y la dedicación.

Por último, a mis compañeros, con quienes fuimos fortaleciendo una amistad y creando una familia al convivir todo este tiempo y compartir experiencias de aprendizaje.

Mil y mil gracias

*Jhoana Lizbeth y Paola Andrea*

Página de Aceptación

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Cartago, Valle, Enero 27 de 2020

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	13
Abstract .....	14
Introducción .....	15
1. Definición del Problema .....	16
1.1 Planteamiento del Problema .....	16
1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación .....	18
1.3 Sistematización de la Pregunta Problema.....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos .....	21
3.1 Objetivo General .....	21
3.2 Objetivos Específicos .....	21
4. Hipótesis.....	22
4.1 Hipótesis de Investigación.....	22
4.2 Hipótesis Nula .....	22
5. Marco Referencial .....	23
5.1. Marco Histórico.....	23
Visión .....	24
Misión .....	24
5.2. Marco de Antecedentes .....	25
5.3. Marco Contextual .....	36
5.3.1 Aspecto Económico .....	39
5.3.2. Aspecto Social.....	39
5.3.3. Aspecto Cultural.....	40
5.4. Marco Teórico .....	40
5.4.1. Teoría de gerencia estratégica .....	40
5.4.2. Administración estratégica.....	44
5.4.3 Escuelas del pensamiento estratégico .....	45
5.4.4. Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	46

5.5 Marco Conceptual .....	50
5.6 Marco Legal.....	51
6. Tipo de Estudio .....	56
7. Diseño Metodológico .....	57
7.1. Enfoque.....	57
7.2 Diseño de la investigación.....	57
7.3 Método de la investigación.....	57
7.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	58
7.5 Plan de realización.....	58
8. Diagnóstico .....	60
8.1. Análisis Externo .....	60
8.1.1. Dimensión económica.....	61
8.1.2 Dimensión política .....	62
8.1.3 Dimensión tecnológica.....	68
8.1.4 Dimensión jurídica .....	69
8.1.5 Dimensión demográfica .....	72
8.1.6 Dimensión social.....	73
8.1.7 Dimensión Ecológica .....	77
8.1.8 MEFE. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	79
8.2. Análisis Interno .....	80
8.2.1. Análisis DOFA.....	80
8.2.2. MEFI. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	83
8.2.3. PCI. Perfil de Capacidad Interna (Modelo de Cadena de Valor).....	85
8.3 Análisis del Sector.....	89
8.3.1 Las cinco fuerzas de Porter .....	89
8.3.2. Benchmarking.....	102
9. Formulación del Plan Estratégico .....	104
9.1. Misión.....	104
9.2. Principios.....	104
9.3 Valores.....	104
9.4 Visión .....	105

9.5 Estructura Organizacional .....	105
9.6 Mapa Estratégico Genérico del CMI para Centro Día San Antonio .....	106
9.7 Matriz DOFA cruzada .....	107
9.8 Objetivos Estratégicos .....	109
9.9. Plan de Acción o CMI .....	110
10. Conclusiones .....	112
11. Recomendaciones.....	115
Bibliografía .....	116
Anexos.....	124

## Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1. Operacionalización de variables</i> .....	22
<i>Tabla 2. Antecedente Internacional (1)</i> .....	25
<i>Tabla 3. Antecedente Internacional (2)</i> .....	26
<i>Tabla 4. Antecedente Internacional (3)</i> .....	27
<i>Tabla 5. Antecedente Internacional (4)</i> .....	28
<i>Tabla 6. Antecedente Nacional (1)</i> .....	29
<i>Tabla 7. Antecedente Nacional (2)</i> .....	30
<i>Tabla 8. Antecedente Nacional (3)</i> .....	31
<i>Tabla 9. Antecedente Nacional (4)</i> .....	32
<i>Tabla 10. Antecedente Nacional (5)</i> .....	33
<i>Tabla 11. Antecedente Regional (1)</i> .....	34
<i>Tabla 12. Antecedente Regional (2)</i> .....	35
<i>Tabla 13. Evolución Administración Estratégica</i> .....	42
<i>Tabla 14. Matriz de Marco Legal</i> .....	53
<i>Tabla 15. Plan de realización</i> .....	58
<i>Tabla 16. Dimensión económica</i> .....	61
<i>Tabla 17. Dimensión Política</i> .....	64
<i>Tabla 18. Dimensión Tecnológica.</i> .....	68
<i>Tabla 19. Dimensión jurídica</i> .....	70
<i>Tabla 20. Dimensión demográfica</i> .....	72
<i>Tabla 21. Dimensión social</i> .....	75
<i>Tabla 22. Dimensión ecológica</i> .....	78
<i>Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</i> .....	79
<i>Tabla 24. Matriz de Análisis DOFA</i> .....	81
<i>Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</i> .....	84
<i>Tabla 26. Reducción de la amenaza</i> .....	94



<i>Tabla 27. Matriz de Perfil de sustitutos.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 28. Benchmarking.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 29. Matriz DOFA Cruzada.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 30. Plan de Acción o CMI.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 31. Ficha de indicador.....</i>	<i>111</i>

## Lista de Ilustraciones

	<b>Pág.</b>
<i>Ilustración 1. Indicadores demográficos .....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 2. Estructura de Población por edad y sexo .....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 3. Perfil de Capacidad Interna (Modelo de Cadena de Valor).....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 4. Sala del comedor .....</i>	<i>131</i>
<i>Ilustración 5. Habitación.....</i>	<i>131</i>
<i>Ilustración 6. Tablero de asistencia.....</i>	<i>131</i>
<i>Ilustración 7. Muro del arte manualidades .....</i>	<i>132</i>
<i>Ilustración 8. Muro del arte animales .....</i>	<i>132</i>
<i>Ilustración 9. Socialización con la administradora de Centro Día S.A. ....</i>	<i>133</i>
<i>Ilustración 10. Página de Centro Día San Antonio.....</i>	<i>134</i>
<i>Ilustración 11. Página Centro Día - Sección Servicios.....</i>	<i>134</i>
<i>Ilustración 12. Página Centro Día - Sección Reseña.....</i>	<i>135</i>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1. Perfil de Capacidad Interna (Modelo de Cadena de Valor)</i>	85
<i>Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	100
<i>Figura 3.. Estructura Organizacional Centro Día San Antonio</i>	105
<i>Figura 4. Mapa Estratégico Genérico del CMI para Centro Día San Antonio</i>	106

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Diario de campo .....	124
Anexo B. Fotografías del Centro Día San Antonio .....	131
Anexo C. Socialización del Trabajo de Grado.....	133
Anexo D. Página Web Centro Día San Antonio.....	134
Anexo E. Diagnóstico Empresarial.....	136

## Resumen

El presente estudio asumió un proceso de asesoría al Centro Día San Antonio del municipio de Cartago, Valle, organización creada recientemente para ofrecer un servicio de cuidado integral a los adultos mayores. Las investigadoras responsables del proyecto formularon un Plan Estratégico mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral entre otras herramientas de control empresarial cuyo propósito fue el de establecer y monitorizar los objetivos, metas e indicadores de la empresa y de sus diferentes áreas con el fin de lograr fortalecerla competitivamente.

La propuesta de planeación estratégica permitió clarificar la dinámica laboral de la organización y llevar a cabo un diagnóstico tanto interno como externo de la misma, con la que se pretendió lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores quienes afrontan una realidad compleja debido al deterioro que trae consigo el proceso de envejecimiento y que aumenta el riesgo de padecer diferentes enfermedades que inciden negativamente en su salud y bienestar.

La metodología que se llevó a cabo durante la investigación fue de tipo descriptivo transversal, con enfoque cualitativo y diseño no experimental, la cual representó un lineamiento efectivo para alcanzar los objetivos planteados, además se contó con la participación y colaboración del personal y directivas del Centro, lo que facilitó el desarrollo del trabajo de campo, cuyos resultados permitieron concluir la necesidad de fortalecer el área financiera de la organización.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral, plan estratégico, Indicadores financieros, Objetivos organizacionales, Adultos mayores.

## Abstract

The present study assumed an advisory process to the San Antonio Day Center of the municipality of Cartago, Valle, an organization recently created to offer a comprehensive care service to the elderly. The researchers responsible for the project formulated a Strategic Plan by applying a Balanced Scorecard among other business control tools whose purpose was to establish and monitor the objectives, goals and indicators of the company and its different areas in order to manage to strengthen it competitively.

The strategic planning proposal made it possible to clarify the labor dynamics of the organization and carry out an internal and external diagnosis of the same, with which it was intended to improve the quality of life of older adults who face a complex reality due to the deterioration that the aging process brings and that increases the risk of suffering from different diseases that negatively affect your health and well-being.

The methodology that was carried out during the investigation was of a transversal descriptive type, with a qualitative approach and non-experimental design, which represented an effective guideline to achieve the stated objectives, in addition there was the participation and collaboration of the staff and directors of the Center, which facilitated the development of field work, whose results allowed to conclude the need to strengthen the financial area of the organization.

**Keywords:** Balanced scored card, Strategic plan, financial indicators, Organizational objectives, older adults.

## Introducción

La falta de conocimiento de los objetivos y metas en una organización ocasionan pérdidas de tiempo y de dinero que no se pueden recuperar sino es a través de un adecuado manejo y planificación, por esta razón, una vez que las empresas van tomando fuerza en el mercado se hace necesario y oportuno implementar herramientas administrativas para la gestión de procesos, consideradas indispensables para planear, organizar, dirigir y controlar (PODC) todas las actividades en sus distintas áreas funcionales.

En este caso el Centro día San Antonio, organización dedicada a la atención integral del adulto mayor no cuenta con una estructura administrativa sólida debido al poco tiempo de funcionamiento, lo cual impide el desarrollo eficaz y eficiente en sus procesos administrativos haciendo visible la falta de planeación y programación que ayuden a desarrollar las actividades en pro de establecer sus objetivos organizacionales que permitan definir hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son los medios que utiliza para el logro de sus metas.

Para dar respuesta a estos interrogantes se desarrolló un plan estratégico como propuesta de investigación en el Centro Día San Antonio planteando objetivos a corto, mediano y largo plazo cuyas actividades de control y seguimiento fueron medidas a través del uso del Cuadro de Mando Integral (CMI), un gestor de indicadores financieros y no financieros (Norton & Kaplan, 1997), con el fin alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Asimismo, se realizó un análisis interno, externo y de competitividad de la empresa, a partir de una serie de medidas de actuación para anticipar líneas de acción y capturar el mercado, asegurar su permanencia en el tiempo, además de que se cumpla a cabalidad la normatividad vigente, aplicando otras herramientas de gestión empresarial que generan valor agregado a la organización. Con estos recursos se llevó a cabo un trabajo en conjunto con las directivas del Centro Día San Antonio, y se definió la misión, visión y valores corporativos, como propuesta objeto de la investigación.

## **1. Definición del Problema**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

“El envejecimiento es un proceso complejo de cambios biológicos y psicológicos de los individuos en interacción continua con la vida social, económica, cultural y ecológica de las comunidades, durante el transcurso del tiempo” (MinSalud y Protección Social, 2020).

Según el Estudio Nacional de Salud, Bienestar y Envejecimiento (SABE) 2015, un estudio poblacional descriptivo en hombres y mujeres a partir de los 60 años en adelante en el país, se identificó que la población adulta mayor representó el 11 % de la población colombiana, es decir 5,2 millones de personas; según este estudio para el año 2020 se estima que ese porcentaje aumente al 12,5 %, que equivaldría a 6,5 millones de personas; y para el 2050 se proyecta en un 23 %, es decir, 14,1 millones de adultos mayores (MinSalud y Protección Social, 2016).

Ahora bien, los adultos mayores afrontan diversos problemas favorecidos por las limitaciones físicas que le han generado el pasar de los años o la presencia de enfermedades, además de la soledad y la falta de cuidado debido al ausentismo de su familia para ayudarlos en este proceso porque no cuentan con el tiempo suficiente, siendo necesario la búsqueda de un lugar donde se le brinde acompañamiento diario, con servicios y atención personalizados en salud, para que tengan una vida social activa y puedan desarrollar actividades que le permitan mantener sus condiciones físicas y psicológicas para mejorar su calidad de vida.

Es así, como los programas de prevención y promoción para el adulto mayor, deben desarrollarse en los centros, hogares e instituciones e incluso para familiares y personal especializado, dedicados a su cuidado, teniendo en cuenta un entrenamiento o capacitación adecuada con respecto a crear conciencia y educación sobre el manejo y mantenimiento de su salud, al igual que las técnicas de abordaje individual de cada uno de ellos, a fin de atenuar las complicaciones propias de la vejez.

Con este panorama se hizo necesaria la creación de una organización que facilitara el día a día de aquellas personas que por factores laborales u otras ocupaciones, se les hace más complejo



hacerse cargo de las necesidades y cuidados que deben brindar a sus adultos mayores. Así las cosas, el Centro Día San Antonio ubicado en Cartago- Valle, presta sus servicios de atención integral y personalizada al adulto mayor en el horario de 8.00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes.

Las personas creadoras de Centro día San Antonio, son profesionales en enfermería y trabajo social, motivo por el cual no cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo de propuestas y estrategias que les ayuden al mejoramiento continuo en la parte administrativa; cabe resaltar que los conocimientos de estas profesionales ayudan al desarrollo de la parte teórico-práctica en el manejo del adulto mayor.

Esta organización carece de una planeación a corto, mediano y largo plazo, lo que hace que el uso de sus recursos no sea óptimo. La inexistencia de la visión, misión y valores definidos; hace que su administración sea completamente empírica. En este sentido, no cuenta con una planeación estratégica que le permita un desarrollo y crecimiento sostenible.

Dentro de sus falencias cabe mencionar:

- Falta de objetivos claros y parámetros definidos que los ayuden a visionarse, generar ideas y propuestas para la mejora continua y para la puesta en marcha de metas claras y alcanzables.
- las actividades que se realizan no son previamente planeadas, lo cual genera que muchas veces el desarrollo no sea de la mejor manera posible y en el peor de los casos requiere más gastos financieros.
- No cuenta con una guía o manual de procedimientos en la que el trabajador tenga muy claro las normas y políticas de la organización.
- Falta de estandarización de formatos para los diferentes procesos.
- No se realizan planes operativos, ni diagnósticos internos y externos que permitan un análisis DOFA, para lograr su posicionamiento en el municipio de Cartago.

En conclusión carece de una cultura organizacional, que representa además pérdidas financieras.

Centro Día San Antonio es una organización en constante búsqueda de iniciativas que mejoren la calidad de vida de los adultos mayores vulnerables, lo cual implica que en un mundo competitivo debe adaptarse a los rápidos cambios no sólo de mercado, también tener en cuenta una serie de elementos claves, como el proceso de planeación estratégica, acompañado de un sólido plan de acción, un manejo administrativo y financiero óptimos, entre otros elementos, que se combinan para optimizar el uso de los recursos, para alcanzar mejores resultados posicionándolo como uno de los Centros con la mejor atención integral hacia el adulto mayor.

## **1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación**

¿Cómo diseñar una propuesta de Cuadro de mando integral para el fortalecimiento competitivo del Centro día San Antonio del municipio de Cartago Valle del Cauca?

## **1.3 Sistematización de la Pregunta Problema**

- ¿Cuáles son las herramientas para el desarrollo de un diagnóstico completo que requiere la organización?
- ¿Cuáles serán los procesos en el desarrollo de un Cuadro de mando integral para el Centro día San Antonio?
- ¿Cuáles serán los indicadores que permitan verificar la evolución de la organización?
- ¿Cuáles estrategias permitirían que la organización pueda lograr sus objetivos propuestos?
- ¿Qué fases debe contener el diseño del Cuadro de mando integral?
- ¿Cómo ajustar el Cuadro de mando integral a la organización?

## 2. Justificación

Se recuerda que un entorno está constituido por numerosas variables, que en alta o baja medida influyen sobre las organizaciones como son: la normatividad planteada por los gobiernos, los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, entre otros; dicha variedad de circunstancias convierten al entorno en un elemento cambiante que requiere de una herramienta de análisis para tomar decisiones con alguna posibilidad de éxito, en este caso se hace referencia al Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para las organizaciones dedicadas al cuidado de la población vulnerable como los adultos mayores se hace necesaria una operación en el contexto que contribuya al fortalecimiento de los valores personales y familiares con efectos positivos hacia el conglomerado social. El servicio prestado debe estar en sintonía con las necesidades y expectativas de cada familia que confía en el profesionalismo de los colaboradores que hacen parte del Centro Día San Antonio.

En este sentido, fue de gran importancia diseñar un Cuadro de Mando Integral que permitió monitorear el desarrollo de la gestión proporcionando una mirada global al desempeño de cada colaborador.

El aporte teórico de la investigación se identificó en la elaboración de indicadores cualitativos y cuantitativos que facilitaron el acompañamiento y la posterior evaluación de las actividades o programas implementados, igualmente la elaboración de un cuidadoso diagnóstico que sirvió de insumo para conocer la realidad administrativa a nivel estratégico, técnico y operacional.

El estudio demostró gran relevancia social a través del mejoramiento del servicio en calidad de vida para los beneficiarios y sus familias, esto se hizo evidente en diversos campos como la recreación y ocupación productiva del tiempo libre, la nutrición y la salud. Otros elementos que justifican la vinculación del Cuadro de Mando Integral, son:

- Fortalecimiento de objetivos claros y parámetros definidos que ayuden a la empresa a visionarse, generar ideas y propuestas para la mejora continua y para la puesta en marcha de metas claras y alcanzables.
- Las actividades que se realicen sean previamente planeadas, para que el desarrollo sea de la mejor manera posible y evitar exceso de gasto financiero.
- Se cuente con una guía o manual de procedimientos en la que el trabajador tenga muy claro las normas y políticas de la organización.
- Se logre la estandarización de formatos para los diferentes procesos.
- Se realicen planes operativos, diagnósticos internos y externos que permitan un análisis DOFA, para lograr su posicionamiento en el municipio de Cartago.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el fortalecimiento competitivo del Centro Día San Antonio en el municipio de Cartago Valle.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el sector al cual pertenece el Centro Día San Antonio para conocer su perfil competitivo.
- Analizar la situación externa del Centro día San Antonio con el fin de determinar las amenazas, oportunidades y competencia.
- Analizar el ambiente interno del Centro día San Antonio con el fin de identificar las debilidades y fortalezas.
- Formular un modelo de cuadro de mando integral para monitorear la evolución de la organización.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes al modelo formulado.

## 4. Hipótesis

### 4.1 Hipótesis de Investigación

Para ubicar al Centro Día San Antonio del Municipio de Cartago en una posición exitosa se requiere de la formulación de un modelo de Cuadro de Mando Integral que posee una serie de indicadores que monitorean la evolución de la organización.

### 4.2 Hipótesis Nula

Para ubicar al Centro Día San Antonio del Municipio de Cartago en una posición exitosa no se requiere de la formulación de un modelo de Cuadro de Mando Integral que posee una serie de indicadores que monitorean la evolución de la organización.

A continuación se presenta la operacionalización de variables que constituye la hipótesis de la investigación.

*Tabla 1. Operacionalización de variables*

	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
	<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>Plan Estratégico</b>
<b>Definición Conceptual</b>	Es una herramienta de medición y gestión estratégica de los procesos.	Es un proceso que ayuda a las organizaciones a definirse, aclarar su visión y estrategias que las llevarán a alcanzarlo basados en diferentes matrices de análisis interno y externo.
<b>Definición Operacional</b>	<b>¿Cómo se hace visible un Cuadro de Mando Integral?</b> Mediante medición y la actualización de los indicadores estratégicos.	<b>¿Cómo se hace visible un plan estratégico?</b> A través del análisis del entorno interno y externo de la organización. Mediante este proceso se hace posible establecer y definir un plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia

Las definiciones que emergen de cada variable permiten orientar tanto las bases teóricas como el ámbito operativo de la investigación. De esta contenido se puede deducir que el seguimiento propuesto por el CMI es la intervención más adecuada para la empresa.

## **5. Marco Referencial**

El presente estudio asume un ángulo de tipo praxeológico, puesto que su intención es transformar positivamente una realidad. Se entiende la praxeología, como un discurso (logos), construido después de una serie de reflexiones sobre una práctica particular y significativa (praxis), como un procedimiento de objetivación de la acción, o una teoría de la acción; por el tipo de análisis que realiza pretende hacer que dicha praxis sea más consciente de su lenguaje, de su funcionamiento y de lo que en ella está en juego, sobre todo del proceso social en el cual el actor o practicante está implicado y del proyecto de intervención que construye para cualificar dicho proceso; todo esto con el fin de acrecentar su pertinencia y su eficacia liberadora (Juliao Vargas, 2011, pág. 27).

### **5.1. Marco Histórico**

El Centro Día San Antonio nace para atender las necesidades básicas de los Adultos Mayores del corregimiento de Zaragoza, Municipio de Cartago, el 18 de diciembre de 2017, por iniciativa de la Trabajadora Social Libia Amparo Villada Cardona; quien durante varios años estuvo a cargo de la atención profesional de adultos mayores en el hogar Nazaret ubicado en este mismo Municipio, en compañía de su hermana Lucía Victoria Villada Cardona, enfermera profesional.

Las profesionales después de analizar la viabilidad de brindar este tipo de apoyo para aquellas personas de la tercera edad que vivían solas, o aquellos que contaban con familia pero que, debido a sus propias ocupaciones, los dejaban solos la mayor parte del día, decidieron formalizar un proyecto de atención integral para esta población vulnerable brindándoles una mejor calidad de vida haciéndolos sentir miembros activos de la sociedad; y poder atender sus necesidades de una manera diferente y creativa, sin tener que estar institucionalizados, ofreciéndoles cuidados en salud, nutrición, recreación, rehabilitación entre otros servicios contando con la ayuda de personal capacitado.

Después de un año de estar funcionando el Centro Día San Antonio en Zaragoza, sus fundadoras observan que la población de adultos mayores que asisten a la institución se les hace difícil el

transporte, porque la mayoría de ellos pertenecen a la zona urbana del Municipio de Cartago, incrementado así el costo para sus familias, por este motivo el 1 de mayo del 2018 toman la decisión de reubicar el Centro Día en su nueva sede de la calle 12 No. 1-13 barrio el Prado.

A continuación, se describe la visión y la misión que actualmente posee la organización.

### ***Visión***

Posesionarnos en el 2025 como el mejor Centro Día que ofrece servicios integrales al adulto mayor con alta calidad y reconocimiento no solo en el departamento del Valle del Cauca sino en todo el territorio colombiano por su trabajo e idoneidad en sensibilidad humana.

### ***Misión***

El Centro Día para el adulto mayor San Antonio, es una empresa que ofrece servicio integral con atención humanizada para los adultos mayores, apoyados en un recurso humano calificado, con alto sentido de responsabilidad y sensibilidad humana.



## 5.2. Marco de Antecedentes

A continuación se relacionan estudios que se han realizado referentes a la implementación de planes estratégicos y Cuadros de Mando Integral (CMI) en Centros para el Adulto Mayor y otras organizaciones, que sirvieron de insumo para el presente trabajo de grado.

Tabla 2. Antecedente Internacional (1)

Componente Metodológico	Caracterización
<b>Título</b>	TAITAWASI Casa de Día para el Adulto Mayor en el distrito de San Borja
<b>Autor/Año</b>	(Atanacio Vidalón & Malnati Facho, 2016)
<b>URL</b>	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/870">http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/870</a>
<b>Problema</b>	Falta de atención que se da principalmente por la imposibilidad de los familiares de los adultos mayores para prestarles el cuidado necesario durante el día debido a diferentes actividades diarias como son: horarios de trabajo, viajes, cuidado de niños y otras actividades cotidianas, provocando sentimiento de soledad en los adultos mayores, lo que trae consigo tristeza, mala alimentación, poco interés por la actividad física que es necesaria para su desarrollo y por lo tanto vulnerabilidad a las enfermedades
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar una propuesta arquitectónica "Casa de Día para el Adulto Mayor en el distrito de San Borja", que satisfaga las necesidades del usuario, capaz de promover una mejor calidad de vida en la etapa de la tercera edad.
<b>Metodología</b>	Tipo de investigación descriptiva.
<b>Resultados relevantes</b>	Las características físicas de las residencias para ancianos deben integrarse al entorno y ofrecer una imagen acogedora. Debe adoptar tipologías arquitectónicas y materiales constructivos que de una imagen urbana, comprensible y diáfana. Se plantean bloques independientes que se integran por la relación entre los espacios sociales, circulación, carácter compositivo y regulador, para que de esta manera aunque cada uno albergue actividades diferentes y que funcione el concepto de movimiento para el usuario, sin que tenga que ser cansado o perjudicial dicha movilización.
<b>Conclusiones</b>	La Casa de día para el Adulto Mayor en San Borja es un equipamiento de Asistencia Social, pues brindará a las personas de la tercera edad una esperanza de vida plena para que puedan mantener un envejecimiento digno realizando diferentes actividades que los ayuden a mantenerse activos, útiles y que logren una mayor integración con los que los rodean.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3. Antecedente Internacional (2)*

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas
<b>Autor/Año</b>	(Medani El Oudii, 2014)
<b>URL</b>	<a href="https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf">https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf</a>
<b>Problema</b>	La carencia de subvención en la totalidad de las consulta de los pacientes que tienen problemas económicos para pagar su tratamiento, debido a la falta de trabajo y de ayudas insuficientes por desempleo.
<b>Objetivo:</b>	Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Fundación ANAED, una entidad sin ánimo de lucro que se dedica a ayudar a los enfermos de depresión.
<b>Metodología</b>	Investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo de tipo descriptivo.
<b>Resultados relevantes</b>	El CMI se focalizó principalmente en los usuarios que son el eje central de la fundación. Implicando a toda la organización en su implementación como clave para su éxito
<b>Conclusiones</b>	El CMI permitirá a los miembros de ANAED no sólo controlar la gestión de la fundación, sino también ir logrando cada uno de los objetivos propuestos, y saber en qué se ha fallado en el caso de no alcanzarlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Antecedente Internacional (3)

Componente Metodológico	Caracterización
<b>Título</b>	Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca.
<b>Autor/Año</b>	(Solórzano Jácome, 2014)
<b>URL</b>	<a href="http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7125">http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7125</a>
<b>Problema</b>	La empresa no posee una correcta estructuración correspondiente al Manual de Funciones de las áreas relacionadas con la Unidad de Comercialización LNS, además no cuenta con un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) al igual que una Cadena de Valor establecida, que permitan definir los lineamientos correctos en los cuales puede generar un valor agregado al producto y/o servicio.
<b>Objetivo:</b>	Proponer la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de información sobre la gestión de la Editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera y de personal planteados por la empresa para su crecimiento, así como para dotarle de información de manera oportuna en la toma de decisiones.
<b>Metodología</b>	Método de investigación aplicada.
<b>Resultados relevantes</b>	Es necesario el desarrollo de ésta herramienta realizado por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre todos los involucrados con el alcance de la meta.
<b>Conclusiones</b>	<p>Se procuró ordenar los objetivos estratégicos con base a cada perspectiva, manteniendo una relación causa-efecto.</p> <p>Para poder evaluar y medir el avance de los indicadores que forman parte del CMI, se empleó la herramienta de semáforos que facilita la toma de decisiones sobre los resultados que no cumplen con las expectativas de la empresa.</p> <p>Al momento de analizar los objetivos estratégicos para proponer indicadores, hubo problemas debido a que la mayoría de estos no se los pudo medir, generando dificultad en el análisis de las áreas o unidades que se evaluaron.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Antecedente Internacional (4)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Centro de Día para el Adulto Mayor Plenitud
<b>Autor/Año</b>	(Gómez, Velásquez, & Mora, 2011)
<b>URL</b>	<a href="http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144634">http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144634</a>
<b>Problema</b>	Existe una necesidad insatisfecha para atender las necesidades específicas de las personas de la tercera edad, provocando un cambio en la dinámica familiar de un número considerable de familias chilenas que deben cuidar de sus padres ancianos y de sus hijos al mismo tiempo.
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un Centro de Día que permita la estancia de las personas adultas mayores durante el día, donde cuenten con cuidados, atención personalizada y actividades que le permitan mantener sus condiciones físicas y psicológicas de autovalencia, y tengan una vida social activa en la comuna de Las Condes.
<b>Metodología</b>	Tipo de investigación documental, descriptiva y deductiva.
<b>Resultados relevantes</b>	Para agilizar los procesos administrativos del centro se recomienda que en la toma de decisiones se de mayor libertad al director por parte de la junta directiva ya que para algunos procesos de inversiones significativas que conllevan a la eficiencia en los servicios el proceso para la liberación de recursos se hace extensa al existir la necesidad de aprobación de las directivas.
<b>Conclusiones</b>	El Centro cuenta con una importante relación con la fundación Nelly Ramírez, la cual previamente ha apoyado el proceso de remodelación de la fundación y que, a corto plazo, será su principal aliado en el proceso de mejora de las instalaciones. Por tal motivo la fundación debe volcar muchos de sus esfuerzos a seguir realizando proyectos con esta organización y buscar nuevos aliados de este tipo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Antecedente Nacional (1)

Componente Metodológico	Caracterización
<b>Título</b>	Direccionamiento estratégico en instituciones de salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard.
<b>Autor/Año</b>	(Gutiérrez Agudelo, 2016)
<b>URL</b>	<a href="https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59745">https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59745</a>
<b>Problema</b>	Múltiples retos que enfrentan las instituciones de salud tales como el crecimiento y envejecimiento de la población, altos y crecientes costos para la prestación de ciertos servicios, constantes cambios en la regulación, mayor exigencia e insatisfacción de los usuarios y poca oferta de profesionales cualificados para ciertas especialidades y sub-especialidades.
<b>Objetivo:</b>	Identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para la adopción de un modelo de direccionamiento estratégico basado en los principios del Balanced Scorecard (BSC) en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de primer nivel de atención médica, esto con el fin de lograr una gestión más eficiente del recurso humano, físico y tecnológico contribuyendo de esta manera a mejorar la sostenibilidad, el acceso y la calidad de los servicios de salud.
<b>Metodología</b>	Investigación exploratoria descriptiva, con un enfoque analítico y propositivo, que recurre a métodos principalmente cualitativos para la recopilación y tratamiento de la información. Mediante la observación, la revisión bibliográfica, la encuesta y la entrevista.
<b>Resultados relevantes</b>	La integralidad, la cual se puede definir como la capacidad de los líderes de comprender como se vinculan los diferentes procesos de la organización para brindar un servicio al usuario final, ya que solo de esta manera es posible identificar con claridad cómo se relacionan los objetivos y cuáles son los verdaderos inductores de valor y procesos que deben ser intervenidos y controlados para conseguir la visión de la organización.
<b>Conclusiones</b>	Debido a los múltiples retos que enfrentan las IPS en Colombia es necesario que sus gerentes adopten modelos de direccionamiento estratégico que conlleven a la alineación del recurso humano, físico y tecnológico de la organización, de tal manera que puedan cumplir sus objetivos propuestos, garantizando una prestación de servicios médicos eficiente, sostenible y de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Antecedente Nacional (2)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Diseño de un plan estratégico para fortalecer los procesos administrativos de la fundación para el adulto mayor pasos dorados.
<b>Autor/Año</b>	(Garzón Alvarez, 2016)
<b>URL</b>	<a href="http://hdl.handle.net/10185/21032">http://hdl.handle.net/10185/21032</a>
<b>Problema</b>	Falta de apoyo a fundaciones sin ánimo de lucro en el área administrativa, técnica y contable por parte de las organizaciones e instituciones universitarias.
<b>Objetivo:</b>	Contribuir al desarrollo personal y social de adultos mayores, teniendo como prioridad el cuidado y atención de los mismos; donde se les brinda protección, y se presta los servicios de apoyo, lúdico y ocupacional.
<b>Metodología</b>	Metodología deductiva por observación directa.
<b>Resultados relevantes</b>	Se creó conciencia de que se deben buscar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones, las cuales pueden traer un beneficio adicional a las personas que dependen de la fundación, tanto administrativos, como a las personas de la tercera edad a las que se les presta el servicio.
<b>Conclusiones</b>	La utilización de todas estas herramientas que se entregaron en la fundación, ayudaran al progreso y mejoramiento de todos los programas sociales que allí se manejan, mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad, poder contar con personas que estén comprometidas con la fundación, y lo más importante, que la fundación tenga un reconocimiento por su excelente funcionamiento en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 8. Antecedente Nacional (3)*

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Centro de atención al adulto mayor para las comunas 8 y 17 de Bucaramanga
<b>Autor/Año</b>	(Rodríguez Bueno, 2016)
<b>URL</b>	<a href="https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1746/Apendice29memoriaanalisispecifico.pdf?">https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1746/Apendice29memoriaanalisispecifico.pdf?</a>
<b>Problema</b>	Incremento de la población mayor de 60 años en Bucaramanga, sumidos en el abandono y pobreza como consecuencia de la marginación provocada no solo por sus familiares, sino por el Estado, en constante violación a sus derechos enmarcados en la constitución política de Colombia mostrando una rápida evolución.
<b>Objetivo:</b>	Diseñar un ambiente agradable, en el cual el adulto mayor pueda satisfacer cada una de sus necesidades y pueda convivir en un espacio satisfactorio, con diseños anexos a los básicos de un centro geriátrico como talleres y zonas de estancia al aire libre, fortaleciendo y mejorando la calidad de vida del usuario, en la ciudad de Bucaramanga
<b>Metodología</b>	Investigación de tipo documental y de análisis directo del medio físico natural, artificial y social, se aplicó el método deductivo e inductivo.
<b>Resultados relevantes</b>	Analizando las tipologías de los centros geriátricos nacional e internacional se obtuvieron los diferentes espacios que conformaban dichas edificaciones para un funcionamiento correcto. De la recolección de estos datos se obtuvo el programa arquitectónico de los servicios básicos con los que debe contar el proyecto del Centro de atención al adulto mayor para las comunas 8 y 17 de la ciudad de Bucaramanga. Además de estos espacios se incorporaron zonas complementarias de actividades lúdicas y recreativas para los adultos mayores que hacen la diferencia y aportan al usuario la calidad de vida que se pretende brindar.
<b>Conclusiones</b>	El generar un centro de atención al adulto mayor en las comunas 8 y 17 de Bucaramanga induce a la creación de un uso mixto como lo establece en la ley 1276 del 2009, dando la oportunidad de hacer uso del lugar a la variedad de estados socio-económicos. (Bajo, bajo-medio) como está establecida la población de estas dos comunas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Antecedente Nacional (4)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Plan Estratégico Fundación CASAHELI
<b>Autor/Año</b>	(Escobar González & Marulanda Rodríguez, 2015)
<b>URL</b>	<a href="https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78877/1/T00401.pdf">https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78877/1/T00401.pdf</a>
<b>Problema</b>	La falta de un espacio en donde el adulto mayor, con deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, sea atendido integralmente con dignidad, honestidad y calidez; acompañando a su familia, permitiendo sobrellevar la carga emocional y física que representa el manejo del paciente.
<b>Objetivo:</b>	Suministrar información relevante sobre las condiciones internas y externas, proponer a los socios objetivos estratégicos y líneas de acción para captar mercado local y asegurar la permanencia de la Fundación CASAHELI en cumplimiento de la legislación vigente, en el corto y mediano plazo.
<b>Metodología</b>	Método deductivo
<b>Resultados relevantes</b>	Los análisis realizados arrojan que pese a las posiciones desfavorables en las cuales se encuentra la fundación, CASAHELI puede aprovechar su propuesta de valor y competir en el medio, manteniendo sus pilares culturales y misionales, cambiando o reforzando aspectos del modelo de negocio como lo son los canales de distribución y los recursos estratégicos.
<b>Conclusiones</b>	Dados los recursos limitados de la organización, las estrategias que tiene prioridad sobre las demás, son aquellas que van orientadas a la consolidación de la fundación bajo los marcos normativos actuales, para posteriormente desarrollar la venta y los distintos servicios que permitan captar una porción de mercado mayor.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 10. Antecedente Nacional (5)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Plan de negocios para la creación de un Centro Día para el Adulto Mayor en Bogotá.
<b>Autor/Año</b>	(Jaramillo Garzón, Sierra Sánchez, & Delgadillo, 2016)
<b>URL</b>	<a href="https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/967/Plandenegociosparalacreaciondeuncentrodia.pdf">https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/967/Plandenegociosparalacreaciondeuncentrodia.pdf</a>
<b>Problema</b>	Falta de un lugar de distracción, que genere bienestar, entretenimiento e independencia del Adulto Mayor para mejorar su calidad de vida.
<b>Objetivo:</b>	Crear un centro de prestación de servicios para mejorar la calidad de vida del adulto mayor, identificando las características de la demanda, la oferta, precios, canales de comunicación y promoción, en un sector del norte de la ciudad, con criterios de calidad, oportunidad y bienestar integral.
<b>Metodología</b>	Investigación cuantitativa de tipo descriptivo. Se realizó un muestreo probabilístico a una población de hombres y mujeres mayores de 60 años a quienes se les aplicó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario como unidad para investigar ya que son ellos los que adquieren los servicios de un centro día.
<b>Resultados relevantes</b>	Se encontró que los clientes potenciales para el Club House La Felicidad serán personas mayores de 60 años con enfermedades crónicas controladas que residen en la ciudad de Bogotá. A través de servicios lúdicos, recreativos y de bienestar al igual que de transporte para su desplazamiento. Ya que a través de las encuestas se evidencio el gusto por desarrollar actividades de integración social que proteja y promueva su salud y la calidad de vida individual y familiar.
<b>Conclusiones</b>	Se hizo revisión de las normas de constitución, funcionamiento y habilitación para la prestación del servicio. Dando cumplimento a los lineamientos que exige la ley, sin embargo se encontró que la legislación actual tiene algunas limitaciones ya que es cambiante para la prestación de los servicios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Antecedente Regional (1)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Modelo Balanced Scorecard para el Instituto de Educación Técnica Profesional - INTEP de Roldanillo Valle del Cauca.
<b>Autor/Año</b>	(Panesso Mayor & Jaramillo Abadía, 2016)
<b>URL</b>	<a href="https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo_Panesso_2016.pdf">https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo_Panesso_2016.pdf</a>
<b>Problema</b>	Falencias en la organización de planes de acción, así como en la distribución de los recursos y en el diseño de los indicadores orientados hacia el mejoramiento continuo de sus procesos institucionales, dificultando el eficiente desarrollo de su misión y la consecución de su visión, lo que afecta la calidad en la prestación de los servicios de Educación Superior.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar una herramienta adecuada a las estrategias y metas propuestas en el plan de desarrollo del INTEP, con lo cual se pueda administrar en función a los resultados y lograr estandarizar los procesos de calidad a cada uno de sus programas.
<b>Metodología</b>	El proyecto fue de tipo aplicativo y descriptivo, con alcance exploratorio y diseño no experimental, a través del método inductivo y deductivo. La recolección de información se realizó mediante encuestas y entrevistas a una población conformada por docentes, administrativos, estudiantes, proveedores y competidores.
<b>Resultados relevantes</b>	Se pudo demostrar que la herramienta de gestión basada en un modelo de Balanced Scorecard, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia, posibilitando que el INTEP, realice los ajustes necesarios, para la optimización de sus procesos orientados hacia la estrategia, mediante una efectiva comunicación de la misma y consolidando a la vez la retroalimentación del personal y de todos los procesos operacionales.
<b>Conclusiones</b>	<p>Se clarificó y tradujo la visión y la estrategia de la institución a través de su Plan Estratégico. Se vincularon los objetivos e indicadores estratégicos, a la planificación de las actividades diarias del personal, a través del establecimiento de objetivos y de la alineación de las iniciativas estratégicas.</p> <p>Se revelaron debilidades de tipo competitivo, mostrando que uno de sus mayores competidores es el SENA. También se evidenciaron debilidades en el crecimiento presupuestal.</p> <p>Los indicadores fueron diseñados para cada uno de los objetivos estratégicos, que representan una visión estructurada de lo que quiere lograr el INTEP</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Antecedente Regional (2)

<b>Componente Metodológico</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Título</b>	Modelo de planeación para la Fundación Centro de Bienestar del Anciano Betsabé Arbeláez de Santa Rosa de Cabal.
<b>Autor/Año</b>	(Grajales Rojas & Gómez Arango, 2013)
<b>URL</b>	<a href="http://hdl.handle.net/11059/3459">http://hdl.handle.net/11059/3459</a>
<b>Problema</b>	El Centro de Bienestar del Anciano Betsabé Arbeláez carece de una planeación a corto, mediano y largo plazo, lo que hace que el uso de sus recursos no sea óptimo. La inexistencia una visión, misión y valores definidos, hace que su administración sea completamente empírica.
<b>Objetivo:</b>	Realizar la planeación estratégica de la Fundación Centro de Bienestar del Anciano Betsabé Arbeláez de Santa Rosa de Cabal para el año 2013 al 2017, teniendo en cuenta la realización de manuales de proceso, procedimientos, y funciones.
<b>Metodología</b>	La investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo Documental y Descriptiva. El método es deductivo y se utilizaron como instrumentos para recolectar información las entrevistas y conocer los procesos llevados a cabo en el centro de bienestar.
<b>Resultados relevantes</b>	La propuesta realizada es adaptable a cambios durante el tiempo y presenta guías para el direccionamiento estratégico y operativo de la Fundación, por tanto, durante el corto plazo muestra estrategias y actividades concretas mientras en el largo plazo presenta lineamientos que se adaptan a necesidades futuras que se presentarán.
<b>Conclusiones</b>	Se elaboró un modelo de planeación para la fundación en la que se definieron la misión, la visión y los objetivos. Asimismo se realizó el análisis DOFA, con el fin de buscar tener metas claras a 5 años, con más proyección de crecimiento y mejoramiento de sus procesos y procedimientos. A su vez esta planeación va acompañada del uso de los manuales de funciones de los colaboradores de la fundación, como también de la estructuración de los manuales de procesos y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores antecedentes contribuyeron con la investigación y desarrollo del presente trabajo proporcionando información que permitió tener más claros los procesos acerca de la planeación estratégica y los diferentes modelos que adoptaron cada uno de ellos, tales como: planes de acción, estrategia de matriz DOFA, planes de gestión, Control de Mando Integral, entre otros.

Varios de los trabajos consultados muestran los resultados de encuestas realizadas para obtener estadísticas o información que es de apreciación para la retroalimentación de una organización; es importante nombrar la percepción negativa de parte de la población del país acerca de vivir en los centros geriátricos, hallada en encuestas realizadas en el trabajo de plan de negocios para la creación de un centro día para el adulto mayor; en la cultura colombiana vivir en un ancianato cuando nos hacemos mayores esta visto como un desentendimiento de ellos, es decir que las familias llevan a sus adultos mayores para no tener que lidiar con ellos en casa. El centro día es una estructura que modifica las condiciones de institucionalizar a un adulto y le proporciona a la familia el cuidado en horas diurna.

Dentro de los antecedentes se desarrollaron varias propuestas, las cuales se entró a considerar que centro día puede visualizar, entre ellas es la división o la creación específica de zonas importantes en la organización, tales como: zona administrativa, zona psicológica enfermería o consultorio, zona de fisioterapia o gimnasio, zona de descanso, zona de baños y lavado, zona del comedor, la sala o salón de juegos y una zona verde, las cuales fueron halladas en el trabajo casa de día para el adulto mayor en el distrito San Borja.

El acondicionamiento de las estrategias, adaptándolas a un entorno de continuo cambio y una organización enfocada a la mejora continua mediante la gestión de indicadores enfocándose hacia la mejora continua para un servicio de calidad y la creación de alianzas estratégicas, son unas de las descripciones del propósito de un plan estratégico.

Entre los antecedentes aquí mencionados, no se relaciona ningún centro día o vida del municipio de Cartago, debido a que en el momento solo esta Centro Día San Antonio con su reciente apertura.

### **5.3. Marco Contextual**

Cartago se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, concretamente en la región del norte del Valle, siendo la puerta de entrada a este. Pertenece a la región Andina de

Colombia, en una planicie con altitud de 917 metros sobre el nivel del mar. En latitud 4°44' N y longitud 74°54'O.

Limita al norte con el departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo. La ciudad posee un clima cálido con una temperatura promedio de 26° C.

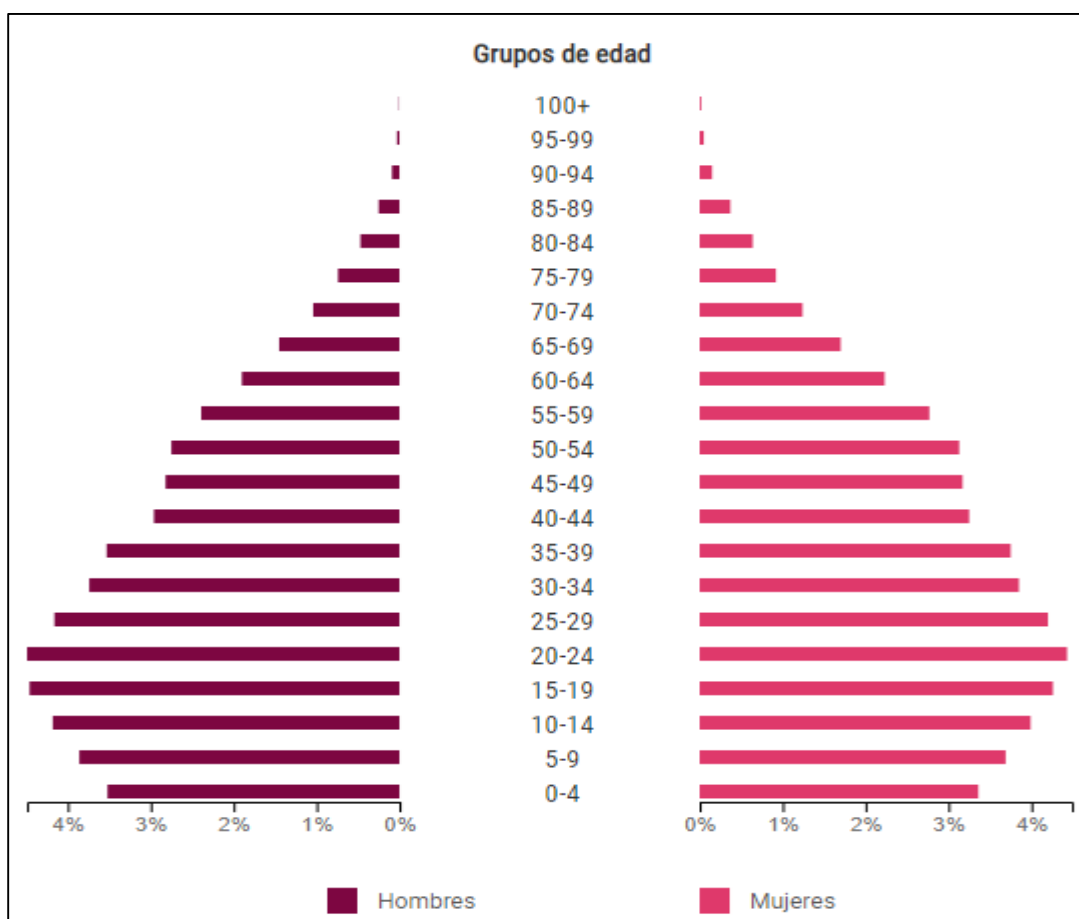
Hacen parte del municipio los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedras de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Tiene una extensión aproximada de 279 Km<sup>2</sup> y se encuentra a 186.8 Km de la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento. El territorio es plano y ligeramente ondulado; lo atraviesan los ríos La Vieja y Cauca (Cámara de Comercio Cartago, 2018).

De acuerdo al informe del DANE para el año 2018 (DANE, 2019), la población total censada de Cartago fue de 118.803 habitantes, de los cuales 53.314 eran mujeres y 55.489 fueron hombres. En comparación con el Censo del 2005 cuya población fue de 121.741 habitantes. A continuación se describen los indicadores demográficos de los últimos censos del municipio.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Cartago	
	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	46,7%	47,3%
Porcentaje de mujeres	53,3%	52,7%
Relación de masculinidad	87,6	89,6
Índice demográfico de dependencia	58,6	65,8
Índice demográfico de envejecimiento	107,6	46,1
Índice de Friz (IF)	97,1	136,1
Descripción IF	Población madura	Población madura
Relación niños mujer	19,1	31,1
Población entre 0 y 14 años (%)	17,8%	27,2%
Población entre 15 y 59 años (%)	63,1%	60,3%
Población mayor de 59 años (%)	19,1%	12,5%

*Ilustración 1. Indicadores demográficos*

*Fuente: DANE – Dirección de Censos y Demografía (2019)*



*Ilustración 2. Estructura de Población por edad y sexo*

Fuente: DANE – Dirección de Censos y Demografía (2019)

En el contexto del proceso de transición demográfica, el envejecimiento de la población del país tiene la siguiente dinámica: la población de 60 años o más tiene tasas de crecimiento superiores al crecimiento de la población total, entre 1985 y el año 2013, la población total de 60 años o más pasó de 2.143.109 a 3.815.453 en el 2005 y para el 2010 se proyectó en 4.473.447 de personas mayores, con un ritmo de crecimiento del 3.18% promedio anual en ese periodo. Para el 2015 el crecimiento de la población mayor fue de 3.51% y se proyectó para el 2020 del 3.76% (MinSalud, 2013).

La economía colombiana creció alrededor del 2% para el año 2016 y un crecimiento similar para el año 2017. Esta evolución precaria se debe, en especial, a la incidencia del comportamiento de los precios del petróleo y a los efectos de la reforma tributaria que golpeó la demanda interna.

La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%, para el año 2016 por encima del colombiano, a pesar de ser una región golpeada por las crisis venezolana y ecuatoriana a donde el departamento históricamente ha exportado (Cámara de Comercio Cartago, 2018).

La participación del Valle de Cauca es del 26% en actividades financieras con respecto a la participación del PIB, mientras que los servicios con el 15%. La zona se caracteriza por el cultivo de Café y participa con un 8,2% en las importaciones y las exportaciones con un 8,4% de las importaciones totales de Colombia en el año del 2017.

En cuanto a la distribución de recursos del sistema general de participación en el 2017 el municipio de Cartago destino el 65% aproximado en educación equivalente a \$44.290.674

### ***5.3.1 Aspecto Económico***

Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; es epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano. El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad. (Cámara de Comercio Cartago, 2018)

### ***5.3.2. Aspecto Social***

En Colombia para el año 2013, la población mayor (60 y más años de edad) fue de 4.962.491(10.53% del total de la población). De esta 2.264.214 eran hombres y 2.698.277 mujeres lo que significa que en la vejez hay una proporción de mujeres significativamente mayor a los hombres. (MinSalud, 2013).

En Cartago existen alrededor de 28 grupos de la Tercera Edad, conformados por 1.200 adultos mayores que asisten a ellos, por medio del programa “Hábitos y Estilos de Vida Saludable” con el fin de prevenir enfermedades cardiovasculares.

El programa del adulto mayor cuenta también con grupo de danzas, teatro, música y deporte, con el fin de que las personas tengan un poco de entretenimiento sin dejar a un lado los hábitos que le ayudan a llevar una vida más sana, poco rutinaria y en la que intercambian conocimientos con las demás personas.

### ***5.3.3. Aspecto Cultural***

La cultura del bordado en Cartago convirtió a la ciudad como la Capital del Bordado, reconocida nacional e internacionalmente, muestra de ello es la Feria Expo-Bordados Cartago la cual se realiza cada año y en ella se presentan excelentes trabajos de manufactura textil elaborados por los artistas colombianos, maestros del hilo y la aguja”. (Canaval, 2015), existen varias fábricas textiles que ayudan al desarrollo del municipio gracias a la dedicación y la labor de maestras artesanas.

En Cartago se pueden encontrar grupos de danzas, teatro, música que aporta crecimiento cultural al municipio, que funcionan en la casa de la cultura, casa del virrey. Para las personas de la tercera edad, la administración municipal ha creado el Programa del Adulto Mayor quienes también disfrutan de danzas, música, teatro y deporte, su bienestar y mejorar su calidad de vida.

## **5.4.Marco Teórico**

Con el fin de desarrollar un modelo de cuadro de mando integral para el Centro Día San Antonio, se hizo necesario asumir la organización como un sistema decisional que corresponde al paradigma del capitalismo industrial; para monitorear la evolución de la empresa ocasionando un seguimiento y control de las propuestas hechas en el DOFA cruzado y plasmadas en el CMI.

### ***5.4.1. Teoría de gerencia estratégica***

La administración estratégica tuvo una evolución muy importante con los aportes de Michael Porter, logró que un estilo de planeación para estabilidad y crecimiento trascendiera a planeación



de ventaja competitiva y de estrategia competitiva, concluyendo en técnicas para analizar la industria que se menciona más adelante.

Porter manifiesta que la organización necesita tener un amplio conocimiento de sí misma debido a que contribuye en las decisiones de las políticas competitivas a definir, pero el conocimiento no se queda allí, este es importante en el ámbito interno, reconocer la industria en la que se encuentra y los diferentes factores que la conforman; de esta manera se establece las llamadas Cinco Fuerzas de Porter, (Cinco Fuerzas Competitivas).

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas, y la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuerza de cada uno. (Porter, 2008, pág. 19). Porter manifiesta que cuando el entorno ejerce presión en la organización, la misma muestra su fuerza y debilidad, es evidente que el auto reconocimiento es importante a la hora de realizar un plan estratégico, quien no se conoce no sabe hasta dónde puede llegar.

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar donde diversificarse, aunque entonces el interés se centrara en la estrategia apropiada para cada industria. Así pues, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva y la base de casi todos los conceptos que se exponen en el libro (Porter, 2008, pág. 20).

La teoría de Porter consiste en el conocimiento de la organización y su entorno, cómo es influenciado en el mercado y así se hace fácil identificar sus puntos débiles y fuertes en relación con la industria, para elaborar una buena estrategia competitiva que emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición definible contra las cinco fuerzas competitivas,

previniendo los cambios para tomar medidas pertinentes, además tener en cuenta la evolución de la industria y la entrada en nuevas industrias.

*Tabla 13. Evolución Administración Estratégica*

<b>Año y Autor</b>	<b>Definición</b>
400-320 a. c.	Planear la guerra, la estrategia militar y diplomática existe desde los tiempos de la prehistoria. La esencia y sus principios fueron afinados por Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Lenin, Hart, Montgomery, Mao Tse- Tung.
1916 Henry Fayol	Calcular el porvenir y prepararlo.
1949 John Von Newmann	Estrategia Maximin: maximiza la ganancia mínima que puede obtener.
1954 Peter Drucker	Administración por resultados, fue el primer libro en explicar el significado de estrategia de negocios.
1969 G. Steiner	Planeación estratégica.
1969 Kenneth R, Andrews, C. Ronald Christesen	Articularon el concepto de estrategia como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Dando forma a el DOFA.
1976 George R. Terry	Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto a futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
1982 M. Porter	Teoría de gerencia estratégica, que estudia como una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva. Publico dos libros: Estrategia Competitiva y ventaja competitiva.
1987 (1979) F.E. Kast J.E Rosensweig	Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo.  La planeación es el proceso de decidir de antemano que se hará y de qué manera.  Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.  La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas.  En suma, un plan es un curso de acciones predeterminada.
1993 Henry Mintzberg	Aprendizaje estratégico, sus ideas establecían una forma diferente de observar la planeación, planteando la necesidad de no verla simplemente como un proceso mecánico de análisis, sino llevarla al nivel de la síntesis en la que la intuición deriva de todas las fuentes de la experiencia debía acompañar a los datos duros de estudios de mercado.

Tabla 13. Continuación

Año y Autor	Definición
1996 Norton y Kaplan	Cuadro de mando Integral, que consiste en la innovación de introducir indicadores sobre áreas que normalmente se asumían como apoyo, en lugar de tratarlas como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.
1997 Russell L. Ackoff	Planeación interactiva. Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menudo que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.
1997 G. Johnson y K. Scholes	Dirección Estratégica y su variación de prioridades estratégicas en función del nivel, la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción
2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción.
2004 (1998) A. Thompson y A. J. Strickland III	Dirección estratégica y administración estratégica.
2004 (1999) M.A. Hitt y colaboradores	Administración estratégica y administración global.
2005 (1990) T.S. Baterman y S.A. Snell	La estrategia es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.

Fuente: Elaborado a partir de la Planeación Estratégica de David (2008)

La administración estratégica ha evolucionado a través de los años, se ha visto modificada por un sin número de autores que proponen e implementan procesos para hacerla más efectiva y útil. La estrategia era un término muy arraigado a el tema militar, pero fue gracias a Newman que se logró vincular con la administración; la primera propuesta fue basado en el porvenir de la organización mediante el proceso estratégico, continuo con la obtención de resultados y como herramienta de análisis, evolucionó a ser un proceso de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos vividos en las organizaciones, poco después se vincularon herramientas como el Cuadro de mando integral para realizar la función de indicadores de logros, permitiendo que más adelante existiera una planeación interactiva y convergente siendo muy similar a proceso de toma de decisiones.

#### **5.4.2. Administración estratégica**

Las organizaciones ya sean formal o informal, requieren de un plan, el cual debe poseer los objetivos que definan a donde quieren llegar, aunque no tengan muy clara la meta.

La administración es un conjunto de actividades y procesos que incluye el manejo de recursos para lograr un propósito de la mejor manera posible; entre estos procesos se encuentra la planeación, la cual es uno de los principios básicos de la administración, que consiste en definir y aclarar su visión y misión y objetivos; que los lleven al logro de las metas a largo plazo.

El Centro Día San Antonio carece de una estructura clara que defina a dónde desea llegar. Con la administración estratégica se lograra redefinir su misión y visión, establecer la planeación y gestión de las actividades futuras y las estrategias para su crecimiento.

La planeación como función administrativa: “La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, y que a través de ella se prevén metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas. Es un proceso continuo que refleja los cambios el ambiente dentro y alrededor de la organización.” (Hernández, 2012, pág. 8)

Serna plantea que un plan estratégico define a la organización, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. “Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (Gomez, 2008, pág. 55). La administración estratégica permite que la planeación y todos los procesos que se llevan a cabo en una organización cuenten con un direccionamiento que ayuden a cumplir los objetivos planteados.

### ***5.4.3 Escuelas del pensamiento estratégico***

Según Mintzberg, Anhlstrand y Lampel (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016), la escuela del pensamiento estratégico se conforma de un grupo de escuelas con corrientes particulares que han surgido con el tiempo, algunas han tenido muchos éxitos y se han dejado de lado, otras están evolucionando y otras que solo permanecen. Estas corrientes son:

**La escuela del diseño:** Ve la estrategia como un proceso de concepción proponiendo el modo como debería formularse una estrategia.

**La escuela de planificación:** Ve la estrategia como proceso de formación, siendo un proceso independiente y sistémico.

**La escuela de posicionamiento:** Ve la estrategia como un proceso analítico, siendo un proceso prescriptivo.

**La escuela empresarial:** Ve la estrategia como un proceso visionario, creando así una visión para elaborar la estrategia estableciendo aspectos específicos del proceso de creación.

**La escuela cognoscitiva:** ve la estrategia como un proceso mental, que usa los mensajes psicológicos para penetrar en la estrategia y prescribir un comportamiento ideal.

**La escuela de aprendizaje:** ve la estrategia como un proceso emergente, el proceso de aprendizaje emerge de pequeños pasos a medida que la organización se adapta.

**La escuela de poder:** ve la estrategia como un proceso de negociación, debido a esto se adapta a medida que interactúa consigo misma, con organizaciones y con el exterior.

**La escuela cultural:** ve la estrategia como un proceso colectivo, el cual está arraigado en la cultura organizacional, vista como una funda mental colectiva y cooperativa.

**La escuela ambiental:** ve la estrategia como un proceso reactivo, la iniciativa se busca en un contexto externo, procura entender las presiones ejercidas en la organización.

**La escuela de configuración:** ve la estrategia como un proceso de transformación, va en búsqueda de la integración de todas las corrientes o escuelas anteriores, formando así una estructura completa de la escuela del pensamiento estratégico, ofreciendo una posibilidad de reconciliación; esta se rige argumentando que la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración, existiendo así un momento para una.

Según los autores, la escuela de la configuración describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados, interrumpidos por saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos. Esta escuela concibe el mundo como categorías agradables y ordenadas, las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones y posiciones o perspectivas, quiere decir que las organizaciones para lograr ser eficientes interrelacionan varias características de manera complementarias, en este caso son las diferentes características de las demás escuelas del pensamiento estratégico por lo cual hace que las organizaciones experimenten unas circunstancias especiales como: su periodo de decisión de su configuración o de estructura cada tanto da un salto hacia otra configuración, lo importante aquí sería lograr transformar el Centro día sin que se destruya la organización, que conserve su esencia; el proceso de la estrategia es hallada en su propio momento y contexto teniendo en cuenta las configuraciones particulares.

#### **5.4.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El CMI es un modelo de gestión de los procesos, que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Igualmente, hace énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de los objetivos. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, conforman una estructura indicada. (Norton & Kaplan, 2001, pág. 18)

Este sistema realiza el seguimiento del área financiera, permitiendo ver y comparar los indicadores pasados para tener una actuación futura; Además se crea valor por medio de la observación de los progresos que se ven ilustrados allí. El CMI es útil para realizar actualización y transformación en la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica.

El proceso de CMI empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si va a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos en la generación de cash flow. (Norton & Kaplan, 2001, pág. 28).

Los resultados de estos indicadores revelan dónde se hace necesario realizar inversiones importantes en la organización que generen mejoras en los procesos y en la atención al cliente.

Para construir un Cuadro de Mando es necesario integrar el grupo de alta dirección, estos deben estar de acuerdo con el motivo y el propósito por lo cual se desarrolla el proyecto. Es necesario ir paso a paso para desarrollar un plan estratégico por medio de un Cuadro de Mando integral, a continuación, se describe brevemente el paso a paso que proponen Norton y Kaplan:

**Definir la arquitectura de la medición:** Es importante tener una visión clara del tipo de organización que se intervendrá, la idea será una que realice actividades en toda una cadena de valor, innovación, operaciones, marketing, ventas y servicios. Es importante definir:

- a. Los objetivos financieros, como: crecimiento, rentabilidad, cash flow.
- b. Temas corporativos decisivos como: entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios e innovación.

**Vínculos o alianzas estratégicas:** clientes comunes, competencias centrales, oportunidades de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente; los anteriores puntos se deben definir en conjunto con los directivos de la organización, es importante a la hora de hacer

el consenso de los puntos anteriores involucrar a los directivos además de desarrollar los alrededores de los objetivos estratégicos.

**Realizar entrevistas:** De ante mano es importante preparar información básica y antecedentes sobre el CMI, así como del sector y entorno competitivo de la organización e incluir las tendencias, tamaño y crecimiento del mercado, preferencias del cliente y desarrollo tecnológico. Al obtener esta información se realiza una entrevista a cada directivo, el objetivo de la entrevista es obtener el input sobre los objetivos estratégicos de la organización y propuestas para los indicadores de CMI en las cuatro perspectivas del Cuadro de mando. La entrevista ayudará a que los directivos se informen acerca del plan a realizar y la forma en que se traducen los objetivos e indicadores para el CMI, además de indagar en las preocupaciones con respecto al desarrollo del CMI e identificar los conflictos.

**Sección de síntesis:** El equipo encargado del desarrollo del CMI discute las respuestas de la entrevista, desarrollando una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionaran una base de cada una de las cuatro perspectivas, definiendo si la lista representa la estrategia de la organización y si los objetivos de las perspectivas parecen estar vinculadas en relación de causa y efecto.

**Taller de ejecución:** Se programa una reunión con los altos directivos para realizar un consenso del CMI, se abre un debate sobre las declaraciones de misión y estrategia. Se realizan una pregunta: Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia. ¿En qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar? Una vez escuchada cada perspectiva se socializan los objetivos propuestos y porque lo escogió cada directivo, de esos 5 indicadores se escogen 3 o 4 mejores, se realiza una descripción de ellos.

**Diseñar los indicadores:** organizar los objetivos de acuerdo a las intenciones de la estrategia, identificar los indicadores para cada objetivo, identificar propuestas para cada indicador e identificar la influencia de indicadores sobre otros.



**Debate:** se reúnen nuevamente los directivos y debaten la misión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores para cuadro de mando integral; una vez concluido el debate es recomendable realizar un volante informativo para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los colaboradores de la organización.

**Plan de implantación:** es necesario formalizar las metas y desarrollar un plan de implantación para el cuadro de mando, en este se incluye la forma en que los indicadores van vinculados con las bases de datos y los sistemas de información.

Por tercera vez se reúnen los directivos para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivo y mediciones de desarrolladas anteriormente, además se identifican los programas de acciones preliminares para alcanzar las metas.

Por último, se debe desarrollar un plan de implementación y de introducción, y es recomendable iniciar la utilización del cuadro de mando en un plazo de 60 días.

Como se ha descrito anteriormente, el cuadro de mando es una herramienta de gestión para darle orden a las organizaciones en materia de planes estratégicos, se desea tener el control de la organización por medio de indicadores los que permiten mantener el Centro día monitoreado con el fin de conocer el estado en el que se encuentra y así ir en pos de su visión mediante acciones correctivas de ser necesarias; estos indicadores nos permitirán crear valor en la organización mediante el paso a paso de la planeación del Cuadro de mando.

La administración estratégica se compone de planes que permiten establecer y lograr la proyección de la organización. La estrategia ha tenido una evolución muy significativa a través de la historia, con enfoques que se configuran en una sola idea (la escuela de la configuración), viendo la estrategia como un proceso condicionado a la organización, lo cual es indicado por la teoría de la gerencia estratégica como primer pilar para el desarrollo de sus objetivos a los cuales se conecta el cuadro de mando integral implementando indicadores que permiten reflejar el logro de las metas derivadas de los objetivos.

Con el Cuadro de Mando se ven reflejados los saltos de configuración mediante los indicadores, los que permitirán un cambio o reconfiguración de estrategias para lograr una mejora y adecuación respecto a la influencia del exterior en el Centro día.

## **5.5 Marco Conceptual**

El estudio contiene conceptos que estructuran el marco conceptual, el primero de ellos hace referencia a la estrategia, que en el campo de la administración se entiende como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg & Quinn, 1993, pág. 5).

La estrategia empresarial define la elección de sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (Porter, 2008)

La finalidad del plan estratégico de una empresa está fundamentado sobre la misión, la visión y los valores corporativos sin dejar de lado la responsabilidad social corporativa; está direccionado a lograr la visión de acuerdo con su misión respetando sus valores y ser responsable con su entorno (Granjo Aguilar, 2008, pág. 17).

Los componentes teleológicos y conceptuales de una organización son: La misión es la razón de ser de la organización, esta es una fuente clave para el logro de la visión; la visión es el direccionamiento de la organización a largo plazo, es aquello en lo que la organización desea convertirse. Contesta a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?; Los valores son los que definen los principios éticos de la organización y estos nos ayudan a llevar un buen clima laboral.

El cuadro de mando es una herramienta de gestión para darle orden a las organizaciones en materia de planes estratégicos, se desea tener el control de la organización por medio de indicadores los que permiten mantener el Centro día monitoreado con el fin de conocer el estado en el que se encuentra y así ir en pos de su visión mediante acciones correctivas de ser necesarias;

estos indicadores nos permitirán crear valor en la organización mediante el paso a paso de la planeación del Cuadro de Mando Integral.

Tareas de la administración estratégica:

- Desarrollar una visión y una misión
- Determinar objetivos
- Crear una estrategia
- Ejecutar la estrategia
- Evalúan el desempeño

La administración estratégica mide:

- La creación de valor.
- Los sistemas y procedimientos para mejorar la actuación
- Cómo se potencializarían de capacidades internas.

### **¿Por qué utilizar el Cuadro de mando integral?**

Porque proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, además permite anticipar una visión más clara ante el futuro de la organización para ello se utiliza un mapa estratégico.

Al combinar indicadores financieros con los no financieros se logra armonizar el desempeño de la organización día a día y el futuro promisorio lo que constituye en cimiento para el cumplimiento de la misión organizacional.

Sirve para interpretar la estrategia, alinear y comunicarla a todo el personal.

## **5.6 Marco Legal**

Centro Día San Antonio es una entidad que se dedica a la protección y el cuidado del Adulto Mayor, por lo tanto se deben conocer todas las normas y leyes que regulan lo que se requiere para las organizaciones dedicadas a la atención y cuidado de esta población vulnerable.

## **Constitución Política de 1991**

**Artículo 46:** “El estado, la sociedad y la familia concurrirán para la protección y la asistencia de las personas de la tercera edad y promoverán su integración a la vida activa y comunitaria.

El estado les garantizara los servicios de la seguridad social integral y el subsidio alimentario en caso de indigencia.”

**Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No. 7935:** “En esta se contemplan los derechos y deberes de cada una de los adultos mayores y cuáles son los deberes de las entidades que se dedican a velar por la integridad física y psicológica de cada uno de ellos”.

**Ley 48 de 1986:** “Por la cual se autoriza la emisión de una estampilla pro - construcción, dotación y funcionamiento de los centros de bienestar del anciano, se establece su destinación y se dictan otras disposiciones”.

**Ley 687 de 2001:** “Por medio de la cual se modifica la Ley 48 de 1986, que autoriza la emisión de una estampilla pro-dotación y funcionamiento de los Centros de Bienestar del Anciano, instituciones y centros de vida para la tercera edad, se establece su destinación y se dictan otras disposiciones.” (Senado, 2001)

**Ley 1251 de 2008:** “Por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.”

**Ley 1276 de 2009:** “A través de la cual se modifica la Ley 687 del 15 de agosto de 2001 y se establece los nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centro vida.” ( Ministerio de Salud y Protección Social, 2009)

**Ley 1315 de 2009:** “Por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención”. (Secretariassenado, 2009)

**Ley 1850 de 2017:** “por medio de la cual se establecen medidas de protección al adulto mayor en Colombia, se modifican las leyes 1251 de 2008, 1315 de 2009, 599 de 2000 y 1276 de 2009, se penaliza el maltrato intrafamiliar por abandono y se dictan otras disposiciones”. ( Ministerio de Salud y Protección Social, 2009)

**Resolución 024 de 2017:** “Por medio de la cual se establecen los requisitos mínimos esenciales que deben acreditar los Centros Vida y se establecen las condiciones para la suscripción de convenios docente-asistenciales”. ( Ministerio de Salud y Protección Social, 2009)

**Resolución 055 de 2018:** “Por medio de la cual se modifica la Resolución 024 de 2017”  
( Ministerio de Salud y Protección Social, 2009)

A continuación se presenta la matriz del marco legal que confiere formalidad al estudio.

*Tabla 14. Matriz de Marco Legal*

<b>Normatividad</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Impacto Positivo</b>	<b>Impacto Negativo</b>
Constitución política de Colombia de 1991 Art 46	Es un derecho inviolable con el que cuenta cada persona de la tercera edad, ya que tienen la garantía de estar estipulados en la carta magna de Colombia.		Al estar contemplado en la carta magna es un derecho muy conocido y por las personas	
Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No. 7935	Es una ley que estipula todas las condiciones para mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad. Y da a conocer todas las pautas que deben tener las entidades tanto públicas como privadas que se dedican al cuidado del adulto mayor.		Es una ley que describe todos los derechos y deberes de las personas de la tercera edad.	No se respetan en su totalidad los derechos y deberes que tienen las personas de la tercera edad,

Tabla 14. Continuación

Normatividad	Ventajas	Desventajas	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Ley 48 de 1986	Las asambleas departamentales y municipales, están autorizadas en emitir una estampilla pro-dotación y funcionamiento de los centros vida, con el fin de garantizar y dar cumplimiento con los requisitos mínimos para la estadía del adulto mayor.		Permite hacer convenio con entidades que les puedan ayudar en el proceso tanto físico como psicológico con el adulto mayor.	
Ley 687 de 2001	Se le realizan unas modificaciones a la ley 48 de 1986	Las modificaciones realizadas no muestran mejoras o nuevos beneficios para el adulto mayor.		
Ley 1251 de 2008	Esta ley promueve y protege los derechos del adulto mayor. La finalidad es que el adulto mayor sea participe del desarrollo en comunidad mediante todos los programas destinados para ellos.		Esta ley fue creada con la finalidad que el adulto mayor se involucre con la comunidad, mediante los programas destinados para ellos	Que no todos los adultos participan en estos programas.
Ley 1276 de 2009	Es una ley que beneficia al adulto mayor de los niveles I, II del Sisben, para pertenecer a cualquier centro de vida que se haya beneficiado de la estampilla.		Beneficia al adulto mayor que por razones económicas no asisten a los centros de vida.	
Ley 1315 de 2009	Esta ley buscar garantizar que todos los servicios brindados en los centros o instituciones sean integrales y de calidad. Brinda las pautas para el funcionamiento de los centros y que restricciones tener.		Busca que los adultos mayores estén seguros; dando a conocer que si cuentan con alguna patología con que otros pacientes se pueden relacionar.	

Tabla 14. Continuación

Normatividad	Ventajas	Desventajas	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Ley 1850 de 2017	Se les agregan capítulos a las siguientes leyes: Ley 1315 las instituciones, centros día y los centros de protección, deberán acoger a los adultos mayores afectados por casos de violencia intrafamiliar; como medida de protección. Ley 1251 Asesorar funcionamiento de los planes y programas de protección y lucha contra la violencia, y promueve el apoyo de todo el núcleo familiar al adulto mayor.		Se les agregaron artículos a leyes ya creadas con el fin de garantizar la seguridad del adulto mayor. Ya en esta nueva ley el maltrato y el abandono son penalizados.	
Resolución 024 de 2017	Esta resolución establece los requisitos mínimos que deben acreditar los centros vida o día para la atención integral de las personas adultas mayores, determina las directrices para adelantar el seguimiento, vigilancia y control de éstos.		Esta resolución agrupa muchos de los artículos planteados en las leyes anteriores lo cual habla sobre los requisitos mínimos para acreditar un centro vida o día.	
Resolución 055 de 2018	Hace modificaciones a la resolución 024 en el ámbito funcional y legal de los centro día o vida		Describe cada uno de los requisitos mínimos con los que debe contar centro día o vida	

Fuente. Elaboración propia

En el marco legal se relacionan todas las leyes que protegen la integridad del adulto mayor, que judicializan o penalizan el hacer caso omiso a lo que allí se contempla, la resolución 055 de 2018 es la de mayor impacto en la realización de este trabajo ya que es la que describe como es la creación de un Centro Día o Centro Vida, como debe ser su funcionamiento y los cuidados que deben tener con los adultos mayores.

## **6. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio fue descriptivo, este buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

Se pretendió recoger toda la información necesaria enfocada al desarrollo de esta investigación.



## **7. Diseño Metodológico**

### **7.1. Enfoque**

El enfoque es cualitativo ya que la metodología de investigación se realizó mediante observación y entrevistas no estructuradas lo cual permitió identificar cuál es la necesidad de Centro Día San Antonio y con este análisis se elaboró un plan estratégico que concluye en un cuadro de mando integral, siendo de gran ayuda para la organización en la parte administrativa, además pretendió comprender el contexto.

### **7.2 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es no experimental, transaccional o trasversal. Es no experimental ya que se analiza los inconvenientes que presenta tal y como se muestran en su momento, y transaccional o trasversal porque se recolectan los datos “en un solo momento de tiempo, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández Sampieri, 2014), y de acuerdo a esos análisis se desarrolló un trabajo basado en teorías administrativas en busca de que la organización cuente con todos los lineamientos administrativos que le corresponden, al mismo tiempo se abordó un diseño de investigación acción que buscó transformar una realidad a nivel práctico y de aprendizaje.

### **7.3 Método de la investigación**

El método de la investigación utilizado es inductivo, ya que la observación directa permitirá analizar a fondo los inconvenientes que allí se presentan de una manera precisa, la cual ayudara a definir cuál es la verdadera problemática. Este método va desde lo más simple hasta lo más general buscando qué soluciones implementar para la mejora de las funciones que allí realizan. (Hernández Sampieri, 2014).

## 7.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La validez de los instrumentos se determinó por: análisis de antecedentes y la consulta a expertos.

Se utilizó la entrevista de tipo no-estructurada con el fin de recopilar la información que permitió realizar un diagnóstico sobre la problemática actual que presenta la organización, una parte de la información fue recolectada mediante una lista de chequeo.

**Población:** son todas las personas responsables de las funciones administrativas que tienen vínculo directo con Centro Día San Antonio.

Otra parte de la población que se entrevistó estuvo conformada por tres personas de la comunidad activa del Centro Día, que estuvieron en la capacidad de dar respuesta a ella.

La muestra en primera instancia se realizó a los funcionarios de la organización.

## 7.5 Plan de realización

En el siguiente plan se especifica la realización de los objetivos y el tiempo promedio para dar cumplimiento a cada uno de ellos y las actividades realizadas para tal fin.

*Tabla 15. Plan de realización*

Objetivos	Meta	Indicador	Actividades
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	A Abril de 2019 se tendrá analizado el sector al cual pertenece Centro Día San Antonio.	Informe sobre el perfil competitivo de Centro Día San Antonio.	Entrevista Encuestas
Analizar la situación externa de Centro Día San Antonio a fin de determinar las amenazas y oportunidades.	A Abril de 2019 se tendrá un análisis externo de Centro Día	Informe sobre la situación externa al Instituto.	Observación Encuesta Visitas DOFA.

Tabla 15. Continuación

<b>Objetivos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
Analizar el ambiente interno del Centro Día San Antonio con el fin de identificar las debilidades y fortalezas.	A Mayo de 2019 se tendrá analizado el ambiente interno del Instituto.	Informe sobre el análisis de la situación interna que se presenta Centro Día San Antonio.	Visitas al Instituto. Entrevistas no estructuradas observación
Formular un modelo de cuadro de mando integral para monitorear la evolución de la organización.	A Junio de 2019 se tendrá diseñado el Cuadro de mando integral para Centro Día San Antonio	Trabajo escrito sobre el Cuadro de mando integral del Centro Día, con el fin de medir y mejorar el logro de los objetivos.	Entrevistas a los funcionarios de Centro Día y reunión de consenso Encuestas Observación Visitas al Instituto.
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes al modelo formulado	A Septiembre de 2019 se tendrá diseñado como se realizara el seguimiento y control al Instituto	Realizar plan de seguimiento y control al Instituto.	Diseñar el sistema de entrevista opinión a los funcionarios, y a las personas (estudiantes) que van a brindar un servicio a Centro Día San.

Fuente. Elaboración propia.

Para dar cumplimiento a los objetivos se requirió del tiempo y la disposición necesaria con el fin de desarrollar el propósito final, un Cuadro de Mando Integral que ayude a visionar administrativamente a Centro Día San Antonio al igual que un sistema de seguimiento y control.

## **8. Diagnóstico**

El diagnóstico se elaboró a partir de la investigación en páginas oficiales y análisis hechos de información recolectada de las personas y la entidad que hizo parte en el proceso de elaboración del mismo, con el fin de diseñar un Cuadro de Mando Integral acorde a sus necesidades.

La utilización de diversas herramientas permitió realizar una exhaustiva recolección de datos, facilitando el análisis de los mismos y generó una vista panorámica de la situación de la organización, al identificarse la problemática y conociendo la industria a la cual pertenece.

Al elaborarse el diagnóstico se dividió en cuatro partes principales: primero el análisis externo que atiende a las dimensiones que rodean la empresa con el uso de la matriz POAM y la MEFE, el segundo el análisis interno centrado en la evaluación de sus propias capacidades como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por medio de la matriz DOFA, MEFI y la cadena de valor; el tercer análisis del sector que corresponde a las cinco fuerzas de Porter y cuarto el benchmarking acerca de la investigación de los servicios en otras entidades en la industria, dedicadas a la misma actividad económica que Centro día San Antonio.

Por medio de un diagnóstico de gestión empresarial se realizaron preguntas puntuales en las siguientes áreas: gerencia, financiera, mercadeo, ventas, servicio al cliente, talento humano, gestión de calidad, logística y tecnología donde se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno de Centro día San Antonio; además con la matriz POAM se lograron recolectar datos que fueron claves para la realización de las matrices mencionadas anteriormente, las que permitieron resumir cada uno de los análisis realizados.

### **8.1. Análisis Externo**

El desarrollo del análisis externo se compone de ocho dimensiones que son importantes en el entorno del Centro Día, cada uno de ellos refleja en resumidas palabras el comportamiento, las tendencias, su relación con el sector y el impacto positivo o negativo en la industria. El análisis da una mirada a nivel nacional y se centra en las repercusiones locales, en cada caso se realizó una clasificación de oportunidad o amenaza y finaliza con el perfil de oportunidades y amenazas permitiendo valorar cada variable junto al impacto que puede ser dado por un valor entre uno y

cinco. El análisis se complementa con la matriz MEFE que da una valoración en peso, calificación y peso ponderado a las oportunidades y amenazas encontradas

### 8.1.1. Dimensión Económica

El entorno económico influye sobre el comportamiento de la organización ya que existen aspectos que la afectan y no están bajo su control. Por decir el PIB, el dólar, la deuda pública, la inflación, son algunos de los aspectos que influyen directamente sobre el país; ya que son variables claves para que regulan el comportamiento organizacional.

Tabla 16. Dimensión económica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Ingreso per cápita	Amenaza	En el tercer trimestre de 2019 <sup>pt</sup> , el Producto Interno Bruto en su serie original crece 3,3% respecto al mismo periodo de 2018.	Según informes del DANE es primera vez que se hace posible observar que las actividades económicas del país contribuyen al crecimiento de la economía del país.	Durante el año corrido de 2019, respecto al mismo periodo del año anterior, el crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3,1%. Las actividades que más explican este comportamiento son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9%. <sup>I22</sup> Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 3,8%. Actividades financieras y de seguros crece 6,1%.	Si el ingreso per cápita disminuye es una amenaza para Centro Día, ya que las personas no van a contar con el poder adquisitivo que se necesita para poder adquirir los servicios que allí se ofrecen

Tabla 16. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Producto Interno Bruto (PIB)	Amenaza	El DANE señaló que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del primer trimestre de 2019 fue revisado al alza y pasó de 2,8% a 3,1%.	Para el año 2018. El PIB nacional es 978.477 miles de millones de pesos, a precios corrientes. Los departamentos con mayor PIB son Bogotá D. C. y Antioquia con 250.576 y 141.756 miles de millones de pesos, respectivamente. Los departamentos con menor PIB son Guainía y Vaupés y con 351 y 279 miles de millones de pesos, respectivamente.	En cifras reveladas por el DANE, las actividades económicas que más contribuyen al crecimiento se encuentra con la atención en la salud humana, lo cual podemos relacionar a Centro Día con este sector	Para centro día san Antonio el PIB genera oportunidad, ya que si la economía del país aumenta genera rentabilidad para los ciudadanos, y así de esta manera puede muchas personas pueden empezar a solicitar el servicio.

Fuente: Tomada de

### 8.1.2 Dimensión Política

Colombia es un país con un gran número de tributos que al ser comparados con otros países se visualiza una alta tasa contributiva, las empresas se enfrentan a un sin fin de impuestos especiales dependiendo de su actividad económica, quienes para poder estar a paz y salvo se enfrentan a complejas bases gravámenes, dejando ver que el sistema tributario de Colombia es el único que está obteniendo grandes márgenes de contribución, reduciendo de esta manera el crecimiento económico; cada año estos impuestos suben o surgen nuevos.

Las organizaciones como centros de hogar para el adulto mayor y centros día o vida privados se benefician de actividades que el gobierno ha dispuesto para los adultos mayores, pero no los excluye de los impuestos que se generan por la actividad a la que se dedican desgastando de este modo sus recursos económicos y utilidades organizacionales.

Si bien las diversas reformas tienen como propósito incrementar los ingresos del gobierno, los efectos de cada una siempre son transitorios, lo que presiona para la implementación de otra reforma convirtiéndose en un círculo vicioso o hábito negativo.

La corrupción es un crimen que viola los derechos humanos, por lo tanto, merecen castigo en las mismas proporciones del daño que generan varios casos en esta descripción: afectación del programa de alimentación escolar, el cartel de la hemofilia de desvío de recursos del sistema de salud, este último hecho afecta directamente a la empresa objeto de esta asesoría puesto que se disminuyen las expectativas de contratar con entidad oficial.

Tabla 17. Dimensión Política

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Legislación laboral	Amenaza	El mercado laboral de hoy en día se caracteriza por una marcada desigualdad de las condiciones laborales entre los trabajadores directos (quienes contratan directamente con la empresa que trabajan y se encuentran protegidos por el código sustantivo del trabajo y la legislación laboral, Ley 789 de 2002) y los trabajadores no directos (los cuales no se rigen por lo dispuesto en el código sustantivo del trabajo, y sus condiciones laborales se establecen de acuerdo al tipo de contrato que tengan) en este grupo se encuentran los asociados, quienes trabajan a través de Cooperativas de trabajo asociado (cuyas condiciones laborales las establece la Cooperativa a la cual pertenezcan). Ley 79 de 1988.	<p>Se presenta una tasa no muy alta de desempleo que se puede controlar, pero la tendencia en el empleo es la informalidad que representa un impacto negativo en el crecimiento económico, la calidad del empleo, las seguridades y prestaciones sociales son factores que desmejoran la calidad de vida de la población en la actualidad y en el futuro.</p> <p>El exceso de impuestos permea la situación laboral en el país debido a que cada vez las empresas son sometidas a pagar desmedidamente afectando así a muchos sectores en el territorio colombiano. (Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, 2011, pág. 9)</p>	<p>También se debe implantar una política en legislación laboral más flexible que permita mayor generación de empleo, reduciendo los costos de contratación que son costos laborales no salariales, generando así mayor ingreso para la población trabajadora y mayor ocupación en diferentes sectores de la economía.</p> <p>El tamaño de la economía informal colombiana equivale al 33.1% del PIB, esto se representa \$ 310 billones anuales, se califica como una economía subterránea consecuencia del narcotráfico, la baja eficacia tributaria y el elevado uso del efectivo en el país. (Cigüenza Riaño, 2019)</p>	Con el crecimiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado y de las empresas temporales, tiende a aumentar la contratación por periodos cortos, por lo que la duración del empleo medido en meses ha tendido a disminuir en el tiempo observado afectando la estabilidad laboral; los contratos a corto tiempo (menos de 12 meses) aumentan mientras los demás contratos de más largo plazo disminuyen.



Tabla 17. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Protección a la inversión financiera	Amenaza	La inversión extranjera en Colombia no requiere de autorización previa ni de concepto alguno por parte de alguna autoridad nacional, salvo muy contadas excepciones. Para llevar a cabo la IED, esta debe registrarse de manera obligatoria ante el Banco Central (Banco de la República), aunque dicho registro se lleve simplemente para fines estadísticos. Colombia cuenta con instrumentos adicionales que complementan todo tipo de actividad económica que se realice en el país. Colombia ha logrado acceso a más de 45 mercados a través de la red de Tratados de Libre Comercio y demás acuerdos comerciales actualmente vigentes. Igualmente, Colombia ha celebrado acuerdos internacionales tendientes a evitar que el inversionista sea gravado fiscalmente dos veces, a través de los acuerdos para evitar la Doble Tributación. (Procolombia, 2016, pág. 7)	Con el objetivo de crear y mantener condiciones favorables para los inversionistas de otros estados dentro del territorio colombiano, se ha implementado una política de negociación y celebración de acuerdos internacionales de inversión (AII) de los cuales hacen parte los acuerdos para la promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI), así como los tratados de libre comercio (TLC) que contienen capítulos de inversión. (Procolombia, 2016, pág. 6)	Durante los últimos años el sector salud en Colombia se ha convertido en un importante destino de inversión extranjera y ha sido identificado como una actividad con gran vocación productiva, consolidándose como uno de los renglones llamados a ser protagonistas en la economía colombiana. (Invest in Bogotá, 2018)	En Colombia, se ha indagado sobre los efectos económicos de la inversión extranjera directa dentro de la economía colombiana. De acuerdo con estos estudios, entre 2002 y 2007, el aporte al crecimiento de los flujos de IED en la economía fue, en promedio, del orden del 1% anual. Las empresas idealmente deberían invertir en I+D para lograr innovaciones que les permitan cerrar la brecha de productividad con sus competidores. Sin embargo, las actividades de I+D son costosas y las empresas en Colombia pocas veces se involucran en ese tipo de actividades. La inversión extranjera directa es un motor que aporta cerca de 0.8% del crecimiento en la economía colombiana y una fuente importante de divisas para el financiamiento de los desbalances corrientes de la economía colombiana, haciéndola más resiliente ante choques de carácter externo. En la actualidad, aunque las perspectivas de crecimiento se han reducido y la inflación se ha salido de su rango meta, seguimos siendo un destino atractivo si se nos compara con nuestros vecinos en la región (FEDESARROLLO, 2016, pág. 24)

Tabla 17. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Instituciones del estado	Oportunidad	<p>A través del proyecto “Mejoramiento de las condiciones de Bienestar de los adultos mayores de los niveles I y II del Sisben”, la gobernación del Valle de Cauca se encuentra apoyando a los municipios que cumplan con los requisitos adscritos en la ley 1276 de 2009.</p> <p>La gobernación se encuentra acompañando a 24 municipios del departamento y se proyecta a más, cuentan con un centro piloto en el municipio de Florida, donde se atenderán 30 adultos mayores de la comunidad indígena. (Gobernación del Valle del Cauca, 2017)</p>	<p>En la tercera edad las condiciones de vulnerabilidad se agudizan, las dificultades para conseguir un ingreso, los problemas de salud, la escasa aceptación social y la falta de espacios propicios para su interacción social, distintos a los tradicionales ancianatos que no siempre son aceptados por la carga emocional que significan y por conducir a mayores niveles de marginalidad familiar y social. Para hacer frente de manera integral a este problema social que está golpeando a la sociedad colombiana, se propuso la creación, dotación y puesta en marcha, en Colombia, de manera obligatoria, de los Centros Vida, que ofrezcan durante el día, un espacio propicio para el esparcimiento, rehabilitación, actividad física, cultural y recreativa de nuestros mayores.</p> <p>(Exposición de motivos, proyecto de ley 057/2007, finalmente ley 1276 de 2009 .- Gaceta 652 de 2007 (Gobernación del Valle del Cauca, 2017)</p>	Protección a los Adultos Mayores de los niveles 1 y 2 del Sisben a través de los Centros Vida, como instituciones que Contribuyen a brindarles una atención integral a sus necesidades y mejorar su calidad de vida.	<p>Artículo 6º: Beneficiarios. Adultos Mayores de Niveles 1 y 2 de la metodología III del SISBEN o quienes, según evaluación socioeconómica, realizada por profesional experto, requieran de este beneficio para mitigar condiciones de vulnerabilidad, aislamiento o carencia de soporte social. Además, Ancianos Indigentes y adultos mayores pertenecientes a los grupos étnicos o víctimas del conflicto.</p> <p>• Parágrafo artículo 9º: A través de una amplia convocatoria, las alcaldías establecerán la población beneficiaria, de acuerdo con los parámetros anteriormente establecidos, conformando la base de datos inicial para la planeación del Centro Vida.</p> <p>• De la base de datos inicial, de acuerdo a las condiciones de vulnerabilidad, criterios de priorización, valor proyectado de atención por Adulto Mayor y presupuesto, las alcaldías y distritos establecerán los beneficiarios del programa. (Gobernación del Valle del Cauca, 2017)</p>

Tabla 17. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Transparencia, solidez y madurez del sistema político	Amenaza	Colombia ha padecido del flagelo de corrupción desde hace varias décadas, y cada año que pasa esta va en aumento. Las personas esperan cada vez menos de sus representantes políticos o de sus instituciones políticas para proporcionarles servicios. Actualmente, un informe de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado ha colocado a la nación como el tercer país más corrupto de la región de América Latina. Las áreas en las que se evidencia principalmente el fenómeno son bancos, entidades financieras, gobiernos e industrias manufactureras. Entre enero de 2016 y julio de 2018 el Monitor Ciudadano identificó 327 hechos de corrupción reportados por la prensa nacional y regional en los 32 departamentos del país. El 69 % de los hechos son de alcance municipal, el 25 % de nivel departamental y un 6 % de hechos restantes correspondieron a hechos de alcance nacional. El proceso de sistematización refleja únicamente los datos de los registros periodísticos encontrados y posteriormente sistematizados.	Según César Ferrari, columnista del periódico El Espectador, las causas de la corrupción son la crisis de un sistema político, la falta de transparencia y la ausencia de instituciones sólidas. La crisis de un sistema político se debe a la falta de buena representación. Se evidencia en los niveles de corrupción, cuando los funcionarios públicos tienden a utilizar sus cargos para su propio beneficio o para devolver favores a las personas que colaboraron en sus campañas políticas. También, hay falta de transparencia en casi todas las decisiones políticas. (De Luque, 2018) Peculado (18 %), celebración indebida de contratos (13 %), Falsedad en documento público (12 %) y concierto para delinquir (11 %) fueron los delitos más cometidos en los hechos de corrupción identificados por el Monitor Ciudadano. Así mismo, en cuanto a los tipos de investigación de los actores involucrados, se registra que el 71 % fueron de tipo penal, 21% de carácter disciplinario y el 8 % de tipo fiscal.	Es gracias a los cargos presentados contra Moreno que salió a la luz otro cartel corrupto, el Cartel de La Toga, uno de los más importantes, debido a que expone a todos los miembros que también forman parte de la rama judicial, tales como, magistrados o miembros de la Corte Suprema de Justicia. Internacionalmente, las consecuencias de tener una imagen de constante corrupción que proyecte un Estado, genera que aquellos que desean invertir en Colombia, se abstengan de hacerlo. La imagen corrupta y violenta de Colombia, de la cual ha estado intentando recuperarse por más de 50 años, ha generado que compañías multinacionales no se instalen e inviertan en las tantas áreas en las que Colombia no explota, debido a carencia de dinero y otros factores políticos importantes como la corrupción. No obstante, en febrero del 2016, se aprobó la ley Anti soborno Transnacional, con el fin de generar confianza nuevamente en aquellos foráneos que deciden invertir. VV Más de la mitad de los hechos de corrupción reportados por la prensa afectaron los sectores de Educación (16 %), Infraestructura y Transporte (15 %), Salud (14 %) y Función Pública (12 %). Preocupa que a los tres primeros se destina la mayor parte de los recursos públicos y determinan en mayor medida el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos.	Salud presenta el mismo comportamiento, pues es el tercer sector más afectado y el tercer sector con monto más alto de dinero en juego. Por último, en relación con el sector Salud son los departamentos de Sucre (14 %), Córdoba (14 %) y Valle (11 %) donde se reportan más hechos. Este hecho, cuyo foco principal fue el departamento de Córdoba, afectó de manera crítica el sector de la salud y demostró que las decisiones políticas no solo tienen repercusiones en el sector público o administrativo sino también impactan de manera directa el goce efectivo de los derechos humanos de los ciudadanos. VVV alud presenta el mismo comportamiento, pues es el tercer sector más afectado y el tercer sector con monto más alto de dinero en juego. Por último, en relación con el sector Salud son los departamentos de Sucre (14 %), Córdoba (14 %) y Valle (11 %) donde se reportan más hechos. Este hecho, cuyo foco principal fue el departamento de Córdoba, afectó de manera crítica el sector de la salud y demostró que las decisiones políticas no solo tienen repercusiones en el sector público o administrativo sino también impactan de manera directa el goce efectivo de los derechos humanos de los ciudadanos.

### 8.1.3 Dimensión Tecnológica.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos son una oportunidad de crecimiento tanto interno como externo para las organizaciones, pero que utilizado de una manera equivocada puede brindar resultados adversos de lo que se quiere o se espera de ella (David, 2008, pág. 93). Internamente los avances tecnológicos para Centro Día pueden ayudar a llevar los procesos contables de una manera eficaz y eficiente arrojando resultados de una manera más fácil y con ellos la toma de decisiones.

Tabla 18. Dimensión Tecnológica.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad	La nueva Ley TIC, tiene dentro de sus principales objetivos generar un ambiente propicio para que se logre una mayor inversión de empresas de telecomunicaciones que se traduzca en el despliegue de redes; ofrecer mayor certidumbre jurídica para los nuevos inversionistas, y flexibilizar las condiciones de concesión de espectro, además de introducir reformas importantes a nivel institucional.	Se destaca el récord de 15 millones de suscripciones a internet en líneas fijas y móviles, 11,8 millones más que en 2010, según cifras del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En el año 2018, el 99,6% de las empresas usaba computador <sup>2</sup> , el 99,6% utilizaba internet, el 73,3% tenía página web y 68,9% tenía presencia en un sitio web.	El fácil acceso a la tecnología le permite a todas las empresas estar a la vanguardia en todos los procesos que allí se realizan. Analizando las encuestas realizadas por el DANE se observó que los equipos o servicios tecnológicos más utilizados son el computador y el internet, estas herramientas van cogidas de la mano para el desarrollo de muchas actividades diarias. Porque este no solo permite estar conectados sino que permiten la función de muchos programas contables.	Para Centro Día San Antonio el fácil acceso a la tecnología es importante ya que esta le ayudara al desarrollo más eficiente y eficaz de algunos de sus procesos y también es una herramienta con la cual brindándosele el buen uso lograra mayor reconocimiento.

Fuente: Tomada de (MinTIC, 2019)

#### ***8.1.4 Dimensión Jurídica***

En Colombia se ha despertado una preocupante incertidumbre en el campo jurídico que afecta la competitividad del país. Cada reforma legal, sentencia jurídica, política de gobierno o decisión administrativa trae consigo enormes repercusiones. Pero Colombia tiene un permanente tsunami de nuevas normas, cambios, ajustes, pronunciamientos y transformaciones que hacen complejo su desarrollo. Aun que los cambios son naturales en el sector legal, se ha llegado a un punto que muchos califican de preocupante.

Esta problemática a su vez permea en el entorno tributario, si cada 3 o 2 años va a ver una reforma tributaria es prácticamente imposible realizar una planeación en ninguna empresa a largo plazo como son las grandes inversiones del extranjero. Mauricio Piñeros, socio de Gómez Pinzón, afirma que la condición tributaria es un factor clave a la hora de invertir y crear empresa.

Por otro lado, existe la legislación en pro de la protección del medio ambiente, donde se encuentran autoridades a nivel nacional como: El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, quien hace gestión del ambiente y los recursos renovables; autoridad nacional de licencias ambientales, encargada de los proyectos y obras o actividades sujetos de licencia, permiso o trámite ambiental que cumpla con la normativa sostenible; y parques naturales de Colombia, encargada de administración y manejo del sistema de parques nacionales naturales y la coordinación del sistema nacional de áreas protegidas.

En el departamento del Valle del Cauca la entidad regional es la CVC, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. La CVC es una entidad líder en el suroccidente colombiano, pionero en el desarrollo e implementación de políticas ambientales de gran trascendencia nacional.

Tabla 19. Dimensión jurídica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Nueva normativa	Amenaza	<p>El ministerio de salud y protección social estableció los requisitos mínimos esenciales que deben acreditar los Centros Vida y se establecen las condiciones para la suscripción de convenios docente-asistenciales; por medio de la resolución 24 de 2017 modificada en la resolución 55 de 2018.</p> <p>Ley 1850 19 Jul 2017 "Por medio de la cual se establecen medida de protección al adulto mayor en Colombia, se modifican, se las leyes de 2008, 1315 de 2009, 599 de 2000 Y 1276 de 2009, se penaliza el maltrato intrafamiliar por abandono y se dictan otras disposiciones. (Así vamos en salud, 2017)</p>	<p>Que por iniciativa de la Oficina de Promoción Social de este Ministerio, se realizaron jornadas de trabajo en 17 departamentos, con el fin de implementar la Resolución 024 de 2017, en las que se identificó la necesidad de ajustar algunas de las exigencias previstas en el anexo técnico de la mencionada resolución, así como incluir los Centros de Oía para Adulto Mayor en su ámbito de aplicación y ampliar el período de transición, por lo que es pertinente modificar ese acto administrativo.</p>	<p>En la resolución de los requisitos mínimos esenciales para los centros días, establece unas pautas divididas en grupos estandarizados en talento humano, infraestructura, dotación, gestión y atención integral.</p>	<p>Condicionan su funcionamiento y establecen parámetros más estrictos para las instalaciones</p>

Tabla 19. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Leyes para la protección del ambiente	Amenaza	La línea de Ambiente y Derechos Humanos ha desarrollado un importante número de proyectos de investigación que orientan el desarrollo de una producción académica relacionada con la participación ciudadana y sus conflictos en temas ambientales. Adicionalmente junto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Grupo desarrolló una línea base sobre conflictos ambientales con el apoyo de buena parte de las Corporaciones Autónomas Regionales del país, todo lo cual ha alimentado su labor académica y resulta complementario al trabajo de investigación que se propone para este Convenio. (Universidad del Rosario, 2019)	En las condiciones de la Colombia de hoy, se requiere una reforma tributaria ambiental que sea integral. Precisamente, esta es una de las tareas principales de la agenda de membresía plena en la OCDE. En esa línea, lideramos la implementación de los impuestos verdes en el país. Lo que hicimos es muy importante. Colombia fue destacada como uno de los tres países con mayores avances a nivel global en la implementación de mecanismos fiscales de control de emisiones en el año 2017. Los impuestos ambientales, al carbono, a las bolsas plásticas y a motocicletas con un cilindraje mayor a los 200 metros cúbicos, son el punto partida de una nueva ruta en el país. (Universidad del Rosario, 2019)	El próximo paso en la profundización del uso de herramientas fiscales para el desarrollo sostenible debe ser la aprobación e implementación de una reforma tributaria ambiental. Una reforma que lleve a un cambio estructural del código tributario y que tenga al menos los siguientes objetivos: a) cambiar el comportamiento ambiental de agentes contaminantes, b) ofrecer mayores recursos para la protección ambiental y el desarrollo sostenible, c) contribuir a la meta de disminución de la desigualdad a través de un marco de progresividad, y d) empezar con bases sólidas la transición hacia un mejor balance entre impuestos sobre el capital y el trabajo e impuestos sobre la contaminación y degradación del ambiente y los recursos naturales. (Universidad del Rosario, 2019)	La línea se propone en el marco de la investigación, profundizar en el conocimiento de los ejes temáticos estratégicos y las relaciones que entre ellos se albergan. En cumplimiento de su misión, proyecta realizar investigaciones con incidencia social en el marco del medio ambiente, bajo el entendido de su realización con enfoque de derechos humanos acorde con los lineamientos internacionales y atendiendo el contexto social, jurídico, económico y político colombiano.  Las empresas deben presentar un plan desarrollo sostenible. (Universidad del Rosario, 2019)

### 8.1.5 Dimensión Demográfica

Según Betancourt (2001) brinda gran parte de la información necesario sobre la población que se encuentra implícita, en estas se analizan aspectos como tamaño de la población, natalidad, mortalidad, migración, Comportamiento, etc.

En el análisis de la dimensión demográfica se puede conocer un poco más sobre el sector y observar las direcciones en que se mueve el medio en el que interactúa la organización. Por ejemplo en este estudio se analizan los adultos mayores de edad y cómo las principales causas de morbilidad son la hipertensión, enfermedades periodontales y las infecciones agudas. También como en el Valle del Cauca los mayores de 54 años son 60.9176 que representan un 13% de la población según cifras del DANE. Este sector es la base fundamental para la toma de decisiones y con ello la elaboración del plan estratégico.

Tabla 20. Dimensión demográfica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Tasa de natalidad y mortalidad	Amenaza	La tasa de natalidad y mortalidad son la base que permita observar y analizar el cambio poblacional. Nos permite medir el número de nacidos y de fallecidos y con este sacar poder concluir la vida promedio de una persona.	En cifras reveladas por el DANE “Para el tercer trimestre de 2019 <sup>pr</sup> se redujeron las muertes en los grupos de edad de 25 a 29 años en un 2,8%, situación similar se presenta en las edades de 20 a 24 años las cuales disminuyeron en 2,8%. Se registró un incremento en las defunciones de personas con edades de más de 60 años con un incremento del 7,28% frente al tercer trimestre del año 2018”.	Según cifras del DANE Para el tercer trimestre del 2019 <sup>pr</sup> los grupos de edad de 70 años y más concentran el mayor número de defunciones con 32.636 casos, que equivalen al 55,8% del total. A pesar de esto existe crecimiento de la población en personas adultas mayores.	Teniendo en cuenta las cifras arrojadas por el DANE el mayor número de muertes en personas se presentan a partir de los 60 años lo que genera una amenaza para Centro Día ya que función se base en cuidado del adulto mayor. Hasta el momento esta amenaza no ha sido muy notoria ya que desde su apertura hasta el momento solo ha fallecido 1 personas que se le brindaban los servicios.

Fuente: (DANE, 2019)



Tabla 20. Continuación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Evolución de migración e inmigración	Amenaza	La migración en Colombia está ligada a la dinámica de una sociedad que se transforma en función del contexto, de las fluctuaciones de la economía y de las condiciones de variabilidad que caracterizan a los países de América Latina. Esta región es probablemente una de las que muestra mayores índices de movilidad a los países más desarrollados en las últimas décadas. (Ramírez, Zuluaga, & Perilla, 2010, pág. 18)	Más de la mitad de los emigrantes internacionales de Colombia son mujeres (56.6%) mientras que el (43.3%) son hombres. (MinSalud, 2016, pág. 1)	El nivel de migración del país puede influir en el sector teniendo en cuenta que entre más personas salgan del país la población que a futuro se espera sea mayor de edad puede reducir su porcentaje.	La migración e inmigración en Colombia puede impactar en la organización ya que puede generar un desequilibrio para esta; cabe resaltar que mucho de adultos mayores tiene la capacidad de tomar decisión sobre donde quieren estar y casi siempre es su localidad natal.

Fuente: Elaborado a partir de Ramírez, Zuluaga y Perilla (2010) y MinSalud (2016).

### 8.1.6 Dimensión Social

El entorno social de un individuo está constituido por todas sus condiciones de vida y de trabajo, los estudios cursados, su nivel de ingresos y la comunidad de la cual hace parte; se podría afirmar que el comportamiento de una persona no puede entenderse ni explicarse sin dejar de lado el entorno en el que vive y con el que interactúa. Dicha interacción se desarrolla de diversas maneras, por ejemplo: los medios de comunicación, los valores, la escuela, el trabajo, entre otros.

Existen críticas a la importancia exclusiva que se añade a la determinación económica por parte de Marx, por el contrario, la escuela de Frankfurt reivindica el valor de la cultura, de la conciencia y de la intersubjetividad en la vida social.

En el ámbito de la cultura, Habermas se preocupó especialmente por el uso de diversos mecanismos del sistema político para justificar su funcionamiento, se plantea que la sociedad ahora es irracional, injusta y opresora por tanto inhumana, de allí que el presente estudio adquiera gran relevancia.

Los análisis comparativos del índice de desarrollo humano, la línea de indigencia y la tasa de escolaridad, indicadores y parámetros estimados para comparar el Valle del Cauca, otros departamentos y Colombia, dibujan un panorama social positivo. La configuración del departamento a través de un sistema de ciudades que actúan como difusoras del desarrollo, plantea condiciones favorables con relación al promedio nacional.

Tabla 21. Dimensión social

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Tamaño de la población	Oportunidad	De acuerdo a las estadísticas del DANE entre 1905 y 2005 en los censos de dichos períodos, Colombia pasa de ser habitada a ser poblada de manera exponencial, pues los crecimientos poblacionales indican cifras de 4.355.470 a 42.090.502 habitantes en 2005 de ellos el 6%, es decir 2.617.240 eran mayores de 65 años y en 2018 el 13% de la población valluna es mayor de 59 años.	Se espera que el 80% de la población mundial sea adulta mayor con edades por encima de los 65 años. Lo anterior significa que la estructura poblacional va a cambiar de pirámide a rectángulo.	La relación se considera directa y proporcional a mayor población adulta mayor necesidad para su atención.	El tamaño de la población tiene un impacto positivo para la organización Centro Día San Antonio, puesto que ejerce presión sobre el sector para aumentar la necesidad de atención sobre los adultos mayores generando rentabilidad.
Condiciones de vida	Oportunidad	En el censo del año 2005 se encontró que las condiciones de vida de los adultos mayores no son coincidencias optimas pues en temas de salud en los adultos mayores de 65 años el 12.52 % posee limitaciones par a desplazarse, el 3.35% presenta dificultades para el cuidado propio y el 2.53 % tiene difícil en su producción lingüísticas	Los adultos mayores son considera vulnerables y se estima como causa de morbilidad la malnutrición lo que deriva en enfermedades cardiovasculares, como anemia, úlceras por presión además fracturas. También de acuerdo al informe del Ministerio de Protección es el 29.9% de las personas adultas mayores entre 60 y 79 años deben continuar participando en el mercado laboral.	El hecho de no contar con condiciones de vida optima y tener que participación en el mercado laboral dificulta la vinculación del adulto mayor al espacio de acompañamiento por tal motivo la relación en el sector de esta variable en inversa.	Las condiciones de vida impactan negativamente a la organización ya que la condición precaria en salud y la ocasión laboral disminuyen la posibilidad del servicio ofrecido por la empresa,

Tabla 21. Continuación

<b>Variable</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Justificación y tendencia</b>	<b>Relación con el sector</b>	<b>Impacto sobre la empresa</b>
Esperanza de vida	Oportunidad	El grupo de adultos que pertenece a las mujeres, de acuerdo a cifras arrojadas por el DANE, ha incrementado su esperanza de vida en un promedio de 5.9 años más que los hombres.	Dicha esperanza de vida aumenta a su vez el índice de viudez. Esta cifra objeto de estudio representa un 13% para los hombres mientras que para las mujeres es de 43%.	Aunque ya se identifica una mayor proporción de esperanza de vida en las mujeres la relación también se puede considerar directa y proporcional, a mayor población adulta femenina es mayor la realidad de abrir espacios para su atención.	La esperanza de vida tiene un impacto positivo sobre la organización puesto que el tiempo que transcurre durante el ciclo vital de una persona debe ser atendido en ocupación o en ocio positivo.

Fuente: (DANE, 2010)

### ***8.1.7 Dimensión Ecológica***

A nivel local el cambio climático en Cartago, a principios de año tiene una tendencia de disminuir en las precipitaciones afectando así el área vegetal de la ciudad, aumentando las posibilidades de incendios forestales, por lo cual a principios de año el impacto del sol es bastante fuerte y va aproximadamente hasta finales de marzo.

La disposición de residuos sólidos es uno de los grandes temas ecológicos que permean la región, la CVC tiene un programa llamado laboratorio ambiental que trabaja por reducir la generación de residuos peligrosos, RESPEL y disminución en el uso de recursos como agua, energía eléctrica y papel, que hacen parte de los indicadores de desempeño ambientales alcanzados, además el Valle cuenta con un centro de educación ambiental El Topacio.

Tabla 22. Dimensión ecológica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Cambio climático	Amenaza	Colombia es vulnerable a los impactos de variabilidad y al cambio climático. Es, además, el tercer país con mayor población ubicada en zonas de riesgo, no solo por razones de orden climático sino también relacionada con lo físico, los cuales se manifiestan en deslizamientos, terremotos, inundaciones y ciclones. El clima en Cartago oscila entre 16 y 28 grados centígrados. (CVC, 2015)	El cambio climático se hace cada vez más evidente en el norte del departamento del valle del Cauca, cada vez el calor aumenta al transcurrir los años, Las características que hacen favorables para la vida de los adultos mayores son las altas temperaturas debido a que los adultos tienden a demandar una temperatura más alta debido a su bajo calor corporal. (CVC, 2015)	Aunque el calentamiento mundial puede tener algunos efectos beneficiosos localizados, como una menor mortalidad en invierno en las regiones templadas y un aumento de la producción de alimentos en determinadas zonas, los efectos globales para la salud del cambio climático serán probablemente muy negativos. El cambio climático influye en los determinantes sociales y medioambientales de la salud, a saber, un aire limpio, agua potable, alimentos suficientes y una vivienda segura. Las temperaturas extremas del aire contribuyen directamente a las defunciones por enfermedades cardiovasculares y respiratorias, sobre todo entre las personas de edad avanzada.	Las temperaturas altas provocan además un aumento de los niveles de ozono y de otros contaminantes del aire que agravan las enfermedades cardiovasculares y respiratorias.  Los niveles de polen y otros alérgenos también son mayores en caso de calor extremo. Pueden provocar asma, dolencia que afecta a unos 300 millones de personas. Se prevé que el aumento de las temperaturas que se está produciendo aumentará esa carga.

### 8.1.8 MEFE. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Esta herramienta permitió hacer un resumen de las oportunidades y amenazas, a las cuales se enfrenta la organización, pero no solo eso es lo que se muestra en la siguiente tabla; también permite evaluar cada ítem para priorizar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se pueden presentar para el desarrollo de la empresa.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Capacidad de atención en crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Nuevo mercado a nivel local	0.08	4	0.32
3. Expandir el portafolio de servicios en el centro día.	0.09	4	0.36
4. Mercado en crecimiento.	0.06	3	0.18
5. Longevidad de la población.	0.05	2	0.1
6. Planeación estratégica.	0.09	4	0.36
7. Clima de la región.	0.08	3	0.24
8. Convenios con Institutos.	0.07	2	0.14
9. Programas de capacitación.	0.06	2	0.12
<b>Sub total Oportunidades</b>			<b>2.06</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Entrada de competidores	0.07	4	0.24
1. Incremento en modalidad de hogar de ancianos.	0.06	3	0.21
2. crecimiento lento en el mercado.	0.03	2	0.06
3. Requisitos estrictos en la legislación.	0.05	3	0.15
5. Cambios demográficos adversos.	0.03	2	0.06
6. Pluralidad de servicios en los hogares de ancianos.	0.03	2	0.06
7. Aumento de la defunción de la población	0.02	1	0.02
8. Cambio de lugar de residencia (ciudad/país)	0.05	3	0.15
<b>Sub Total Amenazas</b>			<b>0.95</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.01</b>

Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar que las oportunidades representan un mayor porcentaje que las amenazas, se consideró un punto de ventaja a la hora de plasmar las estrategias del cuadro de mando integral; por lo contrario, las situaciones adversas que se presentaron son mínimas y de una calificación baja. Es claro que las oportunidades más palpables es que Centro Día San Antonio representa un

nuevo mercado local; tiene la posibilidad de expandir su portafolio de servicios y mediante un direccionamiento adecuado es posible aumentar la capacidad de atención debido a que el mercado está en crecimiento y el clima de la región es muy favorable. Sin olvidar de las amenazas la mayor de ellas es la entrada de otros competidores, además de la pérdida de clientes habituales ya sea por defunción o por traslado de vivienda.

Sin embargo, Centro Día San Antonio no se había planteado estrategias que le ayudaran a aprovechar sus oportunidades y a disminuir sus amenazas, la organización es muy joven y es ahora donde las oportunidades hacen fila, muchas de ellas visibles y otras que quizás no sabían que podían ser posibles; con la MEFE se hicieron más visibles las oportunidades y amenazas para poder abarcar y plantear una estrategia efectiva. La organización necesitaba una estrategia de reconocimiento, pero antes de poder pensar en crecer, su mayor necesidad es establecer unas directrices claras, especializadas y estandarizar procesos.

En cuanto a las oportunidades, se necesita tener una mirada visionaria y de proyección, la expansión en cada área es una de las mejores alternativas a fin de elevar la tasa de rentabilidad y la capacidad de atención. Es primordial para la organización realizar un cuadro de mando integral y actualizarlo cada año o cada que las condiciones de juego cambian, por ello es importante tener planes de contingencia.

## **8.2. Análisis Interno**

Se hizo necesario realizar un diagnóstico interno para conocer las capacidades y debilidades de Centro día a fin de aprovechar las ventajas y fortalecer las debilidades.

### **8.2.1. Análisis DOFA**

El uso de esta herramienta permitió tener una visión organizada y clasificada de los factores internos y externos que fortalecen, debilitan, amenazan u ofrecen una oportunidad al centro día San Antonio; a fin de aprovechar el plan estratégico, a su vez cada uno de estos hallazgos son los



que dan la base de las líneas de acción en cada objetivo estratégico para fortalecer competitivamente a la organización y ubicarla en una posición exitosa.

*Tabla 24. Matriz de Análisis DOFA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con nutricionista dietista.</li> <li>2. Cuenta con contador.</li> <li>3. Cuenta con trabajadora social y enfermera jefe.</li> <li>4. Líder en el mercado local.</li> <li>5. Baja presión competitiva.</li> <li>6. Servicio integral y especializado.</li> <li>7. precios competitivos.</li> <li>8. Buen clima organizacional.</li> <li>9. Flexibilidad del equipo para adaptarse a los usuarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan estratégico.</li> <li>2. Falta de seguimiento al implantar una mejora.</li> <li>3. Poca investigación y desarrollo.</li> <li>4. Línea de servicios limitado.</li> <li>5. Débil imagen en el mercado.</li> <li>6. Habilidades de mercadotecnia baja. (marketing)</li> <li>7. Baja financiación.</li> <li>8. Especialista en gerontología.</li> <li>9. Falta de reglamento interno.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de atención en crecimiento.</li> <li>2. Nuevo mercado a nivel local</li> <li>3. Expandir el portafolio de servicios en el centro día.</li> <li>4. Mercado en crecimiento.</li> <li>5. Longevidad de la población.</li> <li>6. Planeación estratégica.</li> <li>7. Clima de la región.</li> <li>8. Convenios con Institutos.</li> <li>9. Programas de capacitación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada de competidores</li> <li>2. Incremento en modalidad de hogar de ancianos.</li> <li>3. crecimiento lento en el mercado.</li> <li>4. Requisitos estrictos en la legislación</li> <li>5. Cambios demográficos adversos.</li> <li>6. Pluralidad de servicios en los hogares de ancianos.</li> <li>7. Aumento de la defunción de la población.</li> <li>8. Cambio de lugar de residencia (ciudad/país)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### **8.2.1.1 Fortalezas**

Las fortalezas son aquellos aspectos que marcan una diferencia o que aportan un valor agregado a una organización, son aquellas cualidades que generan competitiva en el mercado. Hasta hace poco San Antonio se posicionaba como la única organización en modalidad de Centro de día, lo que hoy representa una gran ventaja a nivel local, obteniendo el título de Líder y una baja presión competitiva, cuenta con una atención especializada en nutrición y dieta permitiendo que los adultos que adquieran el servicio obtengan dicho beneficio, dispone de un asesor contable que brinda respuestas a las inquietudes financieras, tienen acompañamiento profesional de una trabajadora social y una enfermera jefe con experiencia en el cuidado del adulto mayor, agregando a la lista una ventaja en el servicio comprobando la calidad de servicio integral ofrecido, además tiene un

buen clima organizacional y una flexibilidad de adaptación por parte del equipo concluyendo así con las ventajas competitivas hallada en la organización.

### ***8.2.1.2 Debilidades***

Las debilidades son las características vulnerables de una empresa y que pueden perjudicar la competitividad de la organización ya que limitan y reducen la capacidad de crecimiento o desarrollo interno.

Los factores encontrados fueron la falta de un plan estratégico que no hace visible la visión de la empresa, a su vez esto ocasiona una falta de seguimiento y control de los nuevos procesos implementados, la falta de investigación y desarrollo o un benchmarking considerando la edad de la organización y su tamaño, línea de servicios limitado, débil imagen en el mercado a falta de diversificación de la publicidad, habilidades de mercadotecnia bajas o casi nulas, baja financiación, falta de gerontología y la falta de un reglamento interno.

### ***8.2.1.3 Oportunidades***

Las oportunidades son aquellos factores que se pueden aprovechar a fin de mejorar y crecer en el mercado y que moldean las estrategias de la organización y permitir que esa posibilidad que se genere sea mejor aprovechada. Las oportunidades son efímeras por ello se deben tomar acciones inmediatas. Centro día posee la capacidad de crecimiento en sus instalaciones a fin de aumentar el cupo disponible para el servicio, esta modalidad de centro de día es un nuevo mercado en la ciudad de Cartago Valle del Cauca, la expansión y diversificación del portafolio de servicios en el centro es una posibilidad para la captura de segmento de mercado, la longevidad de la población adulta proporciona un aumento del segmento del mercado, la posibilidad de desarrollar un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral mejorara la toma de decisiones en cuanto a los indicadores de acción con respecto a situaciones que se puedan presentar, el clima de Cartago Valle es favorable para los adultos mayores, pues este favorece a diferentes enfermedades que se presentan por la vejez.

Los convenios con institutos e instituciones que forman enfermeras, trabajadores sociales y profesionales que tengan relación con la población del adulto mayor favorece a la organización cuando ellos realicen prácticas, los diferentes programas de capacitación que ofrece el gobierno son oportunidades de formación para los colaboradores y un mercado en crecimiento son los factores externos que favorecen a Centro día San Antonio.

### **8.2.1.3 Amenazas**

Las amenazas representan aquellos factores perjudiciales para el funcionamiento de la organización y que establecen necesidades en la organización de carácter estratégico, son aspectos difíciles de controlar y podría ocasionar graves daños a la empresa, así mismo este tipo de factores pueden impedir la implantación de una estrategia o reducir su efectividad impidiendo el desarrollo de la organización.

La entrada de nuevos competidores representa una división de un segmento de mercado que estaba libre para captar y la preferencia por el servicio de hogares de adultos mayores disminuye la proporción del mercado objetivo provocando un crecimiento lento de los clientes, requisitos estrictos en el reglamento, cambios demográficos, la pluralidad de los hogares de adultos mayores que funcionen también como centro día, disminución de los años de vida de la población disminuye el mercado objetivo y sustitutos fuertes son las amenazas de San Antonio.

### **8.2.2. MEFI. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Esta herramienta permitió hacer un resumen de las fortalezas y debilidades, que la organización tenía en el momento de su realización, además la siguiente tabla, permite evaluar cada ítem para aprovechar las fortalezas y mejoraren las debilidades que se poseen.

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

<b>Factor A Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Cuenta con nutricionista dietista.	0.07	4	0.28
2. Cuenta con contador.	0.05	3	0.15
3. Cuenta con trabajadora social.	0.05	4	0.20
4. Líder en el mercado local.	0.07	4	0.28
5. Baja presión competitiva.	0.05	3	0.15
6. Servicio integral y especializado.	0.07	4	0.28
7. precios competitivos.	0.07	2	0.14
8. Buen clima organizacional.	0.03	2	0.06
9. Flexibilidad del equipo para adaptarse a los usuarios.	0.06	4	0.24
Sub total Fortalezas		<b>30</b>	<b>1.78</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de un plan estratégico.	0.07	4	0.28
2. Falta de seguimiento al implantar una mejora.	0.06	3	0.18
3. Poca investigación y desarrollo.	0.05	3	0.15
4. Línea de servicios limitado.	0.06	2	0.12
5. Débil imagen en el mercado.	0.05	4	0.20
6. Habilidades de mercadotecnia baja. (marketing)	0.06	3	0.15
7. Baja financiación.	0.04	2	0.08
8. Especialista en gerontología.	0.04	2	0.08
9. Falta de reglamento interno.	0.05	3	0.15
Sub total Debilidades		<b>26</b>	<b>1.39</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.17</b>

Fuente: Elaboración propia

La MEFI permitió evaluar las fortalezas y debilidades primordiales de la empresa, las fortalezas tienen un peso ponderado de 1.78 puntos en total, superior al de las debilidades con un valor de 1.39. La diferencia entre ambas era mínima, las debilidades obligaron a fortalecerse más las estrategias ofensivas que se plantearon en el DOFA cruzado y a establecer planes de adaptación a los nuevos cambios que se generarían en el proceso de implementación del CMI; estos valores hicieron que se viera la necesidad de aumentar las tácticas defensivas y reactivas.

Se encontraron falencia en el área administrativa, área de marketing y área financiera; factores prescindibles para el crecimiento progresivo de la empresa y su enriquecimiento en conocimiento.

Entre tanto, sus fortalezas eran muy buenas, pero hacía falta aprovecharlas mejor, tenían para ofrecer un servicio especializado, precios competitivos pero la débil imagen generada en el mercado era casi nula.

### 8.2.3. PCI. Perfil de Capacidad Interna (Modelo de Cadena de Valor)

El perfil de capacidad interna se realizó por medio de la cadena de valor, la cual permitió encontrar el valor agregado que se proporciona en las actividades primarias y las actividades de apoyo. Se evaluó la situación actual de la organización; se encontró que en el área de gerencia, dirección y control es donde más falencia existen, en el área financiera como es contabilidad, finanzas, tesorería y costos tiene bajo desarrollo, el área de mercadeo tienen gran ventaja al usar diferentes medios de propagación como redes sociales pero no hay una estrategia de imagen corporativa, en el área de marketing mix su mayor falencia son: la plaza, canales, promoción y servicio al cliente, no existe un área de talento humano y el área de gestión de calidad puede mejorar.

<b>DIRECCIÓN:</b> Misión, visión y objetivos de la organización, reseña histórica, cronograma de actividades, líneas de mando, funciones, responsabilidades y autoridad, toma de decisiones centralizada, comunicación directa,		
<b>FINANZAS:</b> Contador externo, registros contables manuales y sistematizados, balance de caja semanal y mensual, conoce los estándares de las razones financieras que maneja su sector, gastos y costos, costos fijos y variables, no posee un préstamo al 0% de interés.		
<b>APROVISIONAMIENTO:</b> Compras mensuales		
<b>TECNOLOGÍA:</b> Dos equipos de cómputo en la organización, usan el internet para correo electrónico, redes sociales,		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>SERVICIOS:</b> Estadía diurna, enfermería, cuidados básicos y especializados, apoyo espiritual, actividades artísticas y motrices, terapia física, terapia ocupacional, recreación, psicología, Base de datos con perfiles definidos, Reuniones informativas mensuales con los familiares, Servicio de calidad, Asesoría de nutricionista, servicio personalizado.	<b>MERCADEO Y VENTAS:</b> Se conoce las necesidades y hábitos del usuario, mercado objetivo, reconocimiento de sustitutos, no tiene competidores, usuarios a tope, cobertura local, venta directa, manejo de redes: poca publicidad y promoción, ni asociaciones.	<b>SERVICIOS POST-VENTA:</b> · Servicios de asesoría · comunicación asertiva

Figura 1. Perfil de Capacidad Interna (Modelo de Cadena de Valor)

Fuente: Elaboración propia

## Actividades Primarias

**Servicios** (Operaciones) Consiste en la transformación de insumos en productos finales.

**Servicios al cliente:** Se cuenta con una base de datos de los clientes donde se desarrollan perfiles como hojas de vida, no existe un sistema para recepción de PQR (quejas, reclamos, sugerencias, observaciones, acciones de mejora, felicitaciones, agradecimientos, etc.), se realizan reuniones familiares cada mes para escuchar la opinión de los familiares y auxiliares, se realizan charlas informativas, se ofrece servicio de calidad, se cuenta con el apoyo que ofrece secretaria de salud.

**Mercadeo y ventas** (Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y ventas).

**Mercado, estudio de mercado:** Conoce las características del sector, no posee un plan de mercado, tiene identificados a sus sustitutos y servicios, posee un competidor actualmente, no tiene clara su participación en el mercado, tiene claro la ventaja competitiva de los sustitutos.

**Clientes:** tiene claro su mercado objetivo, conoce las necesidades y hábitos de los clientes, su cliente tiene acceso a la mejor calidad, posee información de sus clientes relacionado a la salud de cada uno.

**Servicio:** Conoce las características diferenciales de su producto, el servicio ofrecido se adecua a la necesidad de cada usuario, se hizo el lanzamiento de las instalaciones prestadoras del servicio hace 1 año y 6 meses, no se desarrolla estrategias, cuenta con los requisitos de ley para salir al mercado, no se realiza presupuesto de ventas.

**Precio, fijación de precios:** Se definen el precio basados en la experiencia, el tiempo de servicio (horas, días, mes), no conoce los precios de competencias, se han ofrecido promociones por antigüedad, no se conoce la rentabilidad del servicio.

**Plaza, fuerza de ventas y canales, Selección y manejo de canales de distribución:** El servicio se presta actualmente a nivel local, el servicio llega de forma directa.

**Promoción:** se manejan redes sociales como: Facebook, Instagram, se realiza publicidad de volantes, tarjetas, pautas en radio y TV, dicha publicidad no es muy frecuente, la organización posee un logo y eslogan que identifican su servicio, no posee imagen corporativa, no posee página Web, se han ofrecido promociones por antigüedad, no se conoce la rentabilidad del servicio, no realiza participaciones públicas, ni asociaciones, tienen convenios con institutos.

**Servicio pos-venta:** Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores.

- Servicios de asesoría
- Garantía y mantenimiento
- Reparación y repuestos
- Instalación y adiestramiento

**Actividades de apoyo:**

## **Dirección**

**Planeación:** Tiene definida la misión y visión de la organización; pero requieren de modificaciones, conocen algunas debilidades y fortalezas, evalúan sus resultados y realizan retroalimentación, desarrollan un cronograma de actividades, no existe una metodología de planeación, ni enfoque estratégico, no se realizan análisis de variables del entorno, no realizan análisis de competencia, no tiene establecidas unas metas claras.

**Organización:** El personal conoce sus líneas de mando, sus funciones, responsabilidades y autoridad, pero no existe un manual de funciones, no hay definida una estructura orgánica, la estructura actual es adecuada para la cantidad de usuarios, pero no posee el espacio necesario para crecer, los recursos de personal, locativos, físicos, económicos son conformes a la capacidad necesaria, pero carecen de visión hacia el crecimiento.

**Dirección:** Por el tamaño de la organización las decisiones son centralizadas ya que no existe un gran nivel jerárquico, lo que hace que la comunicación sea directa con el personal.

**Control:** No existen índices de gestión, comparación, desempeño, sistemas de control manual ni sistémico.

## **Finanzas**

**Contabilidad y finanzas:** Reciben asesoría de un contador externo, si realizan registros contables manuales donde se examinan los gastos semanal y mensual, no existe control de inventario, no existen indicadores de liquidez, ni rentabilidad, ni solvencia, se realizan las compras cada mes de contado, no maneja cuentas por pagar, tiene claro el capital de trabajo que se requiere para operar y no posee metodología de evaluación de proyectos.

**Costos:** identifica los costos fijos y variables mensuales, no conoce su margen de contribución, ni punto de equilibrio y no posee un sistema o reglamento de compras.

**Tesorería:** No posee sistema de facturación, no prepara flujos de caja, no maneja cuentas bancarias, posee un préstamo al 0% de interés de \$12.000.000 del cual a la fecha (20/06/2019) solo deben \$1.000.000, conocen los servicios financieros, no tienen ningún crédito, no cuenta con sistema de control de manejo de efectivo aparte de totalizar salidas y entradas, no prepara estados de fuente y usos, no está definida la tasa de oportunidad.

**Recursos Humanos:** Tiene definidos los perfiles y competencias para cada cargo, no existe una estructura orgánica definida en la organización, está definido las funciones del personal, no hay indicadores de gestión y cumplimiento para el personal, no existe un sistema de reclutamiento, no existe un reglamento de trabajo, higiene o seguridad, el personal está debidamente contratado, hay personal bajo la modalidad de pasantía, se desarrollan actividades ocupacionales pero no hay vinculado un COPASO, son adecuadas las condiciones físicas del ámbito laboral, no hay un sistema de evaluación de desempeño, no se realizan mediciones del clima organizacional, se desarrollan celebraciones especiales como cumpleaños, el pago de la nómina es personal, se pagan las prestaciones de ley, existe un apoyo en área legal laboral.



**Tecnología:** No se posee software de contabilidad, nómina, ni hace uso de tecnologías para llevar registros, si posee equipo de cómputo en la organización pero no se aprovecha al máximo, usan el internet para correo electrónico, Facebook, Instagram, no ha asistido a ferias tecnológicas.

### **Aprovisionamiento**

- Proveedores de servicios: Nutricionista, contador, abogado, enfermeras, servicios generales.
- Proveedores de productos: Ara, D1, Colsubsidio.
- Proveedor de materiales de oficina: papelerías

## **8.3 Análisis del Sector**

En un sentido general, se hace necesario conocer las características del sector industrial al que pertenece la empresa, cuales son los aspectos especiales de la actividad económica, los servicios especializados y el dinamismo de la misma; las estrategias de competitividad son basadas en su comportamiento y la accesibilidad al mercado.

### **8.3.1 Las cinco fuerzas de Porter**

Porter plantea una herramienta muy práctica para el análisis del sector de manera local, regional, nacional e internacional, el modelo es planteado basados en que las organizaciones compiten en el mercado por la mayor porción posible del sector; esta competencia depende de cinco fuerzas: Factor determinante de la presencia de nuevos entrantes, factor determinante de la intensidad de la rivalidad, factor determinante de la amenaza de productos sustitutos, factor determinante del poder de los proveedores y factor determinante del poder del comprador. Con el conocimiento de estos factores la organización podrá obtener una mayor ventaja al encontrar las amenazas y oportunidades del sector para formular estrategias.

### ***8.3.1.1 Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes***

Porter afirma que el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y la relación previsible por parte de las empresas ya establecidas. (P.23 Porter).

#### **Barreras contra las entradas o dificultades de acceso a los nuevos competidores.**

**Diferenciación del servicio:** Porter plantea una identificación de marca obtenidas por el servicio al cliente y otros factores, dicha diferenciación crea una barrera para los nuevos competidores y es considerada una de las más importantes. Los ancianatos privados ofrecen la mayoría servicios especializados, el hecho de que los ancianos vivan allí facilita la vida a la familia que posiblemente no pasa suficiente tiempo con ellos, los centros vida y día solo ofrecen un servicio de día y entre semana, actuando como guardería; presentando así una desventaja y un mercado muy seleccionado.

**Necesidades de Capital:** Sin duda Porter no deja de lado la importancia de invertir grandes sumas de dinero, debido a que posiblemente son riesgosos e irrecuperables Para proporcionar las condiciones ambientales de un centro día o vida es necesario cumplir con unos requisitos estipulados en la resolución 0055 de 2018 y 0024 de 2017, esto requiere de la inversión de grandes recursos financieros para ser competentes y sobre todo para ser avalados por la secretaria de salud.

**Costos cambiantes.** Porter escribió “Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor” (Porter, 2008, pág. 26). Aplica para los centros día o vida y hogares del adulto mayor privados, pero no para los hogares de adulto mayor y centros vida públicos, debido a que estos se apoyan en diferentes servicios y beneficios que brinda la secretaria de salud y el estado; por ello se pueden encontrar que cada hogar posee un segmento de mercado bien definido.

**Acceso a los canales de divulgación:** Los competidores a veces están vinculados con los canales por una relación de muchos años, porque reciben un servicio de calidad e incluso por una relación de exclusividad en que el público identifica un canal; en ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquearla, debe establecer un canal de distribución enteramente nuevo. En este caso como servicio, hoy en día hay canales de publicidad muy representativa; Facebook, Instagram, YouTube, folletos informativos, radio, televisión, perifoneo.

**Políticas gubernamentales:** Resolución 055 del 2018, que cuenten asesoría de un nutricionista, certificado de manipulación de alimentos, con auxiliar de enfermería constante, una persona para actividad física e interacción social, todos los funcionarios cuenten con capacitación en primeros auxilios, ambientes limpios y ventilados, salón de actividad física, sala de descanso, espacio de talleres, área de comedor, área de recepción, área de aseo entre otros con una infraestructura adecuada, gestión y atención integral para el adulto mayor. etc.

Las barreras de entrada a el sector no son muy fuertes para las nuevas empresas, la mayor limitante es la necesidad de capital para cumplir con las políticas establecidas con tipo de organizaciones, la ubicación es un punto muy estratégico a la hora de capturar el mercado y el reconocimiento en el mercado como una empresa que ofrece servicios calidad y especializados.

### ***8.3.1.2 Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad.***

Porter afirma “En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes.” (Porter, 2008, pág. 33).

En el caso del Centro día San Antonio fueron el primer centro en abrir sus puertas en Cartago Valle, en los datos recolectados se pueden encontrar: un centro de día para el adulto mayor llamado Hogar eterna primavera privado, un centro vida para el adulto mayor público, cinco hogares de adulto mayor públicos, dos hogares de adulto mayor exclusivos para monjas y cuatro hogares de adulto mayor privados; a pesar de que existen trece establecimientos que realizan labores en pro

de la protección del adulto mayor, ninguno de estos es visto como un rival o competidor, el único que compite directamente es Hogar eterna primavera; los cuatro hogares de adulto mayor privados son servicios sustitutos comparados con el centro día San Antonio y los hogares o centros vida públicos no representan ninguna competencia. Sin embargo, vale aclarar que los servicios sustitutos son dignos de observación en el mercado.

**Rivalidad cambiante.** Actualmente Centro día tiene un competidor directo que ofrece el mismo servicio, es una empresa nueva que con el tiempo llegará a ser una gran competencia e incluso otros centros de vida o día que pertenezca a otra zona y quieran abrir una sucursal, esto representaría una rivalidad fuerte. Incluyendo un nuevo Centro día o vida con ánimo de lucro ofrezca servicios en los fines de semana representaría una gran rivalidad; es importante no dejar de lado que los hogares de adulto mayor privados pueden diversificar su portafolio de servicios ofreciendo el hogar con características de centro día para captar más mercado.

El Hogar Eterna Primavera, ofrece sus servicios de lunes a viernes de 7:30 am a 5:30 pm , en este centro se pueden encontrar actividades de terapia ocupacional, lúdicas y productivas, consulta con nutricionista, terapia física, asesoría psicológica.

### ***8.3.1.3 Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos.***

Porter define que “Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.” (Porter, 2008, pág. 39).

La amenaza de los productos sustitutos o en este caso entidades sustitutas que generan una rivalidad contra el centro día san Antonio son los ancianatos, los cuales cumplen la misma función del cuidado del adulto mayor.

Pese a que Centro Día San Antonio es una entidad privada; destinada para personas con capacidad de pago; con una orientación y unos objetivos diferentes a los ancianatos, con enfoques

en los que señala que el adulto mayor necesita estar incluido en el núcleo familiar, los servicios que brindan son integral y personalizados, existe en Cartago Valle del Cauca ancianatos privados donde la atención también es integral y personalizada; lo que diferencia a Centro Día San Antonio de este tipo de ancianatos es que se maneja un horario de lunes a viernes de 8am – 5pm, dando lugar a que el adulto mayor tenga un espacio en su núcleo familiar, a diferencia de los hogares del adulto mayor donde es institucionalizado con las políticas establecidos por la entidad.

### **Amenazas**

- Adulto mayor institucionalizado
- Núcleo familia disfuncional
- Sustitutos competitivos
- Precios comparativos al de los sustitutos

### **Reducción de la amenaza**

Centro Día San Antonio dedicado a la atención integral del adulto mayor puede reducir la amenaza de los sustitutos, mostrándole a la comunidad la diferencia entre un centro día y un ancianato, los beneficios que ofrece no son solo individualmente si no que involucra toda la familia, los servicios que ofrece como alimentación, actividades, etc.; son personalizados y esto ayuda a que cada persona realice la rutina de acuerdo a sus necesidades.

La siguiente tabla resume datos y valores precisos recolectados en los hogares, donde se puede contemplar y conocer los años de funcionamiento, capacidad de usuarios, número de habitaciones, numero de enfermeras, total de adultos que permanecen bajo su cuidado, cuota mensual, mercado objetivo al cual está proyectado cada institución y los servicios ofrecidos dentro de las instalaciones.

Tabla 26. Reducción de la amenaza

Datos	Centro Día San Antonio	Hogar de Nazaret	Hogar Mis Abuelos	Fundación Hogar Días Felices	Hogar San Martín
<b>Dirección</b>	Cll 12 # 1-03	Tr 7 # 17-149	Carrera 8 # 9-28	Cll 6 # 3-24	Carrera 9 # 14-51
<b>Representante legal</b>	Amparo y Victoria	Maria Isoline López	Sandra Gómez	Alicia Varela	Liliana Orozco
<b>Años de funcionamiento.</b>	1	44	28	10	2
<b>Número de usuarios/Capacidad.</b>	21/25	50	11_20	27/27	9
<b>Número de habitaciones.</b>	1		6		7
<b>Número de enfermeras.</b>	4	6	2	2	2
<b>Total de personal.</b>	5	19	4	10	5
<b>Mensualidad</b>	800.000 - 1.000.000	1.200.000 - 1.700.000	1.000.000 en adelante	549.000	1.200.000- 2.000.000
<b>Cobertura.</b>	Cartago y alrededores.	Cartago y alrededores.	Cartago y alrededores	Cartago y alrededores.	Cartago y alrededores.
<b>Mercado objetivo.</b>	estrato 3 en adelante	Estrato 4 en adelante	Estrato 3 en adelante	Estrato 2-3	Estrato 3 en adelante
<b>Servicios</b>	Estadía en el día, enfermería, cuidados básicos, espiritual, actividades artísticas, motrices y de habilidad, y los beneficios de secretaria de salud como: terapia física, terapia ocupacional, recreación, psicología.	Hostelería, enfermería, cuidados básicos, gerontología, prevención, espiritual y los beneficios de secretaria de salud como: terapia física, terapia ocupacional, recreación.	Hostelería, enfermería, cuidados básicos, gerontología y el beneficio de secretaria de salud como: terapia física, terapia ocupacional, recreación.	Hostelería enfermería, cuidados básicos y los beneficios que reciben de la secretaria de salud como: terapia física, terapia ocupacional, recreación.	Hostelería enfermería, cuidados básicos y los beneficios que reciben de la secretaria de salud como: terapia física, terapia ocupacional, recreación.

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la anterior tabla se hizo para comparar las ventajas que tiene los sustitutos sobre Centro Día San Antonio, se puede visualizar en ella, que el **Hogar Nazaret** es el más competitivo ya que tiene más cobertura, capacidad de alojamiento, mayor número de habitaciones, por ende mayor número de personal; su mercado objetivo son los estratos de 4 en adelante y posee una de las mensualidades más costosas y un amplio portafolio de servicios dentro de sus instalaciones en el que incluye gerontología, todo debido a su antigüedad, dándole una curva de aprendizaje bastante alta.

**Hogar Mis Abuelos**, es un caso especial; anteriormente se encontraba en la ciudad de Cali y se trasladó a Cartago. Posee una curva de aprendizaje media en comparación con hogar Nazaret, su cobertura es media, junto a hogar de Nazaret son los únicos que brindan servicio de gerontología y posee una mensualidad accesible a estratos de 3 en adelante.

**Fundación Hogar Días Felices**, su antigüedad es de 10 años, está destinado a estratos sociales bajos, su capacidad es mayor que la del Hogar Mis Abuelos, pero no son las mejores de Cartago, todas las habitaciones son compartidas; es un hogar con poca competitividad más allá de sus bajos precios.

**Hogar San Martín**, es nuevo, posee baja capacidad, cobertura, personal, precios destinados a estratos de tres en adelante, sus servicios son básicamente los requeridos en un hogar; pero ello no le quita la fuerza que puede llegar a tener como hogar de adulto mayor.

Para Centro Día San Antonio, estos cuatro hogares son competidores no directos pero que representan un alto riesgo para su crecimiento en el futuro, el factor diferenciador que poseen es clave para su mercado reconocimiento en el futuro, pero en ocasiones puede ser una desventaja.

### **Matriz de perfil de sustitutos.**

Considerando que Centro Día San Antonio posee solo un competidor directo, se vio la importancia de elaborar una tabla de comparación entre Centro Día y los hogares para adulto mayor de la localidad.

Tabla 27. Matriz de Perfil de sustitutos

Factor Clave de Éxito	Peso Ponderado		Centro día San Antonio.		Hogar de Nazaret		Hogar Mis Abuelos		Fundación Hogar Días felices.		Hogar San Martín	
			Calif.	RP	Calif.	RP	Calif.	RP	Calif.	RP	Calif.	RP
Antigüedad	6%	0,08	1	0,016	5	0,08	4	0,06	3	0,05	2	0,03
Cobertura	10%	0,1	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04	1	0,02
Capacidad	15%	0,15	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Publicidad	6%	0,06	1	0,012	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Portafolio	8%	0,08	3	0,048	4	0,06	3	0,05	1	0,02	1	0,02
precio competitivo	15%	0,15	4	0,12	2	0,06	4	0,12	5	0,15	2	0,06
Participación en el mercado	13%	0,13	1	0,026	3	0,08	2	0,05	2	0,05	1	0,03
Modalidad de pago	5%	0,05	1	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Servicio de calidad	10%	0,1	4	0,08	4	0,08	3	0,06	1	0,02	2	0,04
Fidelización	12%	0,12	4	0,096	5	0,12	4	0,1	2	0,05	3	0,07
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>		<b>0,458</b>		<b>0,72</b>		<b>0,53</b>		<b>0,46</b>		<b>0,32</b>
<b>Resultado Competitivo</b>												

Fuente: Elaboración propia



Se pudo observar en la tabla anterior que la cobertura de los hogares de adulto mayor privado es muy alta, además muchos ofrecen la posibilidad de asistir solo en el horario que la familia considere necesario. El que mejor cobertura posee es el Hogar de Nazareth dada su antigüedad, cuenta con una alta capacidad de alojamiento y buen portafolio de servicios; dándose la oportunidad de ser el único hogar que cuenta con gerontólogo. El Hogar Mis Abuelos posee los precios más asequibles a la población por lo que cuenta con gran fidelización de estos.

Centro Día San Antonio comparado con los resultados arrojados en la tabla anterior tiene un alto desempeño en calidad, fidelización, precios y portafolio.

#### ***8.3.1.4 Factores determinantes del poder del comprador***

Porter afirma “cuando una compañía determina a que grupo de compradores venderles, nos hallamos ante una trascendente decisión” (Porter, 2008, pág. 42). Los compradores al centro día San Antonio son todos los adultos mayores que van en busca de adquirir los servicios que allí se ofrecen.

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. “si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción” (Porter, 2008, pág. 40). Centro Día ofrece la opción a sus clientes de adquirir los servicios por días, semanas o el mes completo. Analizando los compradores se llega a la conclusión que la compra que cada uno realiza, depende de sus necesidades; sin importa la opción que se tome para la organización es algo simbólico y genera estabilidad.

Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza. Cada comprador analiza su necesidad y acorde a esto realiza la inversión que cree subsanara lo que él requiere.

El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios. En este caso para la organización si es muy importante mostrar la calidad de sus servicios

al comprador, mostrándoles que la atención es personalizada e integral para que los miembros de la familia confíen plenamente que al adulto mayor se le brinda lo adecuado.

### **8.3.1.5 Factores determinantes del poder de los proveedores.**

Porter afirma “el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador” (Porter, 2008, pág. 44). Ya que aquello que ayuda al desarrollo de sus actividades en pro de un beneficio tanto colectivo como individual.

Los proveedores también hay que incluirlos en el rubro de mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias (Porter, 2008, pág. 44). Los proveedores de la organización son todas aquellas entidades que se dedican a la educación superior (auxiliar enfermería, técnico trabajo social, administración de empresas, psicología, contador, nutricionista) que se deciden realizar convenio con organizaciones donde sus alumnos puedan poner en práctica la teoría aprendida.

Los proveedores de la organización son las siguientes empresas:

- Proveer institucional: productos de aseo y desechables.
- Galería: frutas y verduras.
- Avícola el corral: pollo.
- Colsubsidio: cárnicos.
- Supermercados: Ara, D1; abarrotes
- INTEC: auxiliar de enfermería.
- Secretaría de Salud: participación de actividades colectivas (PIC)
- Psicología
- Contador
- Nutricionista

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria. En este caso el servicio, los productos y la calidad que brinda el proveedor no entra a competir directamente con otras entidades o con otros productos sustitutos, ya que se

busca darle a los usuarios servicios y productos 100% garantizados, teniendo en cuenta que muchos adultos mayores cuentan con una dieta estricta y un rubro de actividades el cual dependiendo su condición puede o no realizar; no se puede cambiar eso que ya está estrictamente contemplado.

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. A pesar de que las compras de la organización a sus proveedores no son en volúmenes muy grandes ya que la población que se maneja es de 10 a 13 personas para los proveedores sin son un cliente importante por su constancia (fidelización), teniendo en cuenta que las compras que se realizan son en almacenes de cadena esto ayuda a que hagan parte de esas promociones que se le realizan a los usuarios.

Las entidades que se dedican a la educación superior están directamente ligadas a las organizaciones que brindan este tipo de servicio en este caso el cuidado del adulto mayor, ya que ayuda a conocer en realidad como es la situación externa y a medir mejor sus competencias.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. El insumo que brinda el proveedor contribuye a la atención, bienestar, cuidado y protección del adulto mayor.

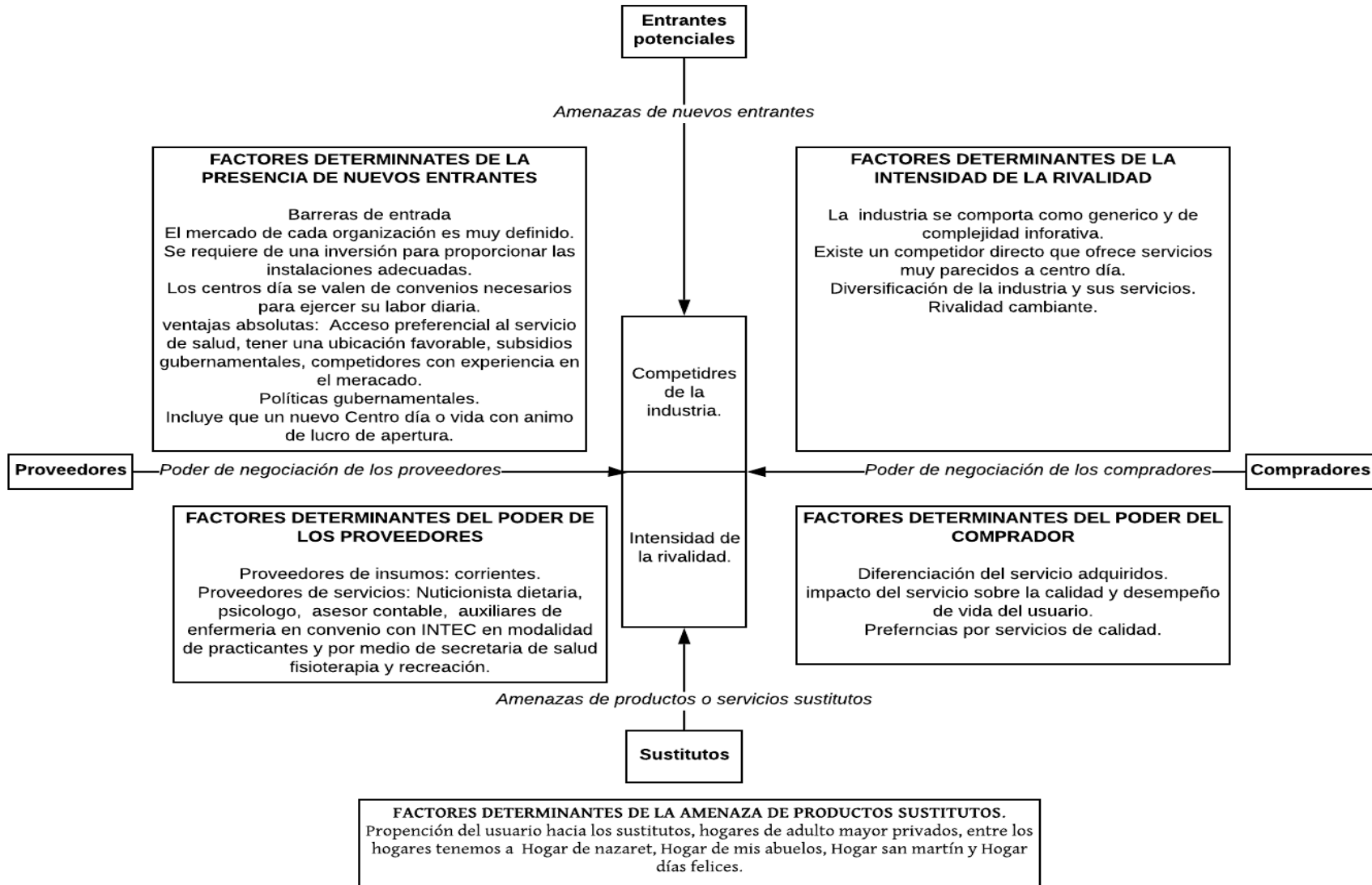


Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

### ***8.3.1.6 Análisis de las Cinco Fuerzas***

Como resultado del análisis se pudo inferir que: abordar el sector salud con el propósito de generar empresa se convierte en un verdadero desafío por las diversas exigencias normativas emanadas desde el Ministerio, también por las enormes tributaciones que se deben asumir. Sin contar con la elevada inversión para ofrecer diferentes servicios en especial para la atención integral del adulto mayor, como son: nutrición, acompañamiento psicológico, terapia ocupacional, fisioterapia, recreación, entre otros.

En este orden de ideas, se identifica que la mayor amenaza está determinada por los hogares sustitutos tales como: El CBA Hogar de Nazareth, El Hogar de Mis Abuelos, Hogar del Adulto Mayor San Martín, Fundación Hogar Días Felices, puesto que ofrecen servicios como alojamiento y actividades de esparcimiento a bajos costos.

Del estudio se comprendió que no es fácil incursionar en la industria del cuidado del adulto mayor. Como en toda industria se enfrenta a barreras económicas y al reglamento o la normativa que este exige; con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo determinar las falencias de la organización que ayudaron a la formulación del análisis externo de la misma.

Se detecta que los factores influyentes en la industria son los hogares de adultos mayores, las barreras para entrar en la industria han bajado debido a la apertura de Centro día, quien ha forzado el camino dando el primer paso para que otras comiencen a surgir como Hogar eterna primavera, quien es un competidor directo muy nuevo pero que va dando pasos firmes, posee una buena capacidad. La presión en la industria proviene de los sustitutos, ya que estos poseen una buena curva de experiencia y aprendizaje; el gobierno vela por la protección de la población de los adultos mayores a fin de que tenga un servicio de calidad.

Se ve la necesidad de implementar una estrategia de posicionamiento, levantando defensas contra sus competidores ahora que no tiene mucha fuerza. Una de estas estrategias se consideró, un plan de marketing, un plan de manejo de redes sociales.

### 8.3.2. Benchmarking

#### Hogar Eterna Primavera

Es una organización dedicada a brindar un espacio diferente en el cuidado y manejo de los adultos. Ofreciendo bienestar físico, emocional y social, mejorando la calidad de vida. Cuentan con un equipo profesional y capacitado. Se encuentra ubicado en la Carrera 3 # 16-57 barrio el llano, abrieron sus puertas en Agosto del 2019.

La mensualidad con jornada completa es de \$1.050.000, permanecen tres auxiliares de enfermería, a la fecha tenían diez adultos mayores bajo su cuidado. Ofrecen: día completo de 7:30 am a 5:30 pm mes completo de lunes a viernes llamado Plan Orquídea, medio día 7:30am a 12:00 pm o 1:00 pm a 5:30pm mes completo de lunes a viernes es llamado Plan Mensual Lirio, por días de 7:30 am a 5:30pm llamado Plan Día Orquídea. Por jornadas 7:30 am a 12:00 pm o 1:00pm a 5:30 pm por días llamado Plan Día Lirio.

Incluye de acuerdo al cuidado: alimentación orientada por nutricionistas: almuerzo y dos refrigerios, actividades orientadas por terapeuta: física, recreativa, ocupacional, cuidado por parte de enfermera jefe y auxiliares de enfermería, asesoría psicológica.

**Misión:** Prestar atención personalizada al adulto mayor, con énfasis en la estimulación física, neurológica y bienestar emocional, con personas calificadas y humanizadas, aplicando protocolos de atención teniendo como base nuestros valores corporativos, para contribuir al bienestar emocional, físico, mental, social y familiar.

**Visión:** Ser reconocidos en 2021, como la institución de cuidado de adultos mayores líder en Cartago y norte del valle, implementando modelos y protocolos que permitan contribuir al holístico de cada adulto mayor que esté a nuestro cuidado.

**Valores Corporativos:** Respeto, Comportamiento, calidez, dignidad, responsabilidad, honra, compromiso, diligencia, mejora continua, honestidad, integridad, transparencia y solidaridad.

Tabla 28. Benchmarking

Factor Clave de Éxito	Peso Ponderado		Centro día San Antonio.		Hogar eterna primavera.	
			Calif.	RP	Calif.	RP
Antigüedad	6%	0,08	1	0,016	0,5	0,01
Cobertura	10%	0,1	1	0,02	0,5	0,01
Capacidad	15%	0,15	1	0,03	1	0,03
Publicidad	6%	0,06	1	0,012	1	0,01
Portafolio	8%	0,08	3	0,048	2	0,03
precio competitivo	15%	0,15	4	0,12	3	0,09
Participación en el mercado	13%	0,13	1	0,026	0,5	0,01
Modalidad de pago	5%	0,05	1	0,01	1	0,01
Servicio de calidad	10%	0,1	4	0,08	3	0,06
Fidelización	12%	0,12	4	0,096	3	0,07
<b>Total Resultado Competitivo</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>0,458</b>	<b>15,5</b>	<b>0,34</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Formulación del Plan Estratégico

### 9.1. Misión

El Centro Día para el Adulto Mayor San Antonio, es una institución que ofrece servicios personalizados e integrales con atención humanizada a los adultos mayores, apoyados en un recurso humano calificado, con la finalidad de mejorar el estilo de vida, las condiciones físicas y emocionales a los usuarios, con alto sentido de responsabilidad y sensibilidad.

### 9.2. Principios

- Atención integral
- Solidaridad
- Ética profesional
- Calidad
- Igualdad
- Disciplina

### 9.3 Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Dignidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Sensibilidad
- Políticas
- Respeto
- Buen trato
- Buen comportamiento
- Prohibido alcohol y cigarrillo

**Nota:** Saber vivir en comunidad, ambiente de respeto, amor y tranquilidad.



## 9.4 Visión

Posesionarnos en el 2025 como el Centro Día que ofrece servicios personalizados e integrales al Adulto Mayor, con alta calidad y sensibilidad humana logrando el reconocimiento no solo en el departamento del Valle del Cauca sino en todo el territorio colombiano por su trabajo e idoneidad.

## 9.5 Estructura Organizacional

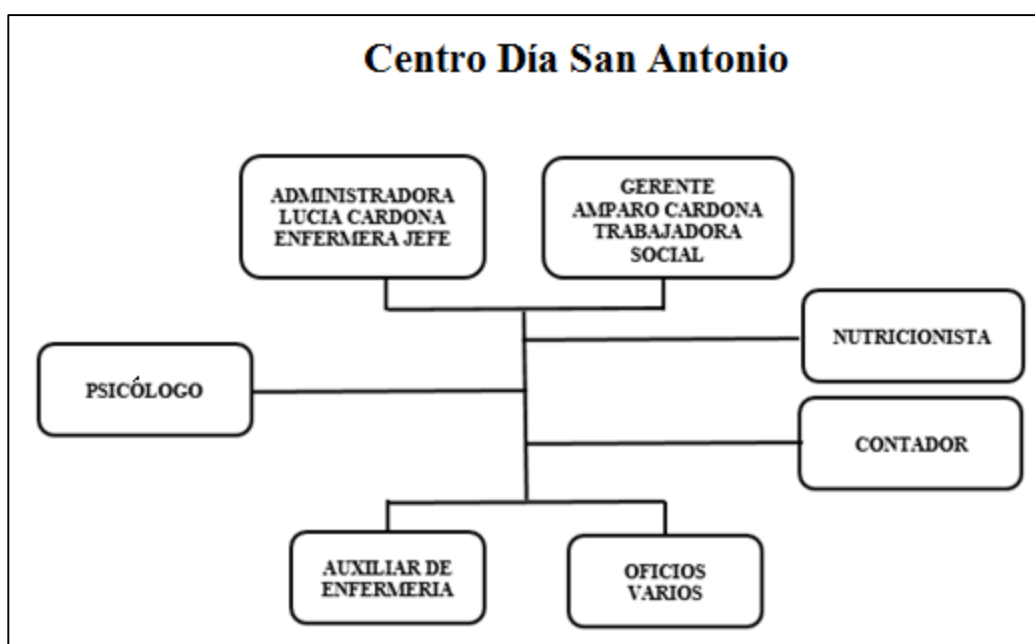


Figura 3. Estructura Organizacional Centro Día San Antonio

Fuente: Elaboración propia

## 9.6 Mapa Estratégico Genérico del CMI para Centro Día San Antonio

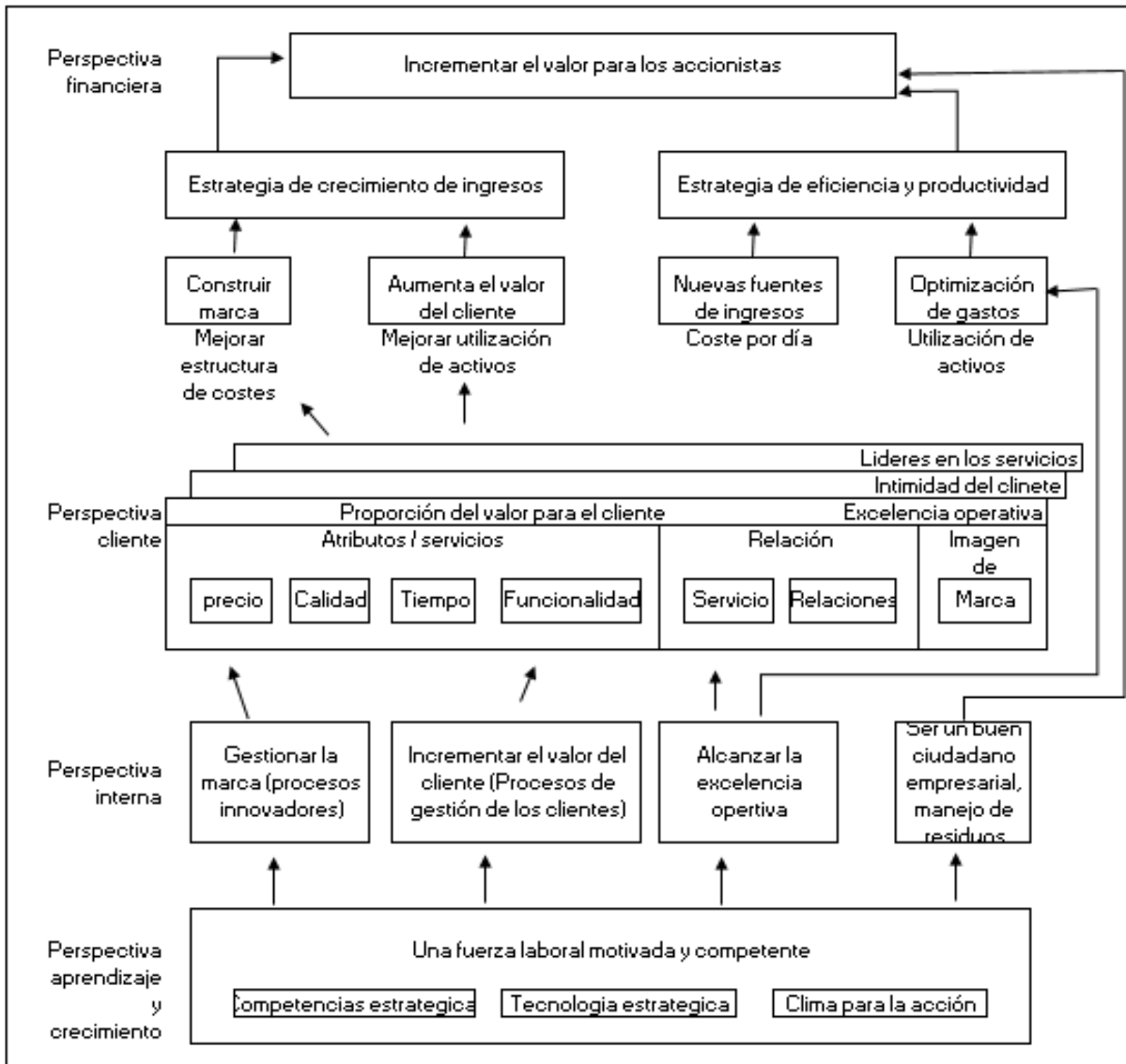


Figura 4. Mapa Estratégico Genérico del CMI para Centro Día San Antonio

Fuente: Elaboración propia adaptada de CEEI

El objetivo principal de la organización es incrementar el valor para los accionistas, en busca de cada perspectiva se requiere un objetivo especial, desde donde se debe iniciar es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, permitiendo que Centro día mejore sus competencias estratégicas

mejorando las capacidades de los colaboradores, generando espacios de participación y retroalimentación.

La perspectiva interna, su objetivo es ir en búsqueda de la excelencia administrativa mediante estandarización de procesos, índices de gestión, definir reglamento interno y adquirir nuevos equipos para llegar las actividades administrativas. A fin de gestionar la imagen de la organización, incrementar el valor del cliente, ir en pos de la excelencia operativa y ser un buen ciudadano empresarial.

La perspectiva de clientes, el objetivo es mejorar la atención al cliente y fidelización y mas espacio en el mercado; proporcionando valor al cliente, por medio de precios, calidad, tiempo, funcionalidad, servicios, relación y marca. La implantación de un buzón de PQR, formularios de satisfacción, formularios de nuevas necesidades y programas de formación acerca de cuidados de los adultos mayores; para llegar a ser líderes en el servicio y obtener una intimidad con el cliente muy familiar.

La perspectiva financiera, en primera medida es importante conocer el estado financiero de la empresa para destinar el capital al crecimiento progresivo, mediante, la mejora de la estructura de costos, el crecimiento de beneficios, optimización de gastos, estableciendo metas financieras y realizando análisis financieros.

### **9.7 Matriz DOFA cruzada**

La finalidad del DOFA cruzado es la realización de estrategias que ayuden a usar las fortalezas y oportunidades a fin de aprovecharlas, fortalecer, superar, evitar y reducir amenazas y debilidades. Solventando así cada deficiencia en la organización.

Tabla 29. Matriz DOFA Cruzada

		Oportunidades	Amenazas
		<b>Matriz DOFA Cruzada</b>	1. Capacidad de atención en crecimiento. 2. Nuevo mercado a nivel local (océano azul) 3. Expandir el portafolio de servicios en el centro día. 4. Diversificarse en servicios relacionados. 5. Longevidad de la población. 6. Planeación estratégica. 7. Clima de la región. 8. Convenios con Institutos. 9. Programas de capacitación. 10. Mercado en crecimiento.
Fortalezas	FO	FA	
1. Cuenta con nutricionista dietista. 2. Cuenta con contador. 3. Cuenta con trabajadora social. 4. Líder en el mercado local. 5. Baja presión competitiva. 6. Servicio integral y especializado. 7. precios competitivos. 8. Buen clima organizacional. 9. Flexibilidad del equipo para adaptarse a los usuarios.	-Plan de marketing e imagen empresarial. (f4, O1, 02, 010, F08) - Participación en eventos de alcaldía y gobierno en materia de cuidado del adulto mayor ( O6, F4) - Capacitaciones en enfermedades más comunes en adultos mayores. (O05, O09, F06,F09) . Establecer planes de labor social hacia los adultos mayores (O9,04,03,08, F1,F2,F3)	-Jornadas de valoración por parte de la nutricionista y las enfermeras abiertas al público. (A03, A06, A07, A08, F01, A06,) Realizar análisis financieros periódicos (F02, A03) -Realizar una página web para Centro día (F05, A01,A02,A03) - plan de servicio post venta. (F03, F06,F08,F09, A08)	
Debilidad	DO	DA	
1. Falta de un plan estratégico. 2. Falta de seguimiento al implantar una mejora. 3. Poca investigación y desarrollo. 4. Línea de servicios limitado. 5. Débil imagen en el mercado. 6. Habilidades de mercadotecnia baja. (marketing) 7. Baja financiación. 8. Especialista en gerontología. 9. Falta de reglamento interno.	-Implementar un cuadro de seguimiento a los procesos de la organización. (D01, D02, D09, O06, ) . definir un cronograma de actividades y servicios que permita conocer más Centro Día y tener buen reconocimiento (D02, O10, O09) Realizar valoraciones Geriátricas. -Afiliación a la asociación colombiana de gerontología y geriatría. (D08, O08,O09,) -Actualización en revistas científicas acerca de la tercera edad. (D03, O06, O09)	- Definir políticas de imagen corporativa y manejo de relaciones públicas. (A01, A03, A08, D01, D03, D05, D06) - Establecer programas de participación familiar. ( A02, D04) - Establecer un porcentaje de ahorro para tener una alcancía financiera, para inversiones a futuro. (D07, A05)	

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico realizado mediante el DOFA, arrojado unos datos favorables a la hora de formular estrategias ofensivas como: realizar plan estratégico, plan de marketing, planes de labor social, capacitación y participación en eventos o actividades con los adultos mayores.

En las estrategias de adaptación, se configuraron varias alternativas como: jornadas de valoración a la comunidad, plan de servicio post venta, análisis financieros periódicos y el desarrollo de una página web.

Las estrategias defensivas se destacó: la implementación de un CMI definiendo cronogramas de actividades por objetivo, asociación con la ACGG (Asociación Colombiana de Gerontología y geriatría), estar actualizados mediante diferentes recursos acerca de la tercera edad son las que ayudaran a corregir las debilidades de centro día.

Estrategias de supervivencia para reducir las debilidades y evitar las amenazas se establecieron: definir políticas de imagen corporativa, programas familiares, ahorro programado de emergencia.

## **9.8 Objetivos Estratégicos**

### **9.8.1 Objetivo general**

Centro día san Antonio trabaja por el bienestar, la calidad y una vejez digna del adulto mayor por medio de la atención personalidad e integral, fomentando la unión familiar.

### **9.8.2 Objetivos específicos**

- Ser el primer centro día de Cartago Valle con atención integral al adulto mayor.
- Brindar descanso y tranquilidad a los familiares de los adultos, para mejorar su rendimiento laboral y las condiciones de armonía familiar.
- Lograr un crecimiento de la población en un 25% al año anterior de los usuarios que frecuentan los servicios en Centro día San Antonio.

### 9.9. Plan de Acción o CMI

Tabla 30. Plan de Acción o CMI

Variable estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Acción	Responsable
<b>Perspectiva Financiera</b>	Conocer el estado financiero de la empresa para destinar el capital para el crecimiento progresivo de la organización.	Rentabilidad financiera.	A seis meses un 3%	Establecer metas financieras	Gerente
			A partir marzo	Realizar un presupuesto anual y trimestral	Contador
			trimestral	Realizar análisis financieros periódicos	Contador o Gerente
			A 3 años	Tener un sistema de costos	Contador
			A 3 años	Implementar un sistema de facturación	Gerente
			A 6mese	Adquirir programa para el manejo contable, nomina, administración de clientes e inventarios.	Gerente
<b>Perspectiva del cliente</b>	Mejorar la atención al cliente y obtener fidelización y más espacio en el mercado.	Nivel de satisfacción.	Cada 1 meses	Programas de formación para los clientes (abierto a la comunidad)	
			A partir de Abril	Definir políticas de imagen corporativa y manejo de relaciones publicas	Gerente
			Cada 6 meses	Realizar estudios del cliente y un servicio post venta	Gerente
			A partir de Marzo	Implementar buzón de PQR	Trabajadora Social
			A partir de Marzo	Realizar formularios para establecer las nuevas necesidades del cliente.	Trabajadora Social
<b>Perspectiva interna</b>	Optimizar la calidad del área administrativa en procesos a fin de tener proyección.	Progreso en los procesos.	A partir de 6 meses	Reglamento de trabajo, higiene y seguridad y salud en el trabajo.	COPASS
			A partir de Enero	Definir perfiles y funciones de cada cargo.	Talento Humano
			A partir de Enero	Realizar plantillas para documentos empresariales	Gerente
			A partir de 5 años	Adquirir implementos y equipos sofisticados (a largo plazo).	Gerente
			A partir de 1 año	Desarrollar una estrategia de calidad.	Profesionales
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</b>	Potenciar las capacidades y competencias de los colaboradores.	Calidad del servicio.	A partir de 6 meses anual	Sistema de indicadores de cumplimiento y evaluación de desempeño.	Talento Humano
			A partir	Generar espacios de participación para los colaboradores	Talento Humano
			A partir de Enero	Definir la estructura orgánica de la organización	Gerente
			A partir de Abril	Establecer parámetros de comparación de resultados	Talento Humano
			A partir de 6 meses	Programas de capacitación empresarial.	Talento Humano

Tabla 31. Ficha de indicador

Objetivo Estratégico:		
Indicador		
Unidad Responsable	Actualización	Unidad de medición <input style="width: 20px;" type="text" value="%"/>
Definición del Indicador		
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>		
Objetivo del indicador	Forma de cálculo	Fuente de datos
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
		Bases de comparación
		<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
Forma de visualización		Dimensiones
Tipo	Escala Temp.	Drili-Down
<div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>
		Empresa
		Meta
		Sensibilidad
		<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
		<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>

Fuente: Elaboración propia

## 10. Conclusiones

Cuando se desarrolla el análisis del sector que permea a la organización se establece una marcada polaridad entre dos ámbitos, el político legislativo y el socio demográfico, el primero representa en gran porcentaje una amenaza, por las siguientes circunstancias:

- Gran cantidad de tributos que castigan la competitividad empresarial.
- Crecimiento de las cooperativas de trabajo asociado que afectan la estabilidad laboral.
- El flagelo de la corrupción que desvía los recursos que corresponden al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La normatividad con parámetros tan estrictos que limitan el funcionamiento de estas organizaciones
- La normatividad con parámetros tan estrictos que limitan el funcionamiento de estas organizaciones.
- La reforma tributaria ambiental que debilita el área financiera de la empresa.

El segundo, por el contrario se convierte en plataforma que aumenta la posibilidad de subsistencia de la organización; a continuación se presentan algunas circunstancias que sostienen la anterior afirmación.

- Se espera que la estructura poblacional cambie de pirámide a rectángulo, aumentando la necesidad de atención a los adultos mayores.
- El aumento de la esperanza de vida.

De acuerdo al estudio nacional de salud, bienestar y envejecimiento (sabe) antes de 2021, en el país habrá una persona mayor de 60 años por cada dos adolescentes, y que las condiciones para atenderlos de manera integral son deficitarias, unido a la disminución notoria en la tasa de fecundidad (siete de cada diez jóvenes no desean tener hijos. Universidad de la sabana) establece un fenómeno demográfico que se convierte en oportunidad para el Centro Día San Antonio; se recuerda, la cifra de personas mayores de 60 años represento el 11% de la población Colombiana (5,2 millones de personas); para el año 2020 se estima que este porcentaje aumente al 12.5% (6,5 millones de personas)



El ambiente interno se destaca por la flexibilidad de adaptación, como sistema abierto el centro Día San Antonio comparte los valores culturales del entorno. Desde la perspectiva comercial, comprender la altura tiene que ver con entender la idiosincrasia de los usuarios o clientes; el cuidado del adulto mayor debe ser un acto de creatividad y empatía.

A nivel administrativo, la organización se identifica con una estrategia que pueda hacer frente a las amenazas (externas) y debilidades (internas) a fin de lograr una ventaja competitiva donde se comprenda el poder de las fuerzas que la impactan; en otros términos que se obtenga un equilibrio entre el medio estremo y su capacidad interna, el rol de la estrategia permite la adaptación continua y activa de la organización, para hacer frente a las demandas de un medio ambiental.

El estudio de la cadena de valor permite conocer canales de procesos del centro día San Antonio presentan desempeño superior y canales que deben mejorarse. El servicio integral y especializado (nutricionista, enfermera, trabajadora social, contador) corresponden a aquellos procesos destacados como superior. Caso contrario ocurre con la gestión administrativa (plan estratégico, poco seguimiento a la mejora e investigación, falta reglamento interno) que debe intervenir para fortalecer su desempeño.

En los últimos días se ha podido identificar solo en competidores directos el hogar eterna primavera, se destacan aquellos factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos, como son: hogares de adulto mayor privados (Nazaret, mis abuelos, San Martin, días felices), estas organizaciones acogen un 2.02% de la población adulta de Cartago.

Hay una oportunidad interesante y factible para el centro día San Antonio, tiene relación con los convenios en modalidad de practicantes, como: INTEC estos podrían fortalecer la productividad de la organización.

Los pasos abordados para construir el cuadro de mando integral fueron realizados a partir de sus teóricos: Kaplan y Norton, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas, la financiera, clientes, interna, aprendizaje y crecimiento. Dentro de la primera perspectiva sobresale el aumento de la

rentabilidad cuyo objetivo estratégico fue el de incrementar el valor financiero de la empresa, el programa de acción hizo referencia al seguimiento a los indicadores de rentabilidad.

Dentro de la segunda perspectiva se destaca el objetivo estratégico de mejorar la atención al cliente, fidelización y cobertura del mercado cuyo programa de acción consiste en adecuar el espacio que se comparte con el diario vivir.

## **11. Recomendaciones**

No se debe descuidar la revisión del cumplimiento de los objetivos y metas a través del monitoreo constante de los indicadores.

Tratar de sistematizar los puntos o actividades propias de la organización sin perder de vista que su principal objeto es el ser humano, que las necesidades del adulto mayor pueden ser cambiantes dependiendo de la sociedad y de la altura, que la organización siempre está aprendiendo y especializándose logrando experiencia como valor y mejoramiento continuo.

Manejar un plan de higiene y seguridad como elemento preventivo, por ejemplo: limpieza constante, prevención de los riesgos, estos pueden ser parte de la imagen que deriva en calidad y no se debe asociar la vejez con descuido o desaseo.

Tener en aumento alguna inversión de expansión bien sea para la compra de equipos o para marketing o estratégica para reducir riesgos que afecten el servicio.

## Bibliografía

Pág.

Así vamos en salud. (2017). *Medidas de protección al Adulto Mayor en Colombia*. Obtenido de <https://www.asivamosensalud.org/politicas-publicas/normatividad-leyes/promocion-social/ley-1850-de-2017-medidas-de-proteccion-al>

Atanacio Vidalón, M. G., & Malnati Facho, A. (Diciembre de 2016). *TAITAWASI Casa de día para el Adulto Mayor en el distrito de San Borja*. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/870>

Ausad Gómez, I., & Salazar Cruz, J. J. (s.f.). LAS CARGAS TRIBUTARIAS COMO IMPEDIMENTOS PARA EL CRECIMIENTO. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Cámara de Comercio Cartago. (Enero de 2018). *Estudio Demográfico, Económico, Social y Empresarial de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago*. Obtenido de <http://www.camaracartago.org/1401-estudio-demografico-economico-social-y-empresarial-de-la-region-area.html>

Canaval, J. T. (27 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://sites.google.com/site/losbordadosunaculturadeciudad/>

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. lito camargo ltda.

Cigüenza Riaño, N. (19 de febrero de 2019). *Estos son los efectos que tiene la informalidad en la economía local*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-efectos-que-tiene-la-informalidad-en-la-economia-local-2829576>

Colombia, C. C. (2014). *Código de Procedimeinto Civil*. Bogotá.

Colombia, P. d. (2012). *Directiva presidencial*. Bogotá.

Colombia, R. d. (1991). *Constitución Política*.

Congreso de Colombia. (2000). *Ley 594*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2005). *Ley 962*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2014). *Ley 1712*. Bogotá.

CVC. (2015). *Corporación Autónoma regional del Valle del Cauca*. Obtenido de <https://www.cvc.gov.co/>

DANE. (marzo de 2010). *Proyecciones Nacionales y Departamentales de población 2005 - 2020*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

DANE. (30 de agosto de 2019). *Dirección de Censos y Demografía* . Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/fichas/76147.pdf>

DANE. (20 de diciembre de 2019). *Estadísticas Vitales (EEVV) Nacimientos y defunciones III trimestre 2019pr.* Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt\\_estadisticasvitales\\_IIItrim\\_2019pr-20-diciembre-2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitales_IIItrim_2019pr-20-diciembre-2019.pdf)

DANE. (14 de Noviembre de 2019). *Producto Interno Bruto (PIB). III Trimestre de 2019 preliminar.* Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IIItrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim19_produccion_y_gasto.pdf)

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall - Décimoprimera Edición.

De Luque, M. d. (12 de julio de 2018). *Corrupción Política en Colombia*. Obtenido de <http://www.coha.org/wp-content/uploads/2018/07/Pia-Colombia.pdf>

Escobar González, P. J., & Marulanda Rodríguez, A. L. (Diciembre de 2015). *Plan Estratégico Fundación CASAHELI*. Obtenido de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78877/1/T00401.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78877/1/T00401.pdf).

ICBF. Ley 48 de 1986. Emisión de una estampilla pro - construcción, dotación y funcionamiento de los centros de bienestar del anciano. Obtenido de [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley\\_0048\\_1986.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0048_1986.htm)

FEDESARROLLO. (septiembre de 2016). *Impacto Económico de la Inversión Extranjera Directa en Colombia*. Obtenido de [https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3336/Repor\\_Septiembre\\_2016\\_Reina\\_et\\_al.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3336/Repor_Septiembre_2016_Reina_et_al.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Garzón Álvarez, C. J. (2016). *Diseño de un plan estratégico para fortalecer los procesos administrativos de la Fundación para el Adulto Mayor Pasos Dorados*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10185/21032>

Gobernación del Valle del Cauca. (15 de agosto de 2017). *Centros Vida Día un lugar ideal, para nuestros adultos mayores*. Obtenido de [https://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones/38815/centros\\_vida\\_da\\_un\\_lugar\\_ideal\\_para\\_nuestros\\_adultos\\_mayores/](https://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones/38815/centros_vida_da_un_lugar_ideal_para_nuestros_adultos_mayores/)

Gomez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estrategicos*. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 10a. Edición.

Gómez, L. A., Velásquez, M. T., & Mora, R. (Enero de 2011). *Centro de Día para el Adulto Mayor Plenitud*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144634>

Grajales Rojas, E., & Gómez Arango, D. A. (23 de Mayo de 2013). *Modelo de planeación para la Fundación Centro de Bienestar del Anciano Betsabé Arbeláez de Santa Rosa de Cabal*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11059/3459>

Granjo Aguilar, J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La Coruña: Netbiblo.

Gutiérrez Agudelo, S. A. (09 de Febrero de 2016). *Direccionamiento estratégico en Instituciones de salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59745>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigacion*. México D.F.: McGraw Hill Sexta Edición. Recuperado el 23 de Diciembre de 2017, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica*. México: Alfaomega.

Invest in Bogotá. (3 de agosto de 2018). *Así va la inversión extranjera en el sector salud*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/noticias/asi-va-la-inversion-extranjera-en-el-sector-salud>

Jaramillo Garzón, J. M., Sierra Sánchez, D. C., & Delgadillo, S. L. (2016). *Plan de Negocio para la creación de un Centro Día para el Adulto Mayor*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/967/Plandenegociosparalacreaciondeuncentroodia.pdf>

Juliao Vargas, C. G. (2011). *El Enfoque Praxeologico*. Obtenido de El quehacer praxeológico: <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/1446/ElEnfoquePraxeologico.pdf?sequence=3>

Juridico. (s.f.). Obtenido de Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No. 7935:

Luthans, D. L. (s.f.). *Administración y su entorno dentro de la organizacion*. Escuela de el Desarrollo Organizacional.

Martínez, M. V. (2005). La legislación en favor de las personas mayores en America latina y el Caribe. 53. Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Mauborgne, C. K. (2005). Estrategía del oceano azul. Bogotá.

Medani El Oudii, M. B. (Noviembre de 2014). *El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas*. Obtenido de <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>

MinSalud. (Junio de 2013). *Envejecimiento Demográfico. Colombia 1951 - 2020. Dinámica demográfica y estructuras poblacionales*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>

MinSalud. (12 de diciembre de 2016). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud*. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Documents/General/20161212\\_B\\_ENDS%202015\\_Migracion.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Documents/General/20161212_B_ENDS%202015_Migracion.pdf)

MinSalud y Protección Social. (23 de Agosto de 2016). *Adulto Mayor, Vida y Dignidad*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Adulto-mayor-vida-y-dignidad.aspx>



Ministerio de Salud y Protección Social. (2009). *Ley 1276 de 2009*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Alcances%20de%201a%20Ley%201276%20de%202009.pdf>

MinSalud y Protección Social. (23 de Enero de 2020). *Envejecimiento y Vejez*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/envejecimiento-vejez.aspx>

MinTIC. (10 de mayo de 2019). *Los puntos clave de la Ley TIC*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/100642:Los-puntos-clave-de-la-Ley-TIC>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico : Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (s.f.). *Safari a la estrategi. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Obtenido de [https://www.academia.edu/7801358/SAFARI\\_A\\_LA ESTRATEGIA\\_Una\\_visita\\_guiada\\_por\\_la\\_jungla\\_del\\_management\\_estrat%C3%A9gico](https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2016). *Safari a la estrategi: una visita guiada por la jungla de management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.

Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2001). *Aula Virtual Iberoamericana*. Recuperado el 23 de 02 de 2019, de Cuadro de Mando Integral: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/CuadrodeMandoIntegral,2daEdicionRobertS.Kaplan&DavidP.Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/CuadrodeMandoIntegral,2daEdicionRobertS.Kaplan&DavidP.Norton.pdf)

Norton, R. S., & Kaplan, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ggestion 2000.

Organización de las Naciones Unidas. (8-12 de Abril de 2002). *Segunda Asamblea sobre el Envejecimiento*. Obtenido de [https://www.un.org/es/events/pastevents/ageing\\_assembly2/](https://www.un.org/es/events/pastevents/ageing_assembly2/)

Panesso Mayor, C. O., & Jaramillo Abadía, A. B. (Julio de 2016). *Modelo Balanced Scorecard para el Instituto de Educación Técnica Profesional - INTEP de Roldanillo Valle del Cauca*. Obtenido de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo\\_Panesso\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo_Panesso_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Porter, Michael E. (2008). *Estrategia Competitiva:Técnicas para el análisis de los sectores industriales y dela competencia*. México: Grupo Editorial Patria, 38 ed.

Procolombia. (2016). *Protección a la Inversión Extranjera: Guía Legal 2016*. Obtenido de [https://www.inviertaencolombia.com.co/CAP1-Proteccion\\_a\\_la\\_Inversion\\_Extranjera.pdf](https://www.inviertaencolombia.com.co/CAP1-Proteccion_a_la_Inversion_Extranjera.pdf)

Ramírez, C., Zuluaga, M., & Perilla, C. (junio de 2010). *Perfil Migratorio de Colombia OIM COLOMBIA*. Obtenido de [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/planeacion\\_estrategica/Transparencia/estudio\\_oim\\_con\\_el\\_apoyo\\_de\\_colombia\\_nos\\_une\\_y\\_otras\\_entidades.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/planeacion_estrategica/Transparencia/estudio_oim_con_el_apoyo_de_colombia_nos_une_y_otras_entidades.pdf)

Rodríguez Bueno, M. Y. (2016). *Centro de atención al Adulto Mayor para las Comunas 8 y 17 de Bucaramanga*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1746/Apendice29memoriaanalisispecifico.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Secretariassenado. (13 de Julio de 2009). *Ley1315 de 2009*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1315\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1315_2009.html)

Senado. (18 de Agosto de 2001). *secretariassenado*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0687\\_2001.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0687_2001.html)

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fundación Escuela de Gerencia 8a. Edición.

Solórzano Jácome, A. F. (Octubre de 2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7125>

Tovar, L. A. (2001). *Nuevas Teorías de la organización*.

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. (2011). *La Dinámica de Sistemas: Un Paradigma de Pensamiento . 9° Encuentro Colombiano de Dinámica de Sistemas* (pág. 10). Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario .

Universidad del Rosario. (2019). *Medio Ambiente y Derechos Humanos*. Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Facultad-de-Jurisprudencia/Grupos-Investigacion/Derechos-Humanos/Lineas-de-Investigacion/>

## **Anexos**

Anexo A. Diario de campo

**Hogar:** Centro Día San Antonio

**Fecha:** Miércoles 21 de noviembre de 2019

**Hora:** 2pm-3:30pm

El día de hoy nos realizamos una visita al Centro día San Apara observa la rutina diaria y evaluar las falencias de la organización y se halló el siguiente diagnóstico:

Es una organización pequeña, con un empleado directo aparte de las directoras, la cual es encargada del aseo y de la cocina; el personal que permanece allí realiza prácticas mediante un convenio realizado con el INTEC, es modalidad guardería para adultos mayores.

El Centro día Posee un visión y misión que requiere de actualización, debido a que su visión esta para un futuro muy próximo, tampoco cuenta con unos objetivos y estrategias definidos, evidentemente sabe que quieren, pero se hace necesario la realización de un plan para llevar acabo los objetivos y tenerlos presentes.

La calidad del servicio es muy buena, los adultos tienen actividades en el día como: actividad física, juegos de mesa, pintura, etc., en incluso realizan salidas con todos; las actividades diarias no se programan con buen tiempo, por lo que no existe un programador de actividades mensuales, trimestrales o anuales.

No cuentan con instalaciones propias.

**Hogar:** Centro Día San Antonio

**Fecha:** Martes 11 de diciembre de 2018

**Hora:** 12:30pm – 2:00pm

El día de hoy nos reunimos en el Centro Día San Antonio con la señora Libia Cardona, con el fin de que nos brinden información sobre el funcionamiento interno de la organización.

Actualmente cuenta con 11 adultos mayores asistiendo al centro día constantemente, en acuerdo con familiares de varios adultos consiguieron un señor que maneja taxi; el cual es el encargo de transportar desde sus hogares hasta centro día y viceversa a los adultos mayores que sus familias han requerido de este servicio. Este servicio que les prestan es muy eficiente y el señor conductor es muy pasivo y atento con las personas.

Se observa que son pocos los adultos mayores que están asistiendo a la organización a esta hora, pero por el alto cuidado que se debe tener con ellos, se le pregunta a la señora libia que si no son muy pocas personas atendiendo a los adultos ya que en su momento se observan solo dos personas, lo cual nos dice que por ser diciembre los institutos que les prestan asistencial en trabajo social y enfermería se encuentran en vacaciones.

La casa donde está ubicada la organización es de dos pisos lo cual se le dice que si las escaleras no generan riesgos en los adultos, lo cual nos responde que tienen bloqueada esa subida al segundo piso.

La señora Libia Cardona nos dice que es de gran importancia la creación de este plan estratégico para el mejoramiento de la organización.

**Hogar:** Centro Día San Antonio

**Fecha:** Viernes 10 de enero de 2019

**Hora:** 1:00 pm-2:00pm

El día de hoy nos reunimos en el centro día San Antonio con la señora Libia Cardona con el fin de identificar que otras necesidades tiene la organización.

Se observa un tablero el cual tiene relacionada todas las personas que asisten a la organización especificando cuantos días van al mes. Gracias a esto se analiza que centro día requiere también de:

- Cronogramas de actividades recreativas y fechas especiales.
- Formatos institucionales
- Plegables y pendones
- Identificar el significado del logo y el slogan; si requieren se modificaciones realizarlas

En las visitas anteriores se había observado una habitación amoblada con cama por si alguno de los adultos mayores que asisten se enferman o requieren un descanso lo hiciera como indica la ley, esta vez no fue visible y se procede a preguntar; lo cual la respuesta es que fue cambiada de lugar, se sugiere que donde estaba ubicada antes es mucho mejor para la comodidad del adulto.

Por la reciente apertura de centro día este cuenta con poco personal (trabajadores) se pregunta que otro puesto cree se hace necesario, lo cual nos dice que una asistente.

Se da por terminada la reunión del día de hoy con la conclusión que es indispensable para centro día los cronogramas y darle solución o respuesta a la identificación del logo y slogan.

**Hogar:** Centro Día San Antonio

**Fecha:** Martes 5 de marzo de 2019

**Hora:** 1:00pm-2:30pm

El día de hoy nos reunimos con la señora Lucia Victoria Cardona con el fin de socializarle la finalidad del anteproyecto y recibir por parte de ella inquietudes e ideas de lo que quiere para el Centro día. En encuentros anteriores con la señora Libia Cardona se había propuesto que, si el slogan y el logo requerían modificaciones realizarlos, en la reunión de hoy se dejó en claro la no modificación del logo y el slogan, pero si la descripción de su significado. Se utilizan formatos o fichas de admisión que se encuentran en físico y que están siendo digitalizadas generando más orden en la organización.

Se observaron tres (3) personas nuevas, lo que para nosotros significa que Centro día está creciendo, aun así, no sabemos qué tan relevante sea para la organización.

En el momento se cuenta con las auxiliares que prestan apoyo asistencial a la organización, también se cuenta con una nutricionista que les hace una valoración cada semestre y asistencia psicológica.

Se da por concluida la reunión del día de hoy dando a saber que la elaboración del Cuadro de mando integral es con el fin de medir los objetivos estratégicos organizacionales por medio de indicadores, y que dicha herramienta se formará en conjunto con la señora Libia y Lucia Cardona.

**Hogar:** Hermanitas de los Pobres Mi casa

**Fecha:** Lunes 10 de Junio de 2019

**Hora:** 2:00pm-3:00pm

En este día se pudo recolectar información acerca del hogar, encontrando que este es destinado en parte a un servicio social donde los usuarios aportan el 75% del subsidio de la tercera edad; por lo cual se requiere que quienes se postulen a este servicio tengan el beneficio de la tercera edad y paguen funeraria. Lleva abierto desde 2003, a la fecha se encuentran allí 42 adultos mayores entre hombres y mujeres, reciben servicios: espiritual, psicológico, terapia física, actividades lúdicas, músico terapia; junto a la ayuda de seis enfermeras que están en turnos rotativos y 10 cuidadoras. Se encuentra ubicado en la Carrera 4 # 26-47 vía al batallón.

**Hogar:** El Buen Samaritano

**Fecha:** Lunes 10 de Junio de 2019

**Hora:** 3:00pm-4:00 pm

Es un hogar público, hasta la fecha residían 305 adultos mayores en 12 casas dedicadas a este fin social, tiene la ayuda de 18 personas. Su sustento está basado en el aporte voluntario de la comunidad y reciben a todo adulto mayor que necesite de su alojamiento. Ubicado en Calle 20 # 6-35.

**Hogar:** Fundación Hogar Días Felices

**Fecha:** Martes 11 de Junio de 2019

**Hora:** 2: 30pm-3:00pm

Es un hogar privado es dirigido por Alicia Varela, desde el 1 de marzo del 2009. A la fecha tienen bajo su cuidado a 27 adultos mayores, quienes comparten habitaciones, con una mensualidad diaria de \$18.300, ofrece servicios de hostelería, medicina, psicológica, nutrición, deporte. Ubicados en la Calle 6 #3-24



**Hogar:** Mis Abuelos

**Fecha:** martes 11 de junio de 2019

**Hora:** 3:30pm

Hogar privado dirigido por Sandra Gómez, una gerontóloga que poseía un hogar similar en la ciudad de Cali, que se trasladó a Cartago hace 28 años y abrió el hogar donde brinda servicios de: estancia, enfermería, gerontología, terapia física, ocupacional, recreativa y funciona como hogar de día para los adultos mayores que así lo deseen. Su mensualidad a la fecha era de \$ 1.000.000 en adelante dependiendo de los cuidados del adulto.

**Hogar:** La Emilia

**Fecha:** Miércoles 12 de Junio de 2019

**Hora:** 2: 30pm-3:00pm

Es un hogar publico dirigido por Monseñor Jairo Uribe, abierto hace 24 años, con 35 adultos a su cuidado quienes deben ser mayores de 60 años, habitaciones compartidas, 3 enfermeras, cinco cuidadoras; ofrecen servicios de: estadía, enfermería, terapia física, ocupacional, recreación, nutrición.

**Varios hogares**

**Fecha:** Miércoles 13 de Junio de 2019

**Hora:** 3: 30pm-5:00pm

Se visitaron varios hogares públicos: Hogar Santo Tomás es público, Hermanitas de los pobres San Pedro Claver dedicado al cuidado de monjas, Santa María del Camino dedicado al cuidado de monjas retiradas.

**Hogar:** San Martín

**Fecha:** Jueves 14 de Junio de 2019

**Hora:** 2:30pm -3:00pm

Hogar privado dedicado al cuidado del adulto mayor dirigido por Liliana Orozco, a la fecha tienen bajo su cuidado 9 adultos mayores, habitaciones compartidas, dos enfermeras y 2 cuidadoras, servicios en: enfermería, cuidados básicos, fisioterapia, terapia ocupacional. La mensualidad oscila entre \$ 1.000.000 y \$ 2.000.000. Ubicado en la Carrera 9 #14-51

**Hogar:** Nazareth

**Fecha:** Viernes 15 de Junio de 2019

**Hora:** 2: 30pm-3:00pm

El hogar está dirigido por la congregación de Hermanas Dominicanas de Nazareth hace 44 años, a la fecha bajo su cuidado están 50 adulto mayores, donde les brindan servicios: espirituales, enfermería, terapia ocupacional, cultural y de gerontología. Posee muy buenas instalaciones ubicadas en la transversal 7 # 17-149

## Anexo B. Fotografías del Centro Día San Antonio



*Ilustración 4. Sala del comedor  
(Fuente: propia)*

La imagen representa el momento en el que el adulto mayor se informa con el noticiero, reunidos en el comedor entre las 12:30 pm a 2:00 pm.



*Ilustración 5. Habitación  
(Fuente: Propia)*

Habitación amoblada con cama, cumpliendo los requisitos establecidos por la ley. Disponible para ser usada por un adulto mayor que la requiera.

Nombre	Calendario
Cárdena	L M J V 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 13 14 15 18 19 20 21 22 25 26 27 28 29
Ricardo Acevedo	L M J V 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 13 14 15 18 19 20 21 22 25 26 27 28 29
Zuley	L M J V 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 13 14 15 18 19 20 21 22 25 26 27 28 29
Rosalba	L M J V 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 13 14 15 18 19 20 21 22 25 26 27 28 29
Ivan	L M J V 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 13 14 15 18 19 20 21 22 25 26 27 28 29

*Ilustración 6. Tablero de asistencia  
(Fuente: Propia)*

Tablero donde se marcan los días que asisten los adultos a Centro día San Antonio.



*Ilustración 7. Muro del arte manualidades  
(Fuente: Propia)*

Muro donde se exhiben las manualidades de los adultos mayores que realizan como actividad artística.



*Ilustración 8. Muro del arte animales  
(Fuente: Propia)*

Muro del arte para manualidades de animales que se realizan en el día a día por los adultos en Centro Día.

## Anexo C. Socialización del Trabajo de Grado



*Ilustración 9. Socialización con la administradora de Centro Día S.A.*  
Fuente: Fotografía tomada en el Centro Día

## Anexo D. Página Web Centro Día San Antonio

Las siguientes imágenes son muestra de la página Web diseñada para Centro Día San Antonio, como un valor agregado para la propuesta planteada. Para visitar la página se puede ingresar al siguiente link: <https://sanantoniocentrodi.wixsite.com/sanantonio>



*Ilustración 10. Página de Centro Día San Antonio  
Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración 11. Página Centro Día - Sección Servicios  
Fuente: Elaboración propia*

## Centro día San Antonio

### Marco histórico.

El Centro Día San Antonio nace para atender las necesidades básicas de los Adultos Mayores del corregimiento de Zaragoza, municipio de Cartago, el 18 de diciembre de 2017, por iniciativa de la Trabajadora Social Libia Amparo Villada Cardona, quien durante varios años estuvo a cargo de la atención profesional de adultos mayores en el hogar Nazaret ubicado en este mismo municipio, en compañía de su hermana Lucía Victoria Villada Cardona, enfermera profesional.

Las profesionales después de analizar la viabilidad de brindar este tipo de apoyo para aquellas personas de la tercera edad que vivían solas, o aquellos que contaban con familia pero que, debido a sus propias ocupaciones, los dejaban solos la mayor parte del día, decidieron formalizar un proyecto de atención integral para esta población vulnerable brindándoles una mejor calidad de vida haciéndolos sentir miembros activos de la sociedad, y poder atender sus necesidades de una manera diferente y creativa, sin tener que estar institucionalizados, ofreciéndoles cuidados en salud, nutrición, recreación, rehabilitación entre otros servicios contando con la ayuda de personal capacitado.

Después de un año de estar funcionando el Centro Día San Antonio en Zaragoza, sus fundadoras observan que la población de adultos mayores que asisten a la institución se les hace difícil el transporte, porque la mayoría de ellos pertenecen a la zona urbana del municipio de Cartago, incrementado así el costo para sus familias, por este motivo el 1 de mayo del 2018 toman la decisión de reubicar el Centro Día en su nueva sede de la calle 12 No. 1-13 barrio el Prado.

**Misión:** Centro día San Antonio, es una institución que ofrece servicios personalizados e integrales con atención humanizada a los adultos mayores, apoyados en un recurso humano calificado, con la finalidad de mejorar el estilo de vida, las condiciones físicas y emocionales a los usuarios, con alto sentido de responsabilidad y sensibilidad.

**Visión:** Posesionamos en el 2025 como el Centro Día que ofrece servicios personalizados e integrales al Adulto Mayor, con alta calidad y sensibilidad humana logrando el reconocimiento no solo en el departamento del Valle del Cauca sino en todo el territorio colombiano por su trabajo e idoneidad.

*Ilustración 12. Página Centro Día - Sección Reseña*

*Fuente: Elaboración propia*

## Anexo E. Diagnóstico Empresarial

**Recolección de información:** Encuesta**Nombre:** Lucia Amparo Villada Cardona**Cargo:** Administradora y Jefe de enfermera**Empresa:** Centro día San Antonio**Sector:** Salud**Tipo de Sociedad:** Persona Natural**Dirección:** Calle 12 # 1-13**Teléfono:** 310 414 5509 /301 756 5403**Correo:** [centrodíasanantonio@gmail.com](mailto:centrodíasanantonio@gmail.com)**Área:** Gerencia**1. Planeación:**

- ¿Hay definida una metodología de planeación? NO
- ¿Utiliza el enfoque de gerencia estratégica? NO
- ¿Tiene definida la misión, visión y los objetivos? SI
- ¿La empresa analiza las variables del entorno para proyectar el negocio? NO
- ¿Se analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados? SI
- ¿Ha realizado estudio de la competencia en cuanto a su capacidad, objetivos, fortalezas, debilidades? NO
- ¿Tiene claras las fortalezas y debilidades de la empresa? SI
- ¿Tiene identificados los factores claves de éxito en su empresa? SI
- ¿Tiene establecidas metas de servicios nuevos, ventas, resultados financieros? NO
- ¿Evalúa resultados? NO

Observaciones: \_\_\_\_\_



## 2. Organización:

- ¿Hay definida una estructura orgánica? NO
- ¿El personal conoce las líneas de mando y sus funciones? SI
- ¿Son claras las responsabilidades y nivel de autoridad? SI
- ¿Se adecua la estructura actual al tamaño y necesidades de la empresa? SI
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios en talento humano, tecnológicos, locativos, físicos, económicos, etc., conforme a la capacidad instalada de la empresa? SI

## 3. Dirección:

- ¿Existe un proceso de delegación o por el contrario las decisiones están totalmente centralizadas? SI
- ¿Existen niveles de empoderamiento? NO
- ¿Qué sistemas de comunicación utiliza la organización con el personal? Directa
- ¿Hay espacios de participación para los colaboradores? SI

## 4. Control:

- ¿Existen y se utilizan índices de gestión? NO
- ¿Hay definido parámetros de comparación para los resultados? NO
- ¿Manejan sistemas de control? NO
- ¿Existen normas y métodos para medir el desempeño? NO

## Área: Financiera

### 1. Contabilidad y finanzas:

- ¿Lleva la empresa registros contables, están sistematizados o son manuales? SI  
Nota: son manuales
- ¿Qué tipo de estado financieros prepara?, ¿con que periodicidad se hacen? y ¿con que fin se utilizan?  
Nota: son la suma de las entradas y las salidas
- ¿Tiene contador de planta? NO  
Nota: Recibe asesoría externa.
- ¿Se prepara un presupuesto anual? NO
- ¿Existen sistemas de control de inventarios? NO
- ¿Se analiza la información contable? NO
- ¿Se tiene indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad? NO
- ¿Conoce la rotación de inventarios y el nivel óptimo que debe tener de estos? NO
- ¿Tiene claro cuál es nivel de capital de trabajo que requiere la empresa para operar? SI
- ¿Tiene claro la estructura de inversión y financiación? SI

- ¿Conoce los estándares de las razones financieras que maneja el sector en el cual está su negocio? NO
- ¿Se realiza análisis horizontal y vertical de estados financieros? NO

## 2. Costos:

- ¿Tiene claramente identificados y diferenciados los costos de los gatos? SI
- ¿Tiene definido un sistema de costeo para la empresa? NO
- ¿Se tiene identificados los costos fijos y costos variables? NO
- ¿Tiene determinado los costos fijos mensuales de la empresa? SI
- ¿Conoce el margen de contribución unitario? NO
- ¿Conoce el punto de equilibrio de la empresa? NO
- ¿Ha realizado análisis costo – volumen – utilidad? NO
- ¿Tiene definido un sistema y reglamento de compras de materia primas? NO

## 3. Tesorería:

- ¿Posee un sistema de facturación manual o automatizada? NO
- ¿Prepara flujos de caja o tesorería? NO
- ¿Tiene definido un sistema de manejo de efectivo? NO
- ¿Prepara estados de fuentes y usos? NO
- ¿Tiene definido una tasa de oportunidad? NO

**Área:** De mercadeo, ventas y servicios al cliente

## 1. Mercado:

- ¿Conoce las características del sector en el que participa la empresa? SI
- ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo? NO
- ¿La empresa tiene competencia a nivel? LOCAL
- ¿Tienen identificado cuáles son sus principales competidores? SI
- ¿Conoce las características de los productos de la competencia? SI
- ¿Conoce las debilidades y fortalezas de la competencia y sus productos? SI
- ¿Conoce las ventajas competitivas de la competencia? NO
- ¿Realiza estudios o monitoreos periódicos en el mercado? NO
- ¿Tiene clara su participación en el mercado? NO

## 2. Clientes:

- ¿Tiene segmentado su mercado? SI
- ¿Realiza de manera formal o informal investigación del mercado? NO
- ¿Qué información tiene de los clientes? Historial clínico, dieta, edad.

## Área: Marketing mix

### 1. Servicio:

- ¿Tiene identificadas las características diferenciales de su servicio frente al de la competencia? SI
- ¿Cuánto tiempo lleva su servicio en el mercado? 2 años
- ¿Cuenta el producto con todos los requisitos de ley? SI
- ¿Realiza benchmarking de servicios con la competencia? NO
- ¿Se realiza presupuesto de ventas? NO

### 2. Precio:

- ¿Basados en que define los precios de sus productos? Valor de insumos, experiencia y valor del día.
- ¿Conoce los precios de la competencia? NO
- ¿Ofrece algún tipo de descuento? SI
- ¿Se conoce la rentabilidad del servicio? NO

### 3. Plaza y canales:

- ¿El servicio se comercializa a nivel? Regional
- ¿La ubicación locativa es estratégica? SI
- ¿Cómo llega su servicio al cliente? Venta directa
- ¿Maneja convenios o alianzas comerciales? NO

### 4. Promoción:

- ¿Existe un plan de medios formal o informal? NO
- ¿Tiene definida una marca, slogan, logo empresarial? SI
- ¿Tiene definida una política de imagen corporativa? NO
- ¿Destina una parte de su presupuesto de manera específica para realizar campañas publicitarias? NO
- ¿Se ha realizado publicidad en algún momento? SI
- ¿Está vinculado a directorio telefónico, páginas amarillas u otro tipo de directorio especial? NO
- ¿Posee página web? NO
- ¿Apoya publicitariamente alguna actividad específica o algún deporte o acto cultural? NO
- ¿Participa normalmente en ferias, muestras empresariales o eventos masivos? NO
- ¿Cuenta su negocio con materiales POP, cuáles? Tarjetas de presentación, afiches, pendón.

## 5. Servicio al cliente:

- ¿Cuenta su empresa con una base de datos del cliente? SI
- ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes SI
- ¿Realizan servicio post venta? NO
- ¿Tiene un sistema de PQRs? NO
- ¿Conoce o ha llegado a medir el nivel de satisfacción de sus clientes? SI
- ¿Hay una promesa hacia el cliente claramente definido? Servicio de calidad.
- ¿Ha establecido una cultura de servicio en la empresa? NO

### Área: Talento Humano

- ¿Tiene definidos perfiles y competencias para cada cargo en su empresa? SI
- ¿Existe una estructura orgánica escrita y definida para la empresa? SI
- ¿Hay un responsable del área o se tiene asignada esta función a algún empleado de la empresa? NO
- ¿Existe un manual de funciones o están definidas de manera formal e informal las funciones de los colaboradores? SI es manual
- ¿Se tiene establecido indicadores de gestión y cumplimiento para el personal?
- ¿Se utiliza un proceso de reclutamiento, selección vinculación, capacitación y entrenamiento para el personal? NO
- ¿Se genera espacios de participación de los empleados en la definición de estrategias o planes de acción?
- ¿Existe un reglamento de trabajo, higiene y seguridad industrial en la empresa? NO
- ¿El personal que labora en la empresa está debidamente contratado, es decir, existe un contrato formal? Por medio de terceros
- Se ha llegado a levantar un panorama de riesgos profesionales en la empresa? NO
- ¿Se contrata personal bajo modalidades diferentes a la de vínculo laboral? Pasantías
- ¿Se desarrollan actividades de salud ocupacional? NO
- ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado? SI
- ¿Existe un sistema para promocionar al empleado? NO
- ¿Ha llegado a realizar una medición del clima organizacional? NO
- ¿Se desarrolla algún programa de bienestar social? NO
- ¿Cuenta la empresa con algún asesor jurídico laboral externo? NO

### Área: Gestión de calidad, logística y tecnología

#### 1. Calidad:

- ¿Cuenta su empresa con un sistema de gestión de calidad certificado? NO
- ¿Cuenta su empresa con procesos estandarizados? NO
- ¿Conoce las normas técnicas o licencias nacionales vigentes que deben cumplir los productos o servicios que se ofrecen? SI

- ¿Hay programas de capacitación para localidad definidos? NO
- ¿Existe un manual de calidad en la empresa? NO

## 2. Tecnología:

- ¿Cuenta con un software contable? NO
- ¿Posee equipos de cómputo? ¿En qué área? SI, área administrativa
- ¿Posee página web?
- ¿Utiliza correo electrónico empresarial? SI