

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Información importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Plan Prospectivo Estratégico de la Acción Social Naval para el año 2025

Presentado por:

Roland Javier Cubillos Santamaría y

Jhon Eddinson Rodriguez Camargo.

Trabajo de grado para optar el título de

Especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomas

Facultad de Educación

Especialización En Administración Deportiva

Sede Bucaramanga

Año 2020

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Objetivo general	14
1.3 Objetivos específicos.....	15
2 Marco Teórico	15
2.1 Fase 1: listado de las variables	18
2.2 Fase 2: descripción de relaciones entre las variables	19
2.3 Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac	20
2.4 Utilidad y límites.....	20
2.5 Análisis de subsistemas	21
2.6 El eje de la estrategia.....	24
2.7 Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos.....	26
2.8 Fase 2: Probabilización de escenarios.	27
2.9 Útiles y límites	27
3 Metodología	31
3.1 Contextualización.....	31
4 Capítulo I: Planeación estratégica	33
Definición del sistema.....	33

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

4.1	Misión.....	33
4.2	Visión.....	33
4.3	Matriz de macro segmentación	34
4.4	Filosofía	35
4.5	Competencias esenciales	37
4.6	Postura ética	37
4.7	Análisis interno	38
4.7.1	Árbol de competencias.	38
4.8	Análisis tendencial de variables endógenas.....	54
4.8.1	Evaluación de factores internos y análisis del resultado.	54
4.8.2	Listado de variables internas.....	55
4.8.3	Matriz MEFL.	56
4.9	Análisis del sector (fuentes secundarias).....	59
4.10	Análisis del macro entorno.....	59
4.11	Evaluación de factores externos	62
4.12	Postura estratégica de la organización matriz interna-externa	64
4.13	Matriz PEYEA.....	65
4.14	Tipo de estrategia: agresiva.....	67
4.15	Formulación de la estrategia.....	69
5	Capitulo II: prospectiva	71

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.1	Análisis estructural listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo (capítulo de planeación)	71
5.2	Software MICMAC	72
5.3	Características de la matriz	77
5.4	Plano de influencias directas	78
5.5	Plano de influencias directas	79
5.6	Plano de desplazamientos	80
5.7	Listado de variables estratégicas	80
5.8	Descripción de variables estratégicas	81
5.9	Diseño y construcción de escenarios	83
5.10	Ponderación de expertos	85
5.11	Software Smic	103
5.12	Presentación de escenarios probables (escenarios por grupo—resultado, en histograma del software	104
5.13	Matriz	105
5.14	Histograma	106
5.15	Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.	107
5.16	Construcción del árbol de pertinencias con base en matriz DOFA	110
5.17	Formulación de acciones estratégicas	113

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.18	Matriz Igo (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas) .	114
5.19	Consolidación del árbol de pertinencias	116
6	Conclusiones	119
7	Recomendaciones	121
8	Referentes bibliográficos	122

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Árbol de competencias</i>	39
Tabla 2. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i>	44
Tabla 3. <i>Listado de variables internas</i>	55
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos “MEFI”</i>	57
Tabla 5. <i>Análisis Pestel</i>	60
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	63
Tabla 7. <i>Matriz PEYEA</i>	65
Tabla 8. <i>Ponderados y Promedios Matriz PEYEA</i>	66
Tabla 9. <i>Planeación estratégica cuantitativa MPEC</i>	70
Tabla 10. <i>Listado de variables internas y externas</i>	71
Tabla 11. <i>Matriz Software MICMAC</i>	72
Tabla 12. <i>Descripción de variables estratégicas</i>	81
Tabla 13. <i>Matriz de eventos</i>	84
Tabla 14. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	86
Tabla 15. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	89
Tabla 16. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	92
Tabla 17. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	95
Tabla 18. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	98
Tabla 19. <i>Calificación de las probabilidades de eventos</i>	101
Tabla 20. <i>Escenarios por grupos</i>	104
Tabla 21. <i>Escenarios</i>	105

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 22. <i>Probabilidad de eventos</i>	105
Tabla 23. <i>Descripción causa-efecto de escenario optimista</i>	107
Tabla 24. <i>Descripción causa-efecto de escenario pesimista</i>	108
Tabla 25. <i>Descripción causa-efecto de escenario más probable</i>	109
Tabla 26. <i>Descripción causa-efecto de escenario deseable</i>	110
Tabla 27. <i>Análisis Dofa objetivos estratégicos</i>	111
Tabla 28. <i>Acciones estratégicas</i>	113
Tabla 29. <i>Importancia y gobernabilidad</i>	115
Tabla 30. <i>Árbol de pertinencias</i>	117

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Matriz de Macro Segmentación	35
<i>Figura 2.</i> Árbol de Competencias Representativo.....	43
<i>Figura 3 .</i> Escala de evaluación MEFI.....	58
<i>Figura 4.</i> Escala de evaluación MEFE.....	63
<i>Figura 5.</i> Matriz interna- externa.....	64
<i>Figura 6.</i> Plano Cartesiano Matriz PEYEA	67
<i>Figura 7.</i> Plano de Influencias Directas.....	78
<i>Figura 8.</i> Plano de Influencias Indirectas	79
<i>Figura 9.</i> Plano de Desplazamientos	80
<i>Figura 10.</i> Histograma de probabilidades de los escenarios.....	106

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Resumen

El Plan Prospectivo Estratégico de la Acción Social Naval para el año 2025 es un análisis de la organización llevado a cabo por medio de herramientas de la Planeación y Prospectiva que permiten precisar de forma acertada y estructurada el estudio de cada uno de sus componentes, está programado en distintas etapas de forma metodológica partiendo desde el análisis de las posturas éticas y estratégicas contemplando misión, visión, filosofía y competencias esenciales dentro del entorno de la Armada Nacional de Colombia.

Mediante El análisis de los factores internos y externos de la Acción Social Naval se encuentran condiciones que afectan de forma positiva y/o negativa el desempeño de la organización sin ánimo de lucro, con un enfoque netamente social dependiente de ingresos por medio de donaciones, pero favorecida por el entorno logístico militar que cuenta con grandes posibilidades para establecer estrategias de mercadeo y autosostenibilidad.

Con la aplicación de herramientas de análisis de distintos factores se logra diagnosticar el posicionamiento de la Acción Social Naval dentro de un sector del mercado basado en las ventas de artículos accesorios representativos de la Armada Nacional, seguido a esto con la ayuda de los software MICMAC y SMIC se evalúan los escenarios probables y alternos, se formulan las estrategias a seguir y los tiempos adecuados para la proyección de la organización hacia la autosostenibilidad, penetración en el mercado, el posicionamiento de marca todo con el principal objetivo de optimizar su impacto y cobertura en el sector social en favor de los miembros de la Armada Nacional de Colombia.

Palabras clave: Plan Estratégico, Prospectiva, Variable Estratégica, Posicionamiento, Competencias esenciales, Mercadeo.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Abstract

The Strategic Prospective Plan for Naval Social Action for the year 2025 is an analysis of the organization carried out by means of Planning and Prospective tools that allow a precise and structured study of each of its components, it is programmed in different stages in a methodological way starting from the analysis of the ethical and strategic positions contemplating mission, vision, philosophy and essential competences within the environment of the National Navy of Colombia.

Through the analysis of the internal and external factors of the Naval Social Action, there are conditions that positively and / or negatively affect the performance of the non-profit organization, with a purely social approach dependent on income through donations, but favored by the military logistics environment that has great possibilities to establish marketing and self-sustainability strategies.

With the application of analysis tools of different factors, it is possible to diagnose the positioning of the Naval Social Action within a sector of the market based on the sales of representative accessory items of the National Navy, followed by the help of MICMAC software and SMIC evaluates the probable and alternate scenarios, the strategies to be followed and the appropriate times for the projection of the organization towards self-sustainability, market penetration, brand positioning all with the main objective of optimizing its impact and coverage in the social sector in favor of the members of the National Navy of Colombia.

Keywords: Strategic Plan, Prospective, Strategic Variable, Positioning, Essential Competencies, Marketing.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Introducción

A lo largo de la historia en Colombia, han nacido diferentes organizaciones con fines comunitarios, que buscan por medio de nobles iniciativas, apoyar a las poblaciones y núcleos más desfavorecidos, tanto en el ámbito privado como en el sector público, buscando subsanar en ocasiones esas ausencias del Estado en algunos rincones de la geografía nacional o aportar en la subsanación de necesidades básicas de grupos específicos.

Dentro de esta clase de organizaciones, gran cantidad de las mismas emergieron como entidades sin ánimo de lucro, las cuales invierten los recursos percibidos por las diferentes actividades que realizan, en su sostenimiento básico y las ganancias netas sirven de soporte y mejoramiento de sus propios programas, con el fin, de cada día crecer como organizaciones y tener una mayor cobertura dentro la actividad para la que fueron creadas.

Este es el caso de la Acción Social Naval, una organización que nació con el noble objetivo de ser el brazo de apoyo para la Armada de Colombia con actividades de acompañamiento y soporte, que afectarían a la población integrante de esta Fuerza, quienes se veían en necesidades o con problemas que afectaban su calidad de vida o el bienestar de sus familias.

Pero como toda entidad que se sustenta y obtiene sus recursos de actividades que buscan tocar las fibras de aquellos que puedan aportar por medio de donaciones, participación en actividades o compra de artículos manufacturados de gamas específicas; siempre la situación será compleja de manejar y sostener.

En tal virtud, el presente proyecto busca realizar un análisis al desempeño de esta entidad, por medio de una detallada observación de los factores internos y externos que afectan su labor y

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

entorno, esperando obtener aquellos que se convierten en lastre para su mejoramiento y evidenciar los que permiten un campo de acción atacable, que pueda arrojar mejoras y fortalecimiento de la misma.

Posterior a esto, aplicando la metodología de Michel Godet, se busca emplear diferentes herramientas de análisis prospectivo, que permitan evidenciar el escenario actual en el que se desenvuelve la organización y en referencia a éste, visionar los posibles cursos de acción que permitan obtener el mejoramiento deseado, con una proyección no mayor a cinco (05) años, para su implementación.

Así mismo, con el soporte de herramientas tecnológicas de análisis prospectivo y bajo la asesoría de expertos en estudios de mencionada área, se busca establecer el curso de acción con mayores probabilidades de éxito, que se adapte a las necesidades de la entidad y logre establecer las áreas recomendadas para trabajar y potenciar, a su vez, sustentar con evidencias cuales se deben ser menguadas o definitivamente darlas por descartadas.

Finalmente, a partir de los resultados arrojados, luego de establecer las muestras de estudio y aplicar a éstas los instrumentos o herramientas definidos, presentar un plan de acción que le permita a la organización conocer los pasos a seguir para su correcto desempeño, buscando obtener los beneficios o mejoras esperadas para lograr un incremento óptimo y mejor empleo de los recursos disponibles dentro del tiempo planteado.

1.1 Planteamiento del problema

La Acción Social Naval, como entidad sin ánimo de lucro al servicio del personal integrante de la Armada de Colombia, atraviesa principalmente dificultades financieras, no en cuanto al control de sus recursos, sino a la falta de fuentes de ingresos que le permitan apalancar los

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

proyectos e iniciativas que tienen: incrementar los niveles de calidad de vida y bienestar de todos los hombres y mujeres de esta institución pública.

De igual forma, los programas que desarrolla actualmente para la obtención de recursos, se ven afectados por factores que no dependen de la organización como tal, esto debido a que algunos están ligados a las donaciones y aportes voluntarios del personal de las Fuerzas Militares de Colombia, apelando únicamente a la buena disposición y actitud hacia la colaboración de las personas, haciéndolo relativo y cambiante.

A su vez, las líneas comerciales no tienen una periodicidad a largo plazo, ni sostenible, debido a que son planteadas simplemente para cubrir necesidades proyectadas para cada vigencia anual, pero ninguna se planea como una fuente de ingresos que permita apoyar procesos auto sostenibles en el tiempo, que ataquen los objetivos que se trazan y a su vez soporten nuevas posibilidades viables que de manera progresiva vayan mejorando las capacidades de la organización.

Por estos motivos, esta organización presenta bajos niveles de proyección que impiden un enfoque prospectivo dentro de la misma, limita la visión a corto plazo y estanca el desarrollo de nuevas iniciativas. Propiciando finanzas dependientes y fuentes de ingreso de baja rentabilidad, lo cual, convierte a la organización en una entidad débil, menguada, frente a la misión trazada.

Lo anterior se puede revisar, por medio de un análisis interno, que permita obtener un diagnóstico actual de la misma y brinde la posibilidad de atacar las áreas y diferentes factores que afectan a la entidad, de igual forma resaltar todos aquellos a potenciar y fortalecer.

1.2 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico aplicable a la Acción Social Naval para el año 2025.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en referencia a la misión planteada y los objetivos trazados para el desempeño de la misma.
- Analizar los posibles escenarios que pueda afrontar la organización de manera prospectiva estratégica, a partir del estudio de la población objeto y el entorno cambiante en el que se desenvuelve.
- Plantear los cursos de acción que pueda asumir la organización, para mantener los niveles de competencia frente a los posibles escenarios analizados

2 Marco Teórico

“Creo en la intuición y en la inspiración. A veces estoy seguro de que estoy en lo correcto aunque no sepa por qué. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero”

Albert Einstein

A modo de introducción se puede indicar que la prospectiva como disciplina nació para probar que no todo lo que se hace es estático, por el contrario, el mundo es cambiante y en permanente evolución y construcción. Si esto se aplica al perímetro de pequeña empresa, quiere decir que es

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

indispensable realizar un ejercicio de análisis previo de cada una de las situaciones posibles a futuro, a fin de determinar la más conveniente.

Como referente histórico se señala que el término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960, en aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial (David, 2008).

La prospectiva empresarial ha cobrado gran importancia durante los últimos años debido a su efecto de "contemplar el futuro transformando el presente" como lo indica Berger (2015), la cual permite a partir de la intención de cambiar el futuro tomar acciones estratégicas que modifiquen el presente y la ruta a seguir para conseguir los objetivos planteados. Como menciona Godet (2000) no existen estadísticas sobre el futuro por lo cual se depende del juicio propio para evaluar bien las opciones, razón por la cual es necesario recopilar opiniones de diferentes expertos para forjar mejor las decisiones y reducir la incertidumbre sobre el futuro.

De acuerdo con lo anterior el presente trabajo de grado se enmarca dentro del proyecto de investigación de la Especialización en administración deportiva de la universidad Santo Tomás, sede Bucaramanga y se constituye en un ejercicio de aplicación del modelo de prospectiva estratégica en el ámbito empresarial para la organización Acción Social Naval.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

A partir de la mirada prospectiva, se empieza a acuñar la administración estratégica, metodología aplicada sobre todo al ámbito empresarial, la cual ha ido posicionándose con fuerza a nivel mundial, aunque es ampliamente conocida en algunos sectores, su aplicación hasta ahora se ha venido consolidando en Colombia, es por ello, que hablar de esta forma estratégica, genera molestia en algunos sectores, por el temor que genera el cambio y la puesta en marcha de modelos innovadores.

De acuerdo con Mojica (2010), los aspectos más necesarios para la construcción del futuro a nivel empresarial se basan en tres grandes ideas: Percepción del estudio de la prospectiva en el mundo; tendencias tecnológicas en el mundo y el modelo prospectivo y los lineamientos para su aplicación.

Es por ello que es necesario contextualizarse sobre la realidad empresarial y a su vez analizar las tendencias que influenciarán a la organización en el futuro con el fin de que el modelo prospectivo a aplicar considere tanto las variables clave como los actores que pueden influenciar el futuro empresarial.

Continuando con Mojica (2010,) el modelo avanzado para el análisis empresarial cuenta con un mayor énfasis en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva además de la introducción del juego de actores. Este modelo se basa en el análisis de dos tipos de fuentes secundarias y primarias, las secundarias provienen del arte del arte y la vigilancia competitiva y las primarias de la aplicación de talleres con los actores que influyen la organización y que podemos denominar como expertos.

Además, posibilita el empleo de varias herramientas entre las que se encuentran; Software MICMAC: Según Eneko Astigarraga “El análisis estructural es una herramienta de

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

estructuración de una reflexión colectiva”. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.1 Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

2.2 Fase 2: descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

2.3 Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.4 Utilidad y límites

La principal utilidad del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.

Los resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo de reflexión o el equipo directivo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema).

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho, el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

2.5 Análisis de subsistemas

La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa la efectuada anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico.

La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema. En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema. En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema. Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

La segunda diagonal es la diagonal estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen más carácter estratégico tienen las variables. Reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes.

El reparto de las variables según se sitúen el plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

En la zona próxima al origen, se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

En el estudio de los subsistemas, aparece el grupo de variables u objetivos integrado por aquellas que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia. El nombre le viene dado porque que dan un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia, sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico. Las

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

VARIABLES DE ENTORNO, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

VARIABLES REGULADORAS, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.

Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

PALANCAS SECUNDARIAS, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variable-claves. Se trata de variables que, igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importante cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

VARIABLES OBJETIVO, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

VARIABLES RESULTADO: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

2.6 El eje de la estrategia

Tras la descripción realizada de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano, el siguiente paso lo constituye el análisis del eje estratégico. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

El análisis que se efectúa en el eje estratégico es complementario al realizado en los subsistemas. El análisis de subsistemas nos aclara la relación que existe entre las variables y permite conocer que la actuación sobre unas variables u objetivos, conlleva la consecución de otras o al menos provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, así hasta alcanzar a las variable-claves.

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que origina el que actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, en función de su tipología (clave, reguladora, objetivo...), es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica” (Dan, Schandel y Hofer, 2013).

Matriz Interna - Externa: según Luis Castellanos en su obra Estrategia y Planificación Estratégica publicado en el portal estrategia, explica que “La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz” (Dan, Schandel y Hofer, 2013).

De igual forma, el autor define gráficamente que, si la organización se ubica dentro de los cuadrantes I, II y IV se recomiendan estrategias que busquen que “Crezca”, los cuadrantes III, V y VII a estrategias que “Resista”, y los cuadrantes VI, VIII y IX a que “Elimine”.

Software SMIC: según el portal web Le Prospective “Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. "Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2N imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

2.7 Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos.

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y 1/2 aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del delphi); lo que se les pide es; evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable), evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

2.8 Fase 2: Probabilización de escenarios.

Programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y, en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 o 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios (ver ficha nº 3).

2.9 Útiles y límites

Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso en relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos.

Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan 7 u 8 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados

Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones.

La información reunida en el curso de un SMIC es considerable, al existir tantas jerarquías de escenarios como expertos interrogados. Se plantea por tanto un problema de agregar las respuestas de varios expertos. Una de las soluciones es efectuar una tipología de expertos en función de la proximidad de sus respuestas o considerarlos por grupos de actores. De hecho, el análisis de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye a poner en evidencia el juego de cierto grupo de actores. Los datos brutos y netos obtenidos (y representados frecuentemente en forma de histogramas) permiten de hecho extraer ciertos consensos, y extraer, gracias a los análisis de sensibilidad, tipos de pensamiento, y de este modo, identificar ciertos grupos de expertos o de actores” (Dan, Schandel y Hofer, 2013).

Matriz DOFA: Esta herramienta permite analizar la organización desde lo interno con el análisis de sus debilidades y fortalezas y los externos desde las oportunidades y amenazas para realizar un diagnóstico global de la empresa.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Según David (2008) La administración estratégica consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

El mismo autor refiere que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil .

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos,

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas.

3 Metodología

3.1 Contextualización

La Acción Social Naval es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1947 y creada con el fin de apoyar los procesos que buscan el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los funcionarios de la Armada de Colombia. Actualmente, cuenta con seis (06) sedes principales, le fue otorgada personería jurídica desde el año 1971, lo cual les permite liderar programas que buscan captar recursos que sirvan como fuente de ingreso para soportar los programas de bienestar y acompañamiento a los miembros de la Armada. A su vez, tiene bajo su responsabilidad el manejo de los diferentes comités de bienestar de las unidades base, permitiéndole un amplio campo de acción, brindando la posibilidad de acompañar todos procesos vinculados al personal.

Adicional a lo anterior, esta entidad cuenta con cuarenta y cinco (45) empleados vinculados a nómina y más de ciento veinte (120) voluntarios repartidos entre: esposas, esposos y familiares de los tripulantes de la Armada de Colombia, que ponen a disposición su vocación de servicio para apoyar las diferentes iniciativas. A la cabeza del organigrama, se encuentra la junta directiva, la cual es la encargada de tomar las decisiones importantes dentro de la misma y que a la fecha está liderada por la señora Yanneth Barbosa de Ramírez, esposa del señor Comandante de la Armada Nacional y presidenta de la Acción Social Naval.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Dentro de la oferta comercial, esta organización cuenta con tres (03) programas que sirven como fuente de financiación, las donaciones por opción libre o por bonos de rifa, tres líneas de productos para la venta como lo son vitrales, pashminas y elementos de bisutería y un programa de capacitaciones que a pesar de ser a bajo costo, le brinda oportunidades de formación técnica a los infantes de marina que se retiran del servicio activo, toda esta información corroborada con lo publicado dentro de la página web de la organización (Acción Social Naval, 2020).

En referencia a lo anterior, en relación a las fuentes de ingreso, la entidad brinda diferentes programas de apoyo y acompañamiento para los miembros de la Armada como lo son las becas académicas para hijos y familiares, el acompañamiento al personal de enfermos evacuados al hospital militar central de Bogotá, las iniciativas de apoyo para remodelación de viviendas y el “plan padrino”, dirigido a los niños y niñas en condición de vulnerabilidad, porque sus padres no pueden apoyar por completo el desarrollo y formación de éstos.

Teniendo en cuenta que parte de los ingresos obedece a líneas de productos específicos, ya mencionados, se debe advertir que no tienen un gran auge, haciendo que la entrada principal de ingreso sean las donaciones, convirtiéndose esto en un factor negativo, pues convierte las finanzas en elemento dependiente.

Actualmente, la organización no cuenta con diagnóstico, ni programas con proyección o visión a largo plazo, ni auto sostenible, lo cual limita el desarrollo de iniciativas con proyección que brinden una mayor cobertura. Basado en lo anterior, se plantea esta propuesta con el único interés de proyectar la organización, a fin de que se mantenga en el tiempo y consolide dentro del sector al que pertenece.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

4 Capítulo I: Planeación estratégica

Definición del sistema

4.1 Misión

El objeto principal de la Acción Social Naval es brindar apoyo y acompañamiento para el fortalecimiento e integración de la familia naval y de unión con la comunidad que la rodea, como brazo solidario de la Armada Nacional. De esta manera la asociación y sus sedes, bajo el marco de un principio de autonomía coherente, propenderán siempre y en todo momento por trabajar para la integración familiar y brindar el mayor bienestar social, económico y cultural al personal militar y civil de la Armada Nacional de Colombia” (Accion Social Naval, 2020).

4.2 Visión

Ser una entidad sin ánimo de lucro con auto sostenibilidad económica, que garantice programas y proyectos que faciliten la inclusión familiar y social de militares y civiles de la Armada Nacional, que responda de manera inmediata ante calamidades y contribuya con el bienestar, actuando como brazo solidario de las personas y las familias que necesiten ayuda, con procesos y políticas institucionales de carácter nacional que respondan a la situación actual (Accion Social Naval, 2020).

La organización Acción Social Naval desde nuestra posición la imaginamos en un futuro como una entidad con autosostenibilidad y de mayor cobertura e impacto en las actividades sociales no solo dentro de la Armada Nacional sino de otros sectores de la sociedad en distintas regiones del país con necesidades de apoyo social

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

La Acción Social Naval por ser una organización de orden social encuentra un amplio espectro de posibilidades para intervenir, la incursión en el área recreo deportiva es una herramienta que facilita la consecución de los objetivos de mejoramiento de la calidad de vida en su entorno en cuanto a salud, convivencia y otros componentes

Las distintas actividades que lidera la Acción Social Naval son esenciales para su sostenibilidad y reconocimiento, pero se deben potenciar para lograr evitar la dependencia económica de las donaciones puesto que esta fuente de recursos es inestable y condiciona la planeación y ejecución de la organización, por ende el impacto y la credibilidad

La percepción de quienes acceden a los servicios de la Acción Social Naval debe ser la de una organización líder y ejemplar en el área social, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de los héroes de la patria y de su entorno social en cuanto a salud, educación y bienestar; de igual manera el talento humano que representa la organización debe tener conciencia del compromiso con el respeto por el ser humano, también el sentido de ayuda y apoyo para el mejoramiento de la calidad de vida del entorno de la Armada Nacional

4.3 Matriz de macro segmentación

Empleando la “Matriz de Macro Segmentación” como herramienta académica y de investigación para conocer el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quiénes? y ¿Dónde?, se desempeña la organización, se realiza un estudio preliminar para establecer el enfoque principal de la organización, facilitando reconocer la distribución de cada área y los elementos argumentativos.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

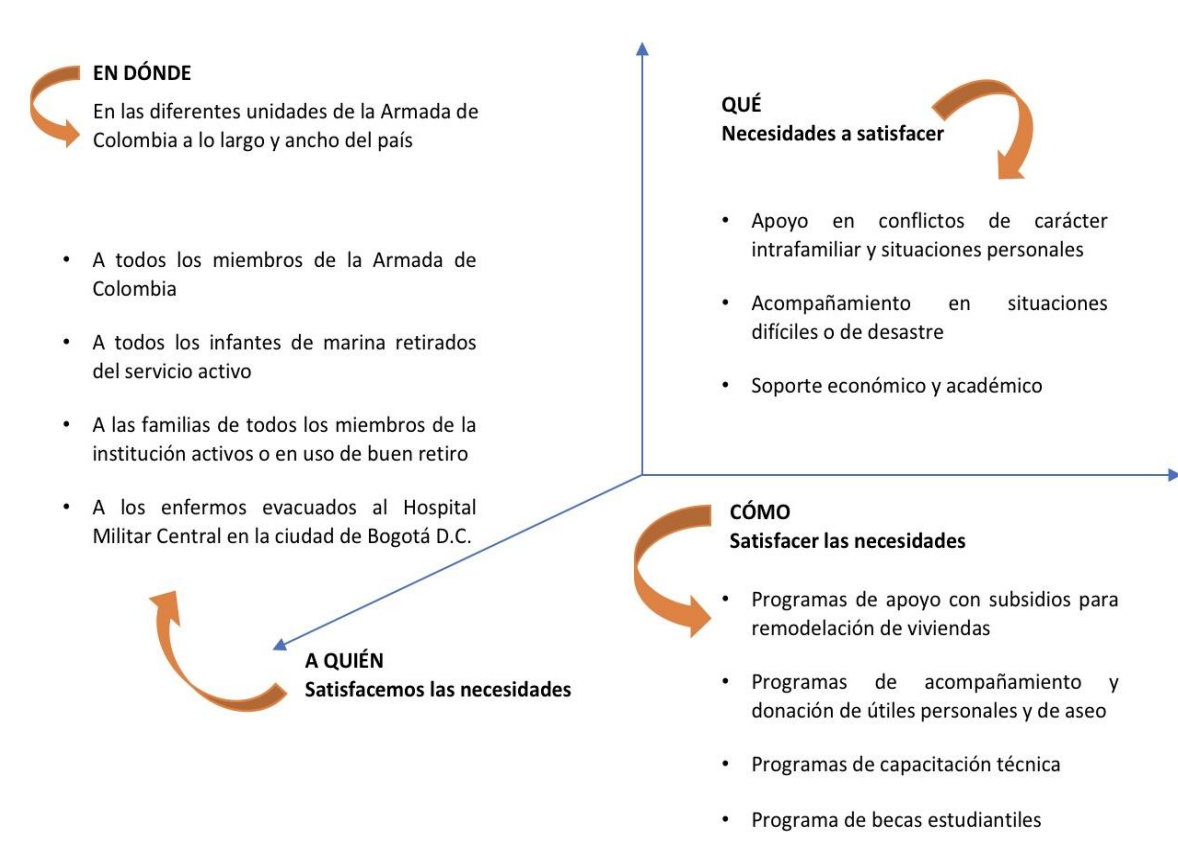


Figura 1. Matriz de Macro Segmentación

4.4 Filosofía

Desde su fundación, la Acción Social Naval, se formó para ser la organización que apoyara todas esas necesidades de acompañamiento al personal de la Armada Nacional que afrontaba situaciones difíciles, pues el ser funcionarios públicos y héroes al servicio de la patria, no los exonera de atravesar situaciones de carácter individual que afectan su tranquilidad y entorno

A modo de cumplir con estándares institucionales, Acción Social Naval, responde a unos principios y valores, los cuales han regido la entidad desde sus inicios.

Principios

- Integración familiar

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

- Autonomía coherente
- Apoyo incondicional

Valores

- Solidaridad
- Humanización

Ahora bien, buscando identificar los cursos de acción convenientes a la organización para convertirse en auto sostenible, se plantea como punto de partida, proyectar los siguientes principios y valores en forma prospectiva, los cuales basados en los ya presentes, darán un nuevo enfoque, facilitando sostener los programas y mejorar los procesos vigentes.

Principios

- Desarrollo auto sostenible
- Trabajo en equipo
- Disposición y actitud hacia la colaboración
- Autonomía coherente
- Vocación de servicio

Valores

- Solidaridad
- Efectividad
- Humanización
- Respeto

Cabe resaltar, que lo antes expuesto son estados deseados, pero que a lo largo de este proceso de análisis y aplicación del plan que emerja de este proyecto, pueden surgir dentro de la

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

organización nuevos principios y valores que coadyuven a fortalecer a la Acción Social Naval en todas las áreas que convergen dentro de su desempeño.

4.5 Competencias esenciales

La Acción Social Naval es reconocida por ser el brazo solidario de la Armada Nacional que apoya y respalda al personal en sus necesidades de acompañamiento y mejoramiento en la calidad de vida y sus condiciones de bienestar, se cuenta con la disposición del talento humano perteneciente a la infantería de marina que en uso de buen retiro y a través de su gran sentido de pertenencia apoyan con empeño y disposición en la elaboración de los productos representativos de la Acción Social Naval, con la consigna de que la calidad en sus manufacturas permitirá un incremento en las ventas, con lo cual se obtendrán los recursos necesarios para la sostenibilidad de los programas de bienestar.

Acción Social Naval es reconocida por ser la organización que brinda el apoyo incondicional y solidario a todos los miembros de la institución que lo necesitan a pesar de ser una entidad independiente

4.6 Postura ética

Los compromisos de la junta directiva de la Acción Social Naval se desarrollan a partir de la voluntad de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la Armada Nacional, haciendo el aporte desde el quehacer administrativo. Por ser una entidad sin ánimo de lucro, se destaca la labor de las señoras esposas de Oficiales y Sub Oficiales, quienes lideran las iniciativas considerando su intervención incondicional en los complejos aspectos sociales que enfrenta la organización, de igual manera, se destaca la gestión de reinversión de recursos

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

obtenidos, dando prioridad a aspectos como vivienda con planes de ayuda y mejoramiento, acompañamiento al personal hospitalizado en los centro de salud de la Armada Nacional, entrega de dotaciones de elementos de aseo y uso personal como: pijamas, cobijas, pantuflas, etc., igualmente el acompañamiento y apoyo en situaciones de dificultad en el entorno familiar o social.

En tal virtud, es apropiado afirmar que la postura ética de la organización se inclina claramente a ser una organización “conformadora de la sociedad”, la cual por medio de sus programas y acciones se encamina a contribuir al desarrollo de esos sectores vulnerables dentro de la comunidad de la Armada de Colombia, aportando el mejoramiento de la calidad de vida y la optimización de las condiciones de bienestar de cada una de las familias y grupos beneficiados.

4.7 Análisis interno

4.7.1 Árbol de competencias. como instrumento de apoyo para el diagnóstico de la organización, se empleó el método de “árbol de competencias”(p 53), mediante esta herramienta que nació en el análisis estratégico de las empresas en Japón Según Godet (2007) se pretende una amplia representación de la empresa no solo teniendo en cuenta producción y mercadeo; el análisis se realiza desde las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer), el tronco (capacidad de producción) y las ramas (líneas de productos, mercados) a través de una recolección exhaustiva de datos indispensable para elaborar el diagnóstico retrospectivo del árbol de competencias estableciendo fortalezas y debilidades en sus raíces, tronco y ramas, permitiendo destacar las variables que impactan a Acción Social Naval, a fin conocer el origen de cada componente y de trazar la ruta que facilite obtener los resultados esperados:

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 1. *Árbol de competencias*

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
M e r c a d e o	Aptitud de la organización para el diseño de líneas de negocio con identidad institucional – Identidad Institucional			Programas de comercialización de sus productos limitados al corto alcance dejando de lado posibilidades vanguardistas – Programas de Mercadeo Limitados		0% de inversión en promoción y publicidad por plataformas de marketing digital – Ausencia de Marketing Digital

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 1. (Continuación).

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
A d m i n i s t r a c i ó n	Acceso a escenarios sin ningún costo permite la disponibilidad para desarrollar eventos a través de los cuales se puede lograr la difusión y recaudo de ingresos por otros conceptos - Acceso	Pocas competencias en la formulación de proyectos que busquen la obtención de nuevos ingresos - Competencias Limitadas	Capacidad de transformar recursos económicos obtenidos por donaciones o eventos enfocados al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la Armada de Colombia - Transformación de Recursos	de Afectación de la continuidad de los procesos por la inexperiencia y falta de conocimiento debido a la constante rotación del personal administrativo - Rotación Constante del Talento Humano Su producción se ve limitada por la escasez de recursos y fuentes de ingreso constantes - Producción Limitada por Recursos	Establecimiento de seis (06) sedes con personería jurídica en diferentes puntos del país con presencia de la Armada de Colombia, lo cual amplía su cobertura dentro de la institución - Cobertura	Poca oferta de programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal a pesar de tener un amplio espectro de operación - Poca Oferta

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 1. (Continuación).

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
T e c n o l o g í a	Capacidad de recibir y administrar recursos de donaciones por medio de su página web de manera práctica y sistematizada - Capacidad Recursos Web	Poca habilidad para un manejo más profundizado de sus redes sociales, donde se contemple la promoción de sus productos y no exclusivamente dedicarlas a la difusión de las actividades desarrolladas – Pobre Manejo de Redes Sociales				Falta de Innovación en su oferta de productos (textiles y joyas), dejando de lado el amplio espectro de opciones de mercado que pueden abordar buscando nuevos ingresos y productos que sean a fin con su misión – Falta de Innovación

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 1. (Continuación).

Área	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
F I N A N Z A S	Experiencia en el manejo de relaciones comerciales y administrativas con entidad del sector público y privado que permiten el apoyo de dichas entidades tanto material como económicamente	Falta de habilidades y conocimientos para el manejo de recursos en nuevas focos de inversión, que permitan incursionar en nuevas fuentes de recursos económicos que apalanquen nuevos proyectos o líneas de negocio para la organización	La actividad enmarcada como organización sin ánimo de lucro, fortalece los procesos a nivel económico al poder tener acceso a múltiples deducciones de impuestos, lo cual incrementa los márgenes de ganancia y al mismo tiempo los recursos disponibles para inversión	Debilidad en la planeación de sus procesos financieros, los cuales no se proyectan en un incremento de su rentabilidad sino únicamente al soporte de las necesidades ya establecidas	- Improductividad	La ejecución de actividades comerciales con los productos desarrollados significaron aproximadamente el 20% de los ingresos totales recibidos durante la vigencia 2018, lo cual refleja un comportamiento positivo en las ventas	Durante la vigencia 2018, las donaciones representaron un 50% de los ingresos totales de la organización, lo cual la convierte en una entidad económicamente dependiente para su funcionamiento en esa misma cifra y limita las proyecciones a mediano y largo plazo - Dependencia Económica
	- Relaciones Comerciales	- Inversión	- Deducciones de Impuestos		- Ventas	Durante el primer semestre de 2019 se lograron obtener recursos por conceptos de donación por valor de \$ 1.892.000, por motivo de la campaña “unidos por todos” afectando con estos los programas de bienestar vigentes - Donaciones	

Nota: *Se describe de acuerdo a la metodología del árbol de competencias las fortalezas y debilidades que impactan a la Acción Social Naval.

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva, factores de Cambio Endógenos.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Conociendo las variables internas que afectan la organización y argumentando cada una de ellas con la descripción de las situaciones que atraviesa, se puede estudiar tanto la estructura, como el desempeño y a partir de lo anterior, graficar y esquematizar, empleando el árbol de competencias, instrumento que muestra las variables distribuidas entre las raíces, tronco y ramas, indicando tanto fortalezas presentes, como proyecciones a implementar así:

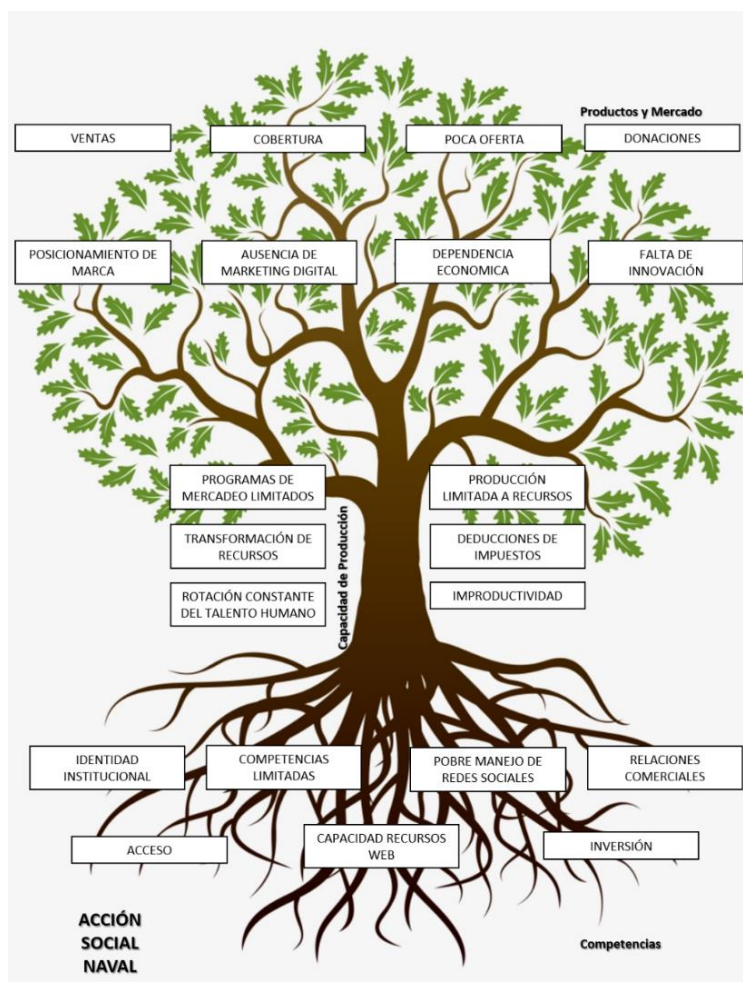


Figura 2. Árbol de Competencias Representativo.
Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva, factores de Cambio Endógenos.

En referencia al análisis anterior del Árbol de Competencias, teniendo la visión clara de las variables que fortalecen y debilitan a la organización en su desempeño desde cada área

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

componente de la ACCIÓN SOCIAL NAVAL mercadeo, administración, tecnología y finanzas, es imperativo analizar las mismas estableciendo un indicador de variable que nos permitirá evaluar su impacto positivo/negativo, de acuerdo a las tendencias que han presentado tanto en escenarios pasados de la entidad, presentes y posibles futuros, que le brinden a este proyecto la oportunidad de evidenciar los cambios que han presentado y en base a estos visualizarlas para más adelante tener el criterio de evaluación necesario sobre las mismas.

Tabla 2. *Análisis tendencial de variables endógenas*

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
MERCADERO	Aptitud organización para el diseño de líneas de negocio con identidad institucional	Identidad Institucional	Líneas alternativas de negocio	La organización social naval a través del tiempo ha consolidado 3 líneas de negocio a través de la venta de vitrales, pashminas y elementos de bisutería emblemáticos de la Armada Nacional	Las ventas de vitrales, pashminas y elementos de bisutería se mantienen como la fuente más estable de ingresos de la organización social naval. Cuenta en menor porcentaje con ingresos por donaciones y programas de capacitación tecnológica	La tendencia que marca esta variable hacia el futuro es la continuación de la dependencia en gran parte de las donaciones, no se observa una nueva intensión de formular nuevas alternativas de mercadeo

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	Facilidad para consolidación de productos con insignias de la Armada Nacional a través de la cultura militar	Posicionamiento de Marca	Productos reconocidos de la Acción Social Naval (ASN)		Los 3 productos ofrecidos por la ASN son plenamente reconocidos e irradian su labor en cuanto al objetivo de su misión	La Acción Social Naval no realiza cambios de colecciones o de productos desde hace mucho tiempo, por lo cual tiende a continuar con estas 3 alternativas
	Entorno con exclusividad para el ejercicio de las ventas de la ASN	Ventas	Utilidad de las ventas por año de productos manufacturados	En promedio el ejercicio de las ventas de los últimos años oscila entre \$1.500.000 y \$2.000.000 que corresponde al 35% y/o 40% de los ingresos totales	En la actualidad las ventas a través de artículos representativos de la ASN aportan el 40% de los ingresos totales anuales, oscila entre \$2.000.000 y \$3.000.000	la dinámica de las ventas tiende a mantenerse en el mismo porcentaje por la inclinación del las directivas de la ASN a la prioridad por los ingresos a través de donaciones

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
ADMINISTRACION	Acceso a escenarios sin ningún costo permite la disponibilidad para desarrollar eventos a través de los cuales se puede lograr la difusión y recaudo de ingresos por otros conceptos	Acceso	Cantidad de eventos realizados	A pesar de la infraestructura disponible en la armada nacional se han realizado pocos eventos de promoción	Los escenarios de la Armada Nacional son aprovechados para algunas reuniones y eventos como rifas y difusión de la gestión de mejoramiento en vivienda y acompañamiento en salud	La Acción Social Naval seguirá teniendo disposición para utilizar la infraestructura de la Armada Nacional para el desarrollo de sus actividades
	Directrices enfocadas y eficientes para la ejecución de los recursos en acciones de mejoramiento de la calidad de vida	Transformación de Recursos	planes de acción ejecutados anualmente		Durante 2019 la ASN ha adelantado planes de mejoramiento tales como: construcción de centro de apoyo Stella Maris	La directiva de la ASN no ha contemplado intervenciones en otros campos del área social para el mejoramiento de la calidad de vida

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
TECNOLOGIA	Establecimiento de 10 sedes, de las cuales seis (06) sedes con personería jurídica en diferentes puntos del país con presencia de la Armada de Colombia, lo cual amplía su cobertura dentro de la institución	Cobertura	Sedes a nivel Nacional Barranquilla Bahia Malaga, Bogota Buenaventura Cartagena, Magangue, Coveñas, San Andrés, Puerto Carreño, Puerto Leguizamo Beneficiarios (Todos los tripulantes dela institución y sus familias)	Hasta el año 1971 se estableció la Personería Jurídica para las 6 sedes de la Acción Social Naval que actualmente funcionan brindando cobertura en cuanto a sus iniciativas a los integrantes de la Armada Nacional	Las sedes de la Acción Social Naval ubicadas en las ciudades principales cuentan con la infraestructura en cuanto a logística y escenarios disponibles para llevar a cabo las actividades mejoramiento de la calidad de vida	Teniendo en cuenta las situaciones de orden público se puede afectar de forma negativa el sostenimiento y la operación de la Acción Social Naval, sus beneficiarios verían afectada la cobertura
	Capacidad de recibir y administrar recursos de donaciones por medio de su página web de manera práctica y sistematizada	Capacidad Recursos web	Donaciones a través de página web		Dentro de la página web de la Armada Nacional la Acción Social Naval tiene un espacio en el cual se contempla las generalidades de su organización	El manejo de la página web es poco atractivo en los espacios de la Acción Social Naval, por tanto las visitas a la página de la Armada Nacional serian para otros temas de interés, no el de acceder a las donaciones o a las compras

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
FINANZAS	Experiencia en el manejo de relaciones comerciales y administrativas con entidad del sector público y privado que permiten el apoyo de dichas entidades tanto material como económicamente	Relaciones Comerciales	Convenios con otras instituciones públicas y privadas	La ASN dentro de su entorno de la Armada Nacional ha logrado alianzas con entidades reconocidas como: - BBVA -Cine Colombia - Metro Estudio - Central Charter de Colombia, entre otras	Participación del gobierno en la Cumbre Anual de la Concordia en cabeza del Presidente de Colombia Iván Duque, en la cual se crean alianzas entre líderes empresariales de la labor social a nivel mundial	Las alianzas nacionales e internacionales no son de iniciativa propia de las directivas de la ASN, deben ser promovidas por otros sectores del gobierno interesados en la labor social
	rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social	Deducción de Impuestos	Reinversión de utilidades en la mejora de sus procesos	Inversión en el programa de mejoramiento de vivienda de los tripulantes de la Armada de Colombia, adecuación de aire acondicionado para alojamientos	Inversiones en programas de ayuda y acompañamiento o médico para los miembros de la Armada Nacional, programas de becas y capacitación en Escuelas de Formación Militar, Plan Padrino a través de kits escolares	Las inversiones de la ASN estarán destinadas a satisfacer las necesidades de turno por medio del presupuesto recaudado a través de la fuente principal de donaciones. No se proyecta la optimización de los procesos de generación de recursos

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
MERCADERO	Fuente de ingresos dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado, por medio de las donaciones.	Donaciones	Promedio de donaciones anuales	Durante los últimos años el promedio de donaciones captadas por la Acción Social Naval han fluctuado entre \$3.500.000 y \$4.000.000 entre las vigencias 2015 y 2019	En el presente año durante el primer semestre se mantiene la tendencia a alcanzar el promedio de donaciones por año equivalente a \$4.000.000 con un consolidado de \$1.892.000	Para los años siguientes teniendo en cuenta factores que podrían afectar como el orden público, la migración ilegal, entre otros problemas sociales se podría afectar el promedio de donaciones
	Programas de comercialización de sus productos limitados al corto alcance dejando de lado posibilidades vanguardistas	Programas de Mercadeo	Programas de mercadeo	La Acción Social Naval por ser una organización liderada por esposas de oficiales activos quienes no poseen competencia en el área de mercadeo, no ha generado alternativas para la comercialización de sus productos manufacturados	Los distintos mandos directivos traen siempre unas nuevas directrices y proyecciones por parte de los nuevos líderes, pero ninguna de estas directrices ha generado cambios significativos en las formas de mercadeo y producción	Se visualiza que a futuro la organización se vea en situaciones de emergencia económica por la falta de interés en generar nuevas alternativas dentro del área social para la obtención de recursos que garanticen sostenibilidad independiente de las donaciones

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	El e-commerce tuvo un crecimiento del 17% a nivel nacional, el 56% de las transacciones fueron realizadas con tarjeta de crédito. sin embargo la ASN no posee dominio de esta alternativa de mercado	Ausencia de Marketing Digital	Número de ventas por internet	En las vigencias anteriores fue nulo el recaudo de recursos por ventas a través de internet, esto debido a la novedad de la alternativa del e-commerce	Las ventas de productos manufacturados representativos de la ASN por internet presentan un bajo porcentaje del 15% de los ingresos por ventas, equivalente a \$370.000, debido al alto costo de los artículos y a la falta de promoción de la página web	Con la tendencia de crecimiento del e-commerce la dinámica de marketing digital puede ayudar al incremento de los ingresos sin embargo se continuaría con el obstáculo de la falta de promoción y renovación de productos para dichas ventas
	la Acción Social Naval únicamente comercializa accesorios	Poca Oferta	Productos de lanzamiento		Actualmente la ASN únicamente comercializa accesorios tales como artículos de bisutería, pashminas y vitrales	La tendencia es a continuar con la comercialización de estos accesorios representativos de la ASN. No habrían nuevos lanzamientos
	El campo de acción del área social tiene un amplio espectro de alternativas para ejercer mercadeo que no han sido contempladas	Falta de Innovación	Alternativas de mercado	Desde siempre la ASN centra sus actividades en la producción de 3 artículos accesorios manufacturados para las ventas	No se contempla la incursión en otros mercados distintos a las ventas de accesorios, o programas de capacitación	Los ingresos por ventas podrían verse estancados por la falta de innovación que reflejaría monotonía para los clientes

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
ADMINISTRACION	Afectación de la continuidad de los procesos por la inexperiencia y falta de conocimiento debido a la constante rotación del personal administrativo	Competitividad del Talento Humano	Procesos administrativos consolidados	Los programas de acción de mejora de vivienda han intervenido de manera temporal según la necesidad sin lograr estabilidad en el tiempo, otros programas permanecen a través de sus comités sujetos al cambio de directrices según las nuevas juntas directivas	El Plan Padrino es uno de los programas insignia y un ejemplo de la gestión administrativa de la Acción Social Naval en cuanto a la administración de recursos para el mejoramiento de la calidad de vida, de igual manera el comité hospitalario, y bodega la María encargado de administrar la bodega de donaciones	Los periodos determinados para cada administración son cortos e impiden consolidar nuevos programas de acción sostenibles, de igual manera los programas que están se verán condicionados con nuevas directrices en cada cambio de administración
	Los recursos de la ASN son utilizados únicamente para satisfacción de las necesidades inmediatas. Se destina poco presupuesto para los costos de fabricación de productos manufacturados y la compra de insumos.	Producción Limitada por Recursos	Cantidad de artículos fabricados	Los recursos de la ASN han resultado escasos y en su mayoría son invertidos en planes de mejoramiento social, poco se deja para asumir los costos de fabricación	La escasez de recursos económicos para la fabricación de productos afecta directamente los ingresos por ventas, por lo tanto se da prioridad a las donaciones, las cuales no son suficientes para satisfacer las demandas de la necesidad social como tampoco para los costos de fabricación	A futuro el cumplimiento de la misión de la ASN estará condicionado a los recursos obtenidos por donaciones, esto debido a que la falta de producción estancaría las ventas, adicional a esto los planes de mejora de vivienda resultan siendo los más costosos

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
TECNOLOGIA	Falta de rotación en su oferta de productos (textiles y joyas), dejando de lado el amplio espectro de opciones de mercado que pueden abordar buscando nuevos ingresos y productos que sean a fin con su misión	Oferta de Productos	Número de líneas de productos para ventas		La Armada de Colombia cuenta con recursos tecnológicos que no son debidamente aprovechados para elaborar productos representativos de calidad y ofrecer mayores posibilidades a los clientes a través de las plataformas digitales para generar sostenibilidad a través de las ventas	Los procesos de fabricación de productos tienen tendencia a continuar con las formulas establecidas sin novedad en cuanto al apoyo en los avances tecnológicos, quizá por la falta de recursos para invertir en la optimización de sus procesos
	El entorno de la Armada Nacional abarca una gran cantidad de población que no conoce, o, no sigue a la ASN a través de sus redes sociales	Pobre manejo de Redes Sociales	Popularidad en redes sociales	La ASN ha registrado videos de promoción en YouTube desde hace dos años en su canal desde entonces únicamente han publicado 8 videos con un promedio de 29.5 visitas	Actualmente en la comunidad de Facebook registra 896 seguidores, y en la red Instagram ha realizado 82 publicaciones, posee 388 seguidores y 184 seguidos	Denota poco interés por la promoción de alternativas de recaudo de recursos, las redes son utilizadas en su mayoría para la difusión de eventos sociales

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 2. (Continuación).

Área	Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
FINANZAS	Falta de habilidades y conocimiento para el manejo de recursos en nuevas focos de inversión, que permitan incursionar en nuevas fuentes de recursos económicos que apalanquen nuevos proyectos o líneas de negocio para la organización	Inversión	Sectores de mercadeo		Actualmente se manejan 3 líneas de negocio, las donaciones por opción libre o por bonos de rifa, productos para la venta: vitrales, pashminas y elementos de bisutería.	Las personas que por estatutos de la Armada Nacional son designadas para liderar la Acción Social Naval se verán obstaculizadas para emprender nuevos proyectos a de nivel financiero a largo plazo debido a su corto periodo a cargo en la gestión de la organización
	Se mantiene como la fuente principal de recursos, por su carácter de entidad sin ánimo de lucro	Dependencia Económica en la Generación de Recursos	Fuentes de recaudo	La ASN se conformó como brazo solidario de la Armada Nacional con el objetivo de recaudar recursos a través de donaciones para el cumplimiento de su misión	Actualmente la ASN sostiene la alternativa de recaudo de recursos a través de las ventas, siendo ésta un complemento pero no la fuente principal de sus ingresos	Com o entidad sin ánimo de lucro la ASN tiene facultad para ejercer otras alternativas de recaudo para inversión en su objeto social, pero su fuente principal seguirá siendo el recaudo por donaciones

Nota: *Se mencionan las variables encontradas que fortalecen y debilitan a la Acción.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones

Deportivas.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Naval en el desempeño desde cada área, esto permite evaluar el tipo impacto, de acuerdo al tiempo. Con el fin de visualizarlas más adelante y apoyar la toma de decisiones.

4.8 Análisis tendencial de variables endógenas

El análisis tendencial de las variables internas de la ACCIÓN SOCIAL NAVAL permite identificar factores que han venido transcurriendo en el tiempo y que han influido en la condición actual de dependencia económica de donaciones, en el área de mercadeo, por ejemplo, se evidencia a su favor una exclusividad, libre de competencia y sin limitación alguna con total acceso para el desarrollo de actividades comerciales de orden social dentro del entorno de la Armada de Colombia, pero que a su vez la actividad comercial se encuentra condicionada por factores como la rotación de juntas administradoras y sus directrices de cambio constante; la innovación y la ampliación de la oferta de productos se ve limitada por falta de recursos que son destinados a solucionar situaciones sociales de momento sin contemplar la inversión en fabricación de nuevos productos y en campañas de difusión y ventas por medio de redes sociales.

La tendencia de la organización está encaminada a la optimización de las estrategias de recaudo a través de donaciones ofreciendo varias alternativas para ello, pero no se considera en el presente ni en el futuro la proyección para crear y estabilizar nuevas fuentes de recursos que eviten la dependencia de las donaciones que hoy día representan el fuerte de los ingresos económicos.

4.8.1 Evaluación de factores internos y análisis del resultado. Finalmente, con la aplicación de las diferentes herramientas empleadas, las cuales fueron expuestas, se puede apreciar que la organización se ve afectada por veinte (20) variables, que impactan el normal

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

funcionamiento de la entidad, cada una desde una dinámica y medida diferente, pero todas con una presencia activa y considerable.

Como resultado previo, se puede señalar que la organización requiere fortalecer los procesos administrativos, permitiendo, impulsando y facilitando, la generación de nuevos proyectos comerciales e iniciativas, que impacten de forma considerable, esto facilita el desarrollo de los programas que se tienen planteados y redundan en mejor atención y mayor cobertura a la población objeto.

4.8.2 Listado de variables internas. Dentro de la tabla que se presenta a continuación, se muestran las variables internas que confluyen en la organización Acción Social Naval, las cuales conforman el insumo básico para el estudio de desempeño de la esta. La consolidación de variables emerge del análisis particular de la entidad, destacando las capacidades y factores que han afectado su desempeño y normal operación:

Tabla 3. *Listado de variables internas*

ITEM	VARIABLE
1	Identidad Institucional
2	Posicionamiento de Marca
3	Acceso
4	Transformación de Recursos
5	Cobertura
6	Capacidad de Recursos Web
7	Relaciones Comerciales
8	Deducciones de Impuestos
9	Ventas
10	Donaciones
11	Programas de Mercadeo Limitados
12	Ausencia de Marketing Digital

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 3. (Continuación).

13	Competencias Limitadas
14	Producción Limitada por Recursos
15	Poca Oferta
16	Pobre Manejo de Redes Sociales
17	Falta de Innovación
18	Inversión
19	Improductividad
20	Dependencia Económica en la Generación de Recursos

Nota: * Las variables internas de importancia para este trabajo que confluyen en la organización Acción Social Naval,

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

4.8.3 Matriz MEFI. A partir del listado de variables internas referenciado en la tabla que precede, se aplica la Matriz de Evaluación de Factores Internos “MEFI”, instrumento que facilita el análisis y permite establecer un peso para cada una de las variables, según Luis Castellanos, para la elaboración de la matriz de factores internos se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.
2. Se le da una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
3. Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno (Dan, Schandel y Hofer 2013).

Analizado con detenimiento el panorama organizacional, se presenta la matriz, en donde se aprecian las variables, cada una con pesos y calificaciones establecidas:

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de Factores Internos “MEFI”*

Matriz de evaluación de factores internos			Peso	Cal.	Pond.	
Fortalezas	Mercadeo	1	Identidad Institucional	0,05	3	0,15
		2	Posicionamiento de Marca	0,05	3	0,15
	Administración	3	Acceso	0,10	3	0,3
		4	Transformación de Recursos	0,04	3	0,12
		5	Cobertura	0,05	3	0,15
Matriz de evaluación de factores internos			Peso	Cal.	Pond.	
Debilidades	Tecnología	6	Capacidad de Recursos web	0,05	3	0,15
		7	Relaciones Comerciales	0,07	3	0,21
	Finanzas	8	Deducciones de Impuestos	0,05	3	0,15
		9	Ventas	0,10	3	0,3
		10	Donaciones	0,10	3	0,3
	Mercadeo	11	Programas de Mercadeo Limitados	0,02	1	0,02
		12	Ausencia de Marketing Digital	0,03	1	0,03
		13	Competencias Limitadas	0,01	1	0,01
	Administración	14	Producción Limitada por Recursos	0,05	1	0,05
		15	Poca Oferta	0,05	1	0,05
Tecnología		16	Pobre Manejo de Redes Sociales	0,02	1	0,02
	17	Falta de Innovación	0,03	1	0,03	
	18	Inversión	0,03	1	0,03	
Finanzas	20	19	Improductividad	0,04	1	0,04
		Dependencia Económica en la Generación de Recursos	0,06	1	0,06	
			1,0	TOTAL	2,32	

Nota: * Matriz de Evaluación de Factores Internos “MEFI” que establece un peso o valor para cada variable.

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Luego de haber realizado la asignación de pesos y calificaciones, se procedió a realizar la operación de multiplicar cada peso por su calificación asignada para conocer un valor ponderado de cada una de las variables. Seguido a esto, y sumando los valores obtenidos de cada una, se obtiene un total ponderado de toda la organización, con el cual se puede establecer la ubicación de la entidad dentro de una escala de calificación de rendimiento interno que va de bajo a alto, en valores numéricos entre 1 y 4.

Con el total ponderado obtenido en la matriz para la organización objeto, se puede ubicar dentro de la gráfica como se muestra a continuación:

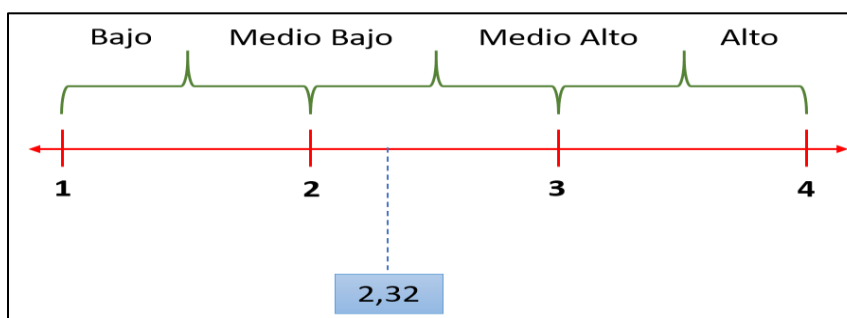


Figura 3 . Escala de evaluación MEFI

Adaptado de Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). La formulación de estrategias: conceptos analíticos. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

Así pues, de manera parcial la organización se ubica dentro de la escala en un nivel ‘medio bajo’, lo cual abre la ventana que permite evidenciar la necesidad de la organización de aplicar cambios dentro de su estructura que busquen mejorar el rendimiento de sus actividades y programas establecidos.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

4.9 Análisis del sector (fuentes secundarias)

Actualmente, y para beneficio de la organización objeto, el gobierno nacional ha demostrado interés en el apoyo a organizaciones tales como la Acción Social Naval, encabezado por el Presidente de la República Iván Duque Márquez¹, quien durante el mes de septiembre del 2019, realizara diferentes actividades durante su visita a los Estados Unidos, dentro de las cuales su agenda incluye la participación en la Asamblea de las Naciones Unidas, y posterior a esta intervención, participara de la Cumbre Anual de Concordia, la cual convoca a diferentes líderes empresariales, de gobierno y de entidades sin ánimo destacadas a nivel mundial, con el fin de fomentar el dialogo y promover alianzas que promuevan el avance en estrategias de desarrollo social.

Con esto se puede apreciar, que entidades como la Acción Social Naval pueden exponer su trabajo de manera abierta, sabiendo que cuentan con el apoyo del gobierno nacional, soporte necesario para obtener beneficios que permitan facilidades en determinados procesos que vayan encaminados a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo social, temas que están enmarcados dentro de la misión de la organización al igual que el mejoramiento de la calidad de vida.

4.10 Análisis del macro entorno

Posterior al análisis de los factores externos, es necesario identificar las posibles variables o situaciones que pueden encontrarse dentro del entorno a gran escala de la organización y que llegan a afectar, tal vez no con un impacto tan considerable como el de los factores internos, pero

¹ Esto es un extracto del DIARIO LA LIBERTAD. Con la fuerza de la verdad. Una intensa agenda de trabajo cumplirá el Presidente Duque en EE.UU. durante 7 días.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

de igual forma manteniendo la posibilidad de ejercer cambios determinantes en algún momento para la entidad y que no son controlables por parte de la misma.

Como apoyo referencia, se empleará la “Matriz PESTEL”, herramienta que posibilita identificar los variables asociadas o relacionadas con oportunidades o amenazas para la organización, dentro de los diferentes campos, tales como: político, económico, social, tecnológico, científico y ambiental, con el fin de revisar cada uno y argumentar los motivos por los cuales se incluyen dentro del análisis, permitiendo conocer el impacto que pueden llegar a generar dentro de la entidad, así:

Tabla 5. *Análisis Pestel*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	La iniciativa de los gobiernos en apoyar los proyectos de inversión que atienden las necesidades básicas de las comunidades como el apoyo de vivienda y el mejoramiento de acueductos y alcantarillados, repercuten de manera de directa en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colombianos. - Políticas de Inversión Social	Las decisiones del gobierno sobre la conformación de la cúpula militar, repercute directamente en la organización el presentarse cambios en los comandos de las Fuerzas Militares, pues como es costumbre, al cambiar el Comandante de la Armada de Colombia, también cambia la Presidenta de la organización – Staff Cambiante
Económicos	Según El Tiempo, acuerdo estudios realizados por la Universidad del Rosario, la población en Colombia, independientemente de su estrato social, tiene una predisposición a donar el 30% del dinero que tienen para gastar en el día, lo cual es una cifra que motiva a seguir incentivando las iniciativas que buscan obtener recursos por fuentes de donación – Porcentaje de Donación	Según el portal en internet www.fashionnetwork.com El contrabando y el ingreso de textiles a precios desleales a Colombia siguen afectando a la industria textil nacional, entretanto, el dumping de productos legales afecta en igual medida. Las prendas de procedencia asiática ingresan al país con precios de origen hasta 50% más bajos que los nacionales, haciendo que aún con las medidas de gobierno se siga ampliando la desventaja de la industria local – La Globalización

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 5. (Continuación).

Factores	Oportunidades	Amenazas
Sociales	<p>El mejoramiento de la calidad de vida tiene una amplia gama de campos de acción en los cuales se puede incursionar para diseñar nuevos programas de bienestar para el personal y de captación de recursos. – Diferentes Campos de Acción</p> <p>El incremento de plataformas de medios para el comercio por internet, amplía la lista de posibilidades de exposición de los productos de las organizaciones a nuevos clientes que hacen uso de estos – E-Commerce</p>	<p>El incremento en la migración ilegal de extranjeros de los países vecinos se ha convertido en una situación que ha obligado a la nación a invertir recursos en salud y atención para los mismos, afectando la planeación en inversión de proyectos de atención a la comunidad. - Migración Ilegal</p> <p>Según el portal de noticias en internet www.colombia.com, el aumento en la creación de nuevas marcas y tiendas virtuales que ofrecen los mismos productos a igual a menos precio en diferentes plataformas y espacios comerciales, incrementa la dificultad para el comercio de los productos de la organización. “Un total de 170 millones de compras electrónicas se produjeron en Colombia en el primer semestre del pasado año”, lo cual indica el incremento en la competencia comercial. – Competencia</p>
Tecnológicos científicos /	<p>Las nuevas tecnologías de recursos renovables disponibles, permiten apuntar a proyectos enmarcados en el mejoramiento de la calidad de vida de los tripulantes de la Armada de Colombia haciendo buen uso de los recursos naturales disponibles y a la vez aportando al cuidado del medio ambiente – Proyectos de Energías Renovables</p>	<p>El empeoramiento en el calentamiento global causa situaciones como los incendios forestales, los cuales se convierten en focos de atención de las naciones para la atención de desastres, lo cual reduce los índices de inversión para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y en el incentivo de proyectos de bienestar para entidades públicas – Calentamiento Global</p>
Ambientales		

*Nota: * “Matriz PESTEL”, identifica las variables asociadas a las oportunidades o amenazas dentro de la organización en los diferentes campos, tales como: político, económico, social, tecnológico, científico y ambiental. Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas, Factores de Cambio Exógenos.*

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

De acuerdo a lo anterior, se logran establecer diez (10) variables externas que afectan a la Acción Social Naval, las cuales servirán de insumo para realizar un análisis de esos factores externos deben ser tenidos en cuenta por su impacto frente a la organización basados en los argumentos y referencias antes expuestas.

4.11 Evaluación de factores externos

Bajo la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos “MEFE”, y cargando las variables obtenidas anteriormente, se procede de la siguiente manera según lo explica Luis Castellanos en su obra “Estrategia y Planificación Estratégica”:

1. Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.
2. Se le da una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
3. Se le da una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
4. Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo (Escobar, 2013).

Tomando como referencia la importancia relativa para el éxito de la organización en la industria y la calificación a la fuerza o debilidad que ejerce dentro del desempeño de la misma, se puede obtener la siguiente gráfica:

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 6. *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

		Matriz de evaluación de factores externos		Peso	Cal.	Pond.
OPORTUNIDADES	Políticos	1	Políticas de Inversión Social	0,14	3	0,42
	Económicos	2	Porcentaje de Donación	0,15	3	0,45
	Sociales	3	Diferentes Campos de Acción	0,14	3	0,42
	Tecnológicos	4	E-Commerce	0,15	3	0,45
	Ambientales	5	Proyectos de Energías Renovables	0,10	3	0,3
AMENAZAS	Políticos	6	Staff Cambiante	0,09	1	0,09
	Económicos	7	Globalización	0,06	1	0,06
	Sociales	8	Migración Ilegal	0,05	1	0,05
	Tecnológicos	9	Competencia	0,08	1	0,08
	Ambientales	10	Calentamiento Global	0,04	1	0,04
				1,0	TOTAL	2,36

Nota: * Calificación de la fuerza o debilidad dentro de la Acción Naval.

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas, Evaluación de Factores Externos.

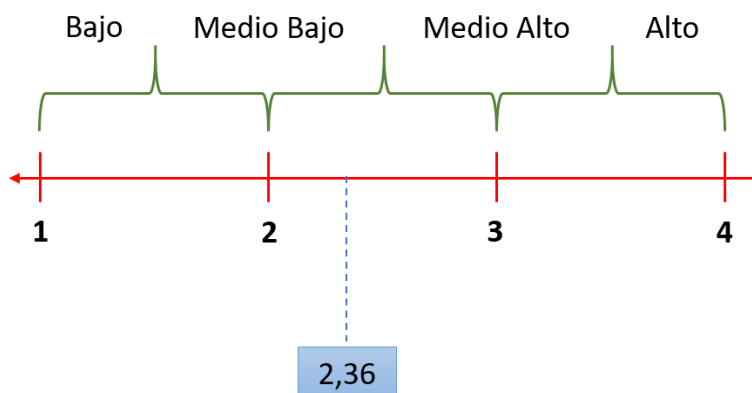


Figura 4. Escala de evaluación MEF

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva, factores de Cambio Endógenos.

De acuerdo a esto, se pudo evidenciar que la operación para obtener el ponderado total de la organización arroja un valor total de 2,36, lo cual deja en evidencia la tendencia actual de la organización de ubicarse dentro del rango de desempeño “Medio Bajo”, abriendo aún más la

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

ventana que permite observar la necesidad de un análisis que permita levantar un plan prospectivo que aporte al mejoramiento de la organización.

4.12 Postura estratégica de la organización matriz interna-externa

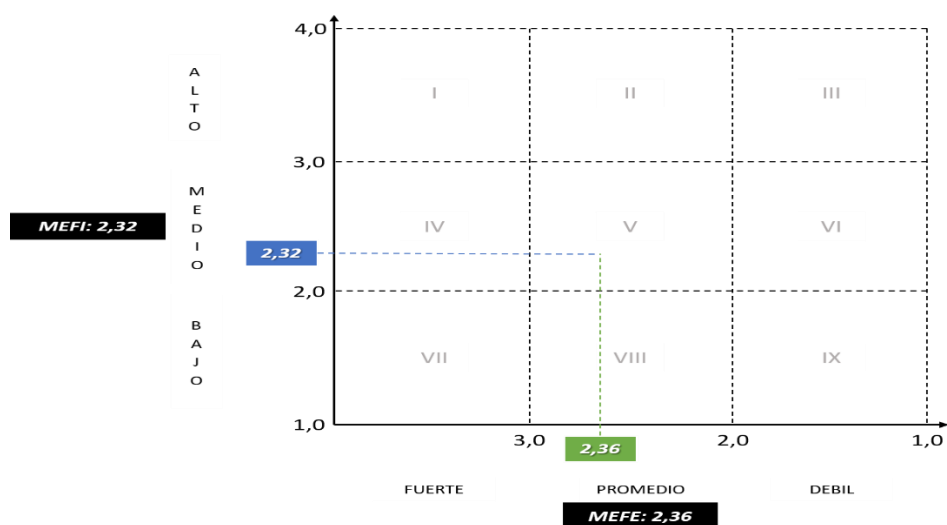


Figura 5. Matriz interna- externa

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva, factores de Cambio Endógenos.

Cuadrante V; de acuerdo a lo anterior, el resultado arrojado ubica a la organización dentro del cuadrante V, el cual hace parte de la línea media de la matriz que en su aplicación recomienda considerar estrategias encaminadas a “Mantener”, lo cual a su vez permite un enfoque en la conservación de sus programas, buscar la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de productos. Con esto, se obtiene una ruta para la continuación del análisis que establece un lineamiento claro a la hora de proponer las hipótesis de los eventos prospectivos que se vayan a considerar en la elaboración del plan.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

4.13 Matriz PEYEA

Posterior al análisis del posicionamiento de la Organización Acción Social Naval a través de la matriz Interna-externa, la cual nos ubica en el cuadrante V, debemos analizar las estrategias más adecuadas realizando un diagnóstico donde se tienen en cuenta las dimensiones de la fuerza financiera, las ventajas competitivas, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria, tal como lo indica la elaboración de la matriz PEYEA, donde evaluaremos la Posición Estratégica de la Acción Social Naval y la Evaluación de su Acción.

Tabla 7. Matriz PEYEA

Dimensión	Variable	Calificación
Fuerza financiera	Ventas	+2
	Donaciones	+2
	Relaciones Comerciales	+3
	Deducciones	+5
	Costo Talento Humano total	+6
Ventaja competitiva	Posicionamiento de Marca	+18
	Gastos de Administración	-2
	Infraestructura	-1
	Cobertura	-3
	Competencia total	-1
Estabilidad del entorno	Exclusividad de Mercadeo	-8
	Oferta de Productos	-1
	E-Commerce	-4
	Diversidad de Campos de Acción Social	-4
	Permanencia Garantizada total	-5
Fuerza de la industria	Rentabilidad en Ventas de Joyería y Accesorios	-1
	Políticas de Inversión Social	+2
	Globalización	+3
	Programas de Mercadeo	+3
	Eventos Sociales	+2
	TOTAL	+13

Nota: * Matriz PEYEA donde se tienen en cuenta las dimensiones de la fuerza financiera, las ventajas competitivas, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas

De acuerdo a lo anterior, se procede a totalizar los valores obtenidos en la matriz para

promediarlos y con esto poder obtener el punto de ubicación de cada factor dentro del plano de

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

análisis de la matriz que permita conocer el curso hacia donde apunta la organización y el cuadrante donde este su ubica para corroborar las acciones estratégicas que debe acoger la entidad.

Tabla 8. *Ponderados y Promedios Matriz PEYEA*

Dimensión	Sumatoria	Promedio
Fuerza financiera	18	3.6
Ventaja competitiva	-8	-1.6
Estabilidad del entorno	-15	-3
Fuerza de la industria	13	2.6

Nota: * Matriz para promediar los valores obtenidos, con esto se obtiene el punto de ubicación de cada factor dentro del plano de análisis de la matriz.

Adaptado de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

Con estos valores promedio, se procede a graficar los mismos dentro del plano cartesiano establecido por la herramienta, manteniendo su estructura enmarcada en los cuatro factores de Fuerza Financiera, Fuerza Industrial, Estabilidad del Entorno y Ventaja Competitiva, siendo cada uno de estos una parte de la composición de la matriz para obtener el enfoque deseado.

Posterior a lo anterior, se procede a ubicar el punto medio entre los puntos ubicados en el plano, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal, para poder ubicar el punto de encuentro de estos y trazar el curso desde el punto base del plano que permita obtener el cuadrante donde se posiciona la organización objeto y con esto identificar los factores, que en base a la herramienta aplicada, se recomiendan para el planteamiento prospectivo buscado y enmarcar las estrategias y acciones posteriores bajo estos lineamientos.

Las operaciones realizadas para obtener los puntos medios y la ubicación de los puntos de referencia de cada uno de los factores analizados se pueden apreciar de manera clara en el plano graficado a continuación:

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

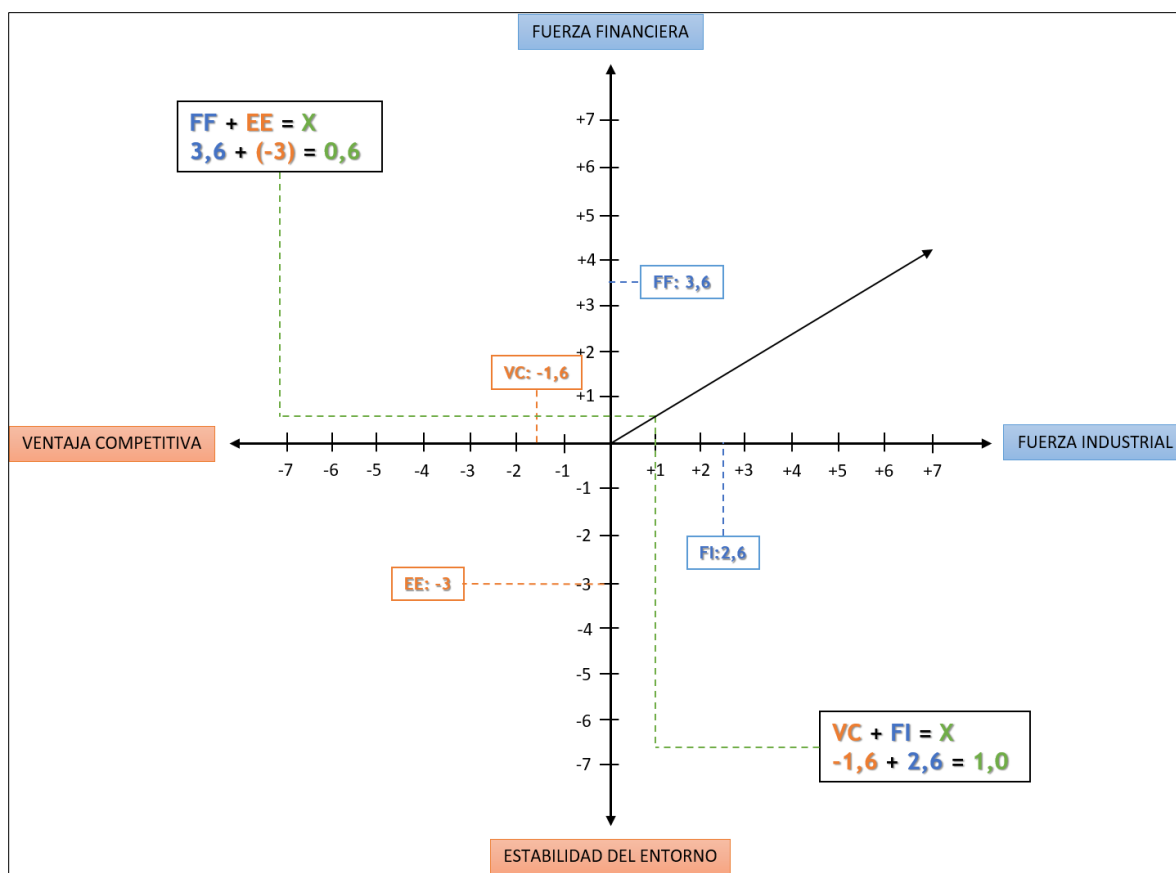


Figura 6. Plano Cartesiano Matriz PEYEA
Adaptado de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

4.14 Tipo de estrategia: agresiva

Cuadrante 1; en el proceso de la construcción y el análisis de las dimensiones que requiere la matriz PEYEA ubica a la organización Acción Social Naval en el cuadrante N° 1 que sugiere adoptar un tipo de estrategia agresiva que permitiría a la organización abarcar mayor parte de las posibilidades para generación de recursos en otros sectores del componente social como la salud, la vivienda y la calidad de vida.

De acuerdo a la dinámica de la industria que cambia de manera acelerada, podríamos encontrarnos dentro de un mercado competitivo denominado por investigadores "turbulento y de

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

alta velocidad", sobre todo las industrias que tienen que ver con internet (Libro De Fred) y para el caso de la Acción Social Naval lo que concierne a las ventas a través del e-commerce, esta condición dinámica de la industria sumado a las circunstancias de nuestra organización exige anticiparse o ser líder del mercado a partir de la elaboración de sus propias estrategias con el fin de satisfacer los gustos de los compradores, captar nuevos compradores a través de la evolución e innovación en su productividad con nuevos y mejores productos.

La Estrategia Agresiva sugiere Desarrollo del Mercado, el componente social posee un amplio espectro de posibilidades para la creación de líneas de negocio en los cuales la Acción Social Naval podría incursionar para su fortalecimiento financiero en los aspectos de vivienda y capacitación tales como alternativas en planes de subsidio de vivienda, o, el aumento de alternativas en oferta de programas de capacitación en productos manufacturados con facilidades y opciones de pago, para el caso de las ventas buscar a través de la estrategia agresiva ofrecer mayor número de alternativas en cuanto a líneas de productos (no solo accesorios, no solo para un tipo de población), precios, alternativas de pago (descuentos por nomina, financiación, 50/50, entre otras) de igual manera incursionando en las plataformas de internet utilizadas para este fin.

Penetración en el mercado, para competir en el área de las ventas y conseguir nuevos clientes a través de la creación de líneas de productos variados como por ejemplo, los artículos de bisutería con la identidad institucional de la Armada Nacional de Colombia, que tendría a su favor el patriotismo propio de compradores externos al entorno y a la vez la clara consigna de la causa noble de apoyo a nuestros héroes por medio de la Acción Social Naval; de igual manera la estrategia agresiva exige penetrar en el mercado para competir con los fabricantes y comercializadores de este tipo de accesorios inicialmente con precios bajos, opciones de pago y facilidad de adquisición en suficientes puntos de ventas.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Otro aspecto a desarrollar en la Acción Social Naval para el ejercicio de su quehacer social tiene que ver con el área de bienestar, en el cual el espectro también es bastante interesante toda vez que la familia naval es un entorno que contempla población de todas las edades y de distintas condiciones con necesidades de entretenimiento a través de programas y eventos lúdicos, recreativos y deportivos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida y al fortalecimiento de los lazos familiares tal como reza en la misión de la Acción Social Naval. Para tal fin se podrían formular programas de eventos recreo deportivos con participación interna y/o externa de población de todas las edades, programas de formación deportiva para todas las edades y en distintas disciplinas para el aprovechamiento de los escenarios y la logística propia de la Armada Nacional en sus sedes, programas de actividad física para la población mayor, entre otros eventos ofrecidos a bajo costo que garantizarían una alta participación y generarían rendimientos para la organización.

4.15 Formulación de la estrategia

El resultado del análisis mediante los instrumentos anteriores nos ha permitido resaltar varias alternativas estratégicas para direccionar la organización Acción Social Naval con un enfoque en "Retener y Mantener", buscando profundizar y especializar los procedimientos dentro del mercado, de igual manera optimizando la oferta y la producción para mejorar las ventas. La matriz MPEC es el instrumento que permite analizar las alternativas estratégicas de forma cuantitativa con base en los factores internos y externos desatacados de la ASN.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 9. *Planeación estratégica cuantitativa MPEC*

Planeación estratégica cuantitativa MEPEC	Ponderación	Estrategia 1: mayor penetración en el mercado		Estrategia 2: mayor desarrollo de productos		Estrategia 3: incursión en otros sectores del componente social	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores claves							
Fortalezas							
Donaciones	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
Ventas	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Acceso logístico	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48
Transformación de recursos	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Identidad institucional	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Debilidades							
Programas de mercadeo limitados	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Competencias limitadas	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
Producción limitada por recursos	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Falta de innovación	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Poca oferta	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
	1						
Oportunidades							
Políticas de inversión social	0,1	2		0,2		1	
Porcentaje de donación	0,15	1	0,15	1			
Diferentes campos de acción	0,12	3	0,36	3	0,1	3	0,3
E-commerce	0,08	4	0,32	4	0,15	1	0,15
Proyectos de energías renovables	0,05	2	0,1	1	0,36	4	0,48
Amenazas							
Staff cambiante	0,13	1	0,13	2	0,05	2	0,1
Globalización	0,11	2	0,22	2			
Migración ilegal	0,08	2	0,16	1	0,26	2	0,26
Competencia	0,1	4	0,4	3	0,22	2	0,22
Calentamiento global	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	1		4,44		0,3	1	0,1
					0,08	1	0,08
					5,01		4,7

Nota: *Se evidencian varias alternativas estratégicas para direccionar la organización Acción Social Naval con un enfoque en "Retener y Mantener".

Adaptado de Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas, Planeación Estratégica Cuantitativa

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

La estrategia que recibe mayor calificación cuantitativa producto del análisis de la matriz MPEC corresponde al mayor desarrollo de productos, teniendo en cuenta que la organización Acción Social Naval posee un mercado consolidado en el interior de la Armada Nacional, este debe ser mejor aprovechado ofreciendo una mayor variedad de productos con identidad institucional que incrementarían los ingresos por concepto de ventas, además de obtener más posibilidades de posicionar la marca ASN (Acción Social Naval) a través de nuevas alternativas, de la misma manera se podría lograr incursionar en mercados externos a la Armada Nacional.

5 Capítulo II: prospectiva

5.1 Análisis estructural listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo (capítulo de planeación)

Tabla 10. *Listado de variables internas y externas*

Listado de variables			
Variables internas		Variables externas	
1	Identidad Institucional	1	Políticas de Inversión Social
2	Posicionamiento de Marca	2	Porcentaje de Donación
3	Acceso	3	Diferentes Campos de Acción
4	Transformación de Recursos	4	E-Commerce
5	Cobertura	5	Proyectos de Energías Renovables
6	Capacidad de Recursos Web	6	Staff Cambiante
7	Relaciones Comerciales	7	Globalización
8	Deducciones de Impuestos	8	Migración Ilegal
9	Ventas	9	Competencia
10	Donaciones	10	Calentamiento Global
11	Programas de Mercadeo Limitados		
12	Ausencia de Marketing Digital		
13	Competencias Limitadas		
14	Producción Limitada por Recursos		
15	Poca Oferta		
16	Pobre Manejo de Redes Sociales		
17	Falta de Innovación		
18	Inversión		
19	Improductividad		
20	Dependencia Económica en la Generación de Recursos		

Nota: * Análisis del sistema interno y externo.

Adaptado del Seminario de Planeación y Prospectiva en Organizaciones Deportivas, Análisis Estructural.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.2 Software MICMAC

El software MICMAC, una herramienta de origen francés, es un medio tecnológico de apoyo para el análisis prospectivo organizacional, que permite realizar un análisis de las variables que afectan a la entidad objeto y la influencia que ejerce cada una de ellas entre sí, teniendo en cuenta que, al realizar esta consideración detallada, se puede obtener una apreciación de aquellas variables que generar un mayor nivel de afectación sobre las demás, destacándolas del resto, realizando un filtro y permitiendo enfocar las acciones a proyectar de una manera más efectiva.

En forma inicial, es necesario realizar el diligenciamiento de la matriz en la cual se basa el software, con el insumo de las variables obtenidas de la evaluación de los factores internos y externos de la organización objeto, asignándoles un nombre corto para su referencia de acuerdo a la cantidad de caracteres permitidos y con la descripción de cada una, así:

Tabla 11. *Matriz Software MICMAC*

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
1	Identidad institucional	Id-inst	Aptitud de la organización para el diseño de líneas de negocio con identidad institucional Posicionamiento de tres (03) líneas de negocio con identidad institucional de la Armada de Colombia e impulso de imagen como la organización que trabaja por el bienestar de la institución Armada de Colombia y tres (03) productos que le dan identidad a la organización
2	Posicionamiento de marca	Pos-marca	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 11. (Continuación).

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
3	Acceso	Acceso	Acceso a escenarios sin ningún costo permite la disponibilidad para desarrollar eventos a través de los cuales se puede lograr la difusión y recaudo de ingresos por otros conceptos
4	Transformación de recursos	Trans-rec	Capacidad de transformar recursos económicos obtenidos por concepto de donaciones o eventos en acciones enfocadas al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la Armada de Colombia
5	Cobertura	Cobertura	Establecimiento de seis (06) sedes con personería jurídica en diferentes puntos del país con presencia de la Armada de Colombia, lo cual amplía su cobertura dentro de la institución
6	Capacidad de recursos web	Cap-r-web	Capacidad de recibir y administrar recursos de donaciones por medio de su página web de manera práctica y sistematizada
7	Relaciones comerciales	Rel-com	Experiencia en el manejo de relaciones comerciales y administrativas con entidad del sector público y privado que permiten el apoyo de dichas entidades tanto material como económicamente
8	Deducciones de impuestos	Ded-impues	La actividad enmarcada como organización sin ánimo de lucro, fortalece los procesos a nivel económico al poder tener acceso a múltiples deducciones de impuestos, lo cual incrementa los márgenes de ganancia y al mismo tiempo los recursos disponibles para inversión
9	Ventas	Ventas	La ejecución de actividades comerciales con los productos desarrollados significaron aproximadamente el 40% de los ingresos totales recibidos durante la vigencia 2018, lo cual refleja un comportamiento positivo en las ventas
10	Donaciones	Donaciones	Durante el primer semestre de 2019 se lograron obtener recursos por conceptos de donación por valor de \$ 1.892.000, por motivo de la campaña "unidos por todos" afectando con estos los programas de bienestar vigentes
11	Programas de mercadeo limitados	Pro-mer-l	Programas de sus productos limitados al corto comercialización de alcance dejando de lado posibilidades vanguardistas

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 11. (Continuación).

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
12	Ausencia de marketing digital	Aus-m-dig	0% de inversión en promoción y publicidad por plataformas de marketing digital
13	Competencias limitadas	Comp-limit	Pocas competencias en la formulación de proyectos que busquen la obtención de nuevos ingresos
14	Rotación constante del talento humano	Rot-th	Afectación de la continuidad de los procesos por la inexperiencia y falta de conocimiento debido a la constante rotación del personal administrativo
15	Poca oferta	Pocaoferta	Poca oferta de programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal a pesar de tener un amplio espectro de operación Poca habilidad para un manejo más profundizado de sus redes sociales, donde se contemple la promoción de sus productos y no exclusivamente dedicarlas a la difusión de las actividades desarrolladas
16	Pobre manejo de redes sociales	Pob-redsoc	Falta de Innovación en su oferta de productos (textiles y joyas), dejando de lado el amplio espectro de opciones de mercado que pueden abordar buscando nuevos ingresos y productos que sean a fin con su misión
17	Falta de innovación	Fal-innova	Falta de habilidades y conocimiento para el manejo de recursos en nuevas focos de inversión, que permitan incursionar en nuevas fuentes de recursos económicos que apalanquen nuevos proyectos o líneas de negocio para la organización
18	Inversión	Inversión	Debilidad en la planeación de sus procesos financieros, los cuales no se proyectan en un incremento de su rentabilidad sino únicamente al soporte de las necesidades ya establecidas
19	Improductividad	Improduct	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 11. (Continuación).

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
20	Dependencia económica	Dep-econom	Durante la vigencia 2018, las donaciones representaron un 50% de los ingresos totales de la organización, lo cual la convierte en una entidad económicamente dependiente para su funcionamiento en esa misma cifra y limita las proyecciones a mediano y largo plazo
21	Políticas de inversión social	Pol-inv-so	La iniciativa de los gobiernos en apoyar los proyectos de inversión que atienden las necesidades básicas de las comunidades como el apoyo de vivienda y el mejoramiento de acueductos y alcantarillados, repercuten de manera directa en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colombianos
22	Porcentaje de donación	Por-donaci	Según El Tiempo, acuerdo estudios realizados por la Universidad del Rosario, la población en Colombia, independientemente de su estrato social, tiene una predisposición a donar el 30% del dinero que tienen para gastar en el día, lo cual es una cifra que motiva a seguir incentivando las iniciativas que buscan obtener recursos por fuentes de donación
23	Diferentes campos de acción	Dif-c-acci	El mejoramiento de la calidad de vida tiene una amplia gama de campos de acción en los cuales se puede incursionar para diseñar nuevos programas de bienestar para el personal y de captación de recursos
24	E-commerce	Ecommerce	El incremento de plataformas de medios para el comercio por internet, amplía la lista de posibilidades de exposición de los productos de las organizaciones a nuevos clientes que hacen uso de estos
25	Proyectos de energías renovables	Pro-e-reno	Las nuevas tecnologías de recursos renovables disponibles, permiten apuntar a proyectos enmarcados en el mejoramiento de la calidad de vida de los tripulantes de la Armada de Colombia haciendo buen uso de los recursos naturales disponibles y a la vez aportando al cuidado del medio ambiente

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 11. (Continuación).

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
26	Staff cambiante	Staff-cam	Las decisiones del gobierno sobre la conformación de la cúpula militar, repercute directamente en la organización el presentarse cambios en los comandos de las Fuerzas Militares, pues como es costumbre, al cambiar el Comandante de la Armada de Colombia, también cambia la Presidenta de la organización
27	Globalización	Globalizac	Según el portal en internet www.fashionnetwork.com < http://www.fashionnetwork.com > “El contrabando y el ingreso de textiles a precios desleales a Colombia siguen afectando a la industria textil nacional, entretanto, el dumping de productos legales afecta en igual medida. Las prendas de procedencia asiática ingresan al país con precios de origen hasta 50% más bajos que los nacionales, haciendo que aún con las medidas de gobierno se siga ampliando la desventaja de la industria local”
28	Migración ilegal	Mig-ilegal	El incremento en la migración ilegal de extranjeros de los países vecinos se ha convertido en una situación que ha obligado a la nación a invertir recursos en salud y atención para los mismos, afectando la planeación en inversión de proyectos de atención a la comunidad
29	Competencia	Competenci	Según el portal de noticias en internet www.colombia.com < http://www.colombia.com >, el aumento en la creación de nuevas marcas y tiendas virtuales que ofrecen los mismos productos a igual a menos precio en diferentes plataformas y espacios comerciales, incrementa la dificultad para el comercio de los productos de la organización. “Un total de 170 millones de compras electrónicas se produjeron en Colombia en el primer semestre del pasado año”, lo cual indica el incremento en la competencia comercial

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 11. (Continuación).

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
30	Calentamiento global	Cal-global	El empeoramiento en el calentamiento global causa situaciones como los incendios forestales, los cuales se convierten en focos de atención de las naciones para la atención de desastres, lo cual reduce los índices de inversión para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y en el incentivo de proyectos de bienestar para entidades públicas

Nota: * matriz que sirve de insumo para la evaluación de los factores internos y externos de la organización.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.3 Características de la matriz

Teniendo en cuenta que el software se creó con la intención de analizar el nivel de influencia y dependencia de cada una de las variables sobre las demás, y referenciando las variables obtenidas de la evaluación interna y externa, es necesario considerar novecientas (900) casillas de afectaciones entre sí, (teniendo en cuenta que para este caso la organización objeto arrojó un total de treinta variables) para poder obtener la ubicación de las variables en los diferentes planos disponibles de la herramienta.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.4 Plano de influencias directas

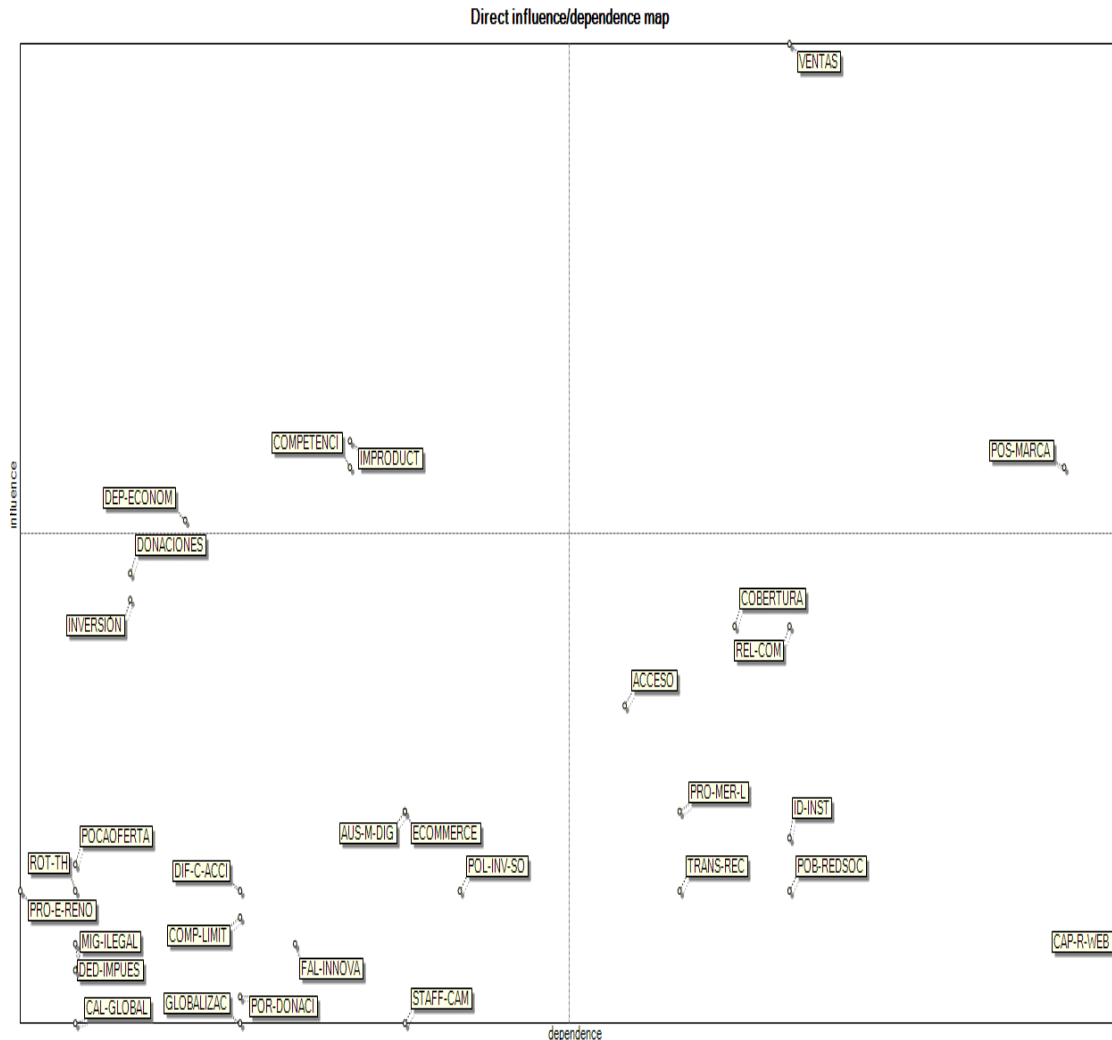


Figura 7. Plano de Influencias Directas

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.5 Plano de influencias directas

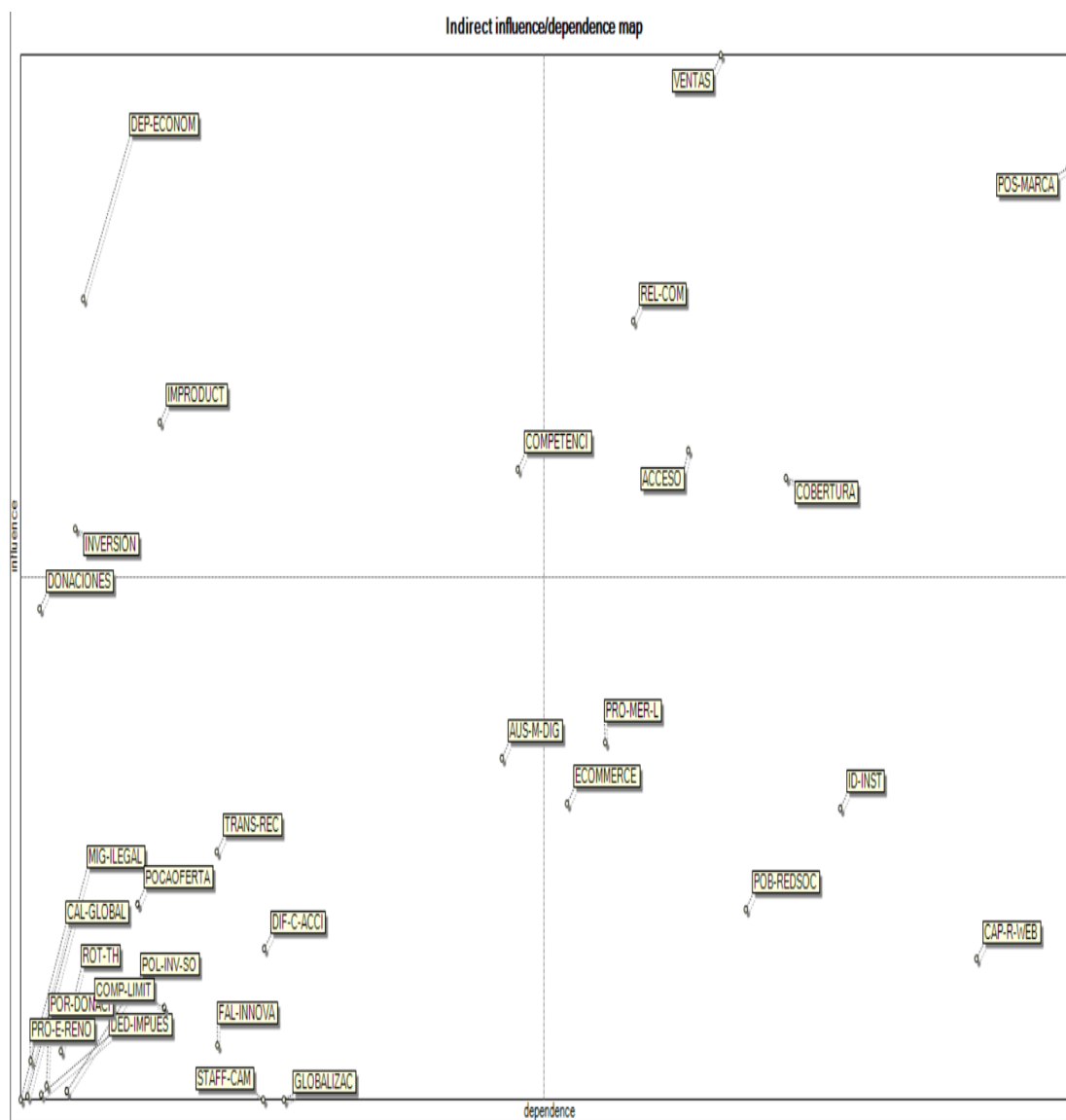


Figura 8. Plano de Influencias Indirectas

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.6 Plano de desplazamientos

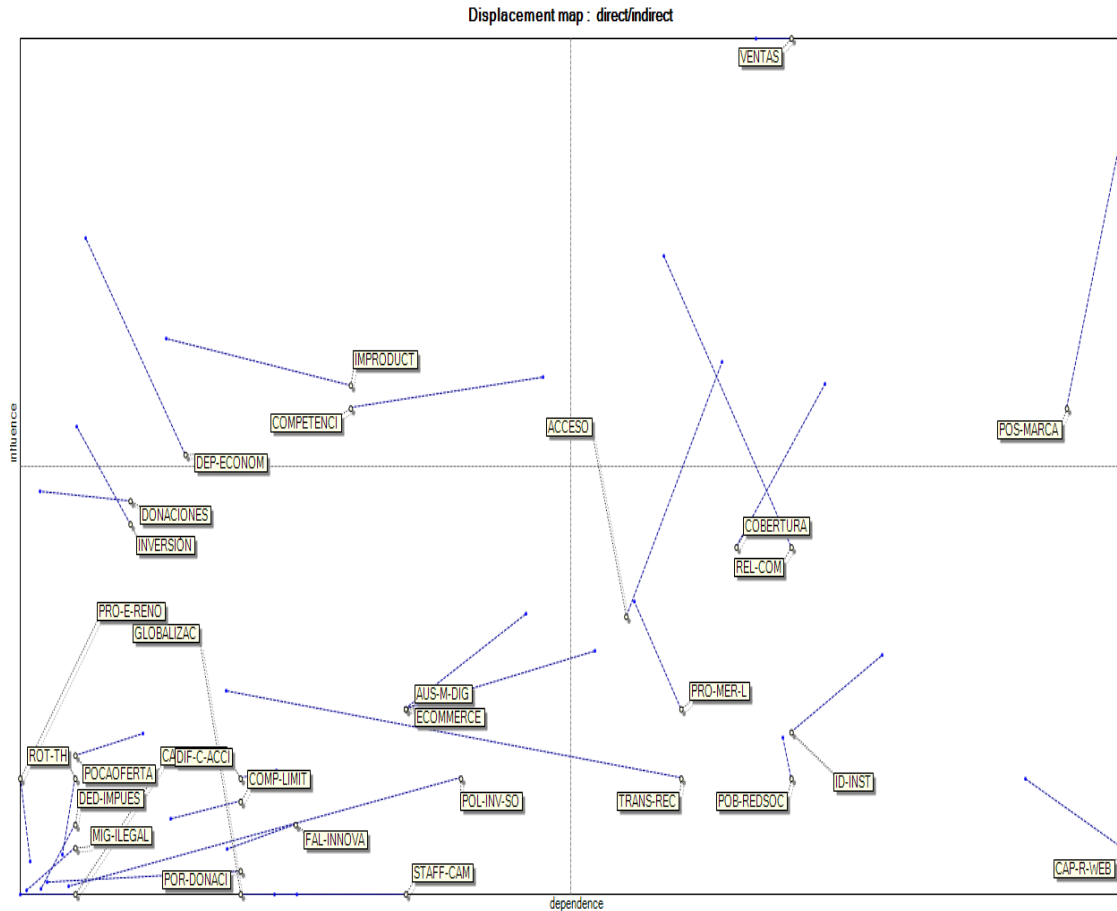


Figura 9. Plano de Desplazamientos

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.7 Listado de variables estratégicas

- Ventas
- Posicionamiento de marca
- Acceso
- Cobertura
- Relaciones comerciales

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.8 Descripción de variables estratégicas

A continuación del análisis en el cual se obtiene las variables estratégicas en las que se debe enfocar la Acción Social Naval se estudia cada una de ellas desde su concepción, su manifestación, indagando y cuantificando el impacto dentro de la organización estableciendo indicadores, los obstáculos que estas podrían tener y una visión de cada variable optimizada hacia el futuro.

Tabla 12. *Descripción de variables estratégicas*

Ventas	Descripción
¿En qué consiste?	Aumentar los ingresos por ventas de los productos de la marca
¿Cómo se manifiesta?	Afecta el nivel de dependencia de la organización a las donaciones y programas de apoyo
¿Cómo se podría medir su manifestación?	Con el porcentaje de ingresos netos de la organización que representan los ingresos por ventas
¿Qué tendencia presenta el factor?	Estable, el porcentaje de ventas no aumento pero tampoco presento disminución
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La cancelación de programas que los impulsan dentro de la organización
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Variable de gran impacto (estratégica), positiva hacia el futuro.
Posicionamiento de marca	Descripción
¿En qué consiste?	En ubicar a la organización como marca reconocida de productos y servicios en apoyo a la población militar
¿Cómo se manifiesta?	Negativamente, teniendo en cuenta que actualmente no es auto sostenible
¿Cómo se podría medir su manifestación?	Con el nivel de reconocimiento de la misma y apoyo de la población objeto
¿Qué tendencia presenta el factor?	Estable, no realiza inversión ni manifiesta mayor interés en el incremento de los niveles de reconocimiento
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La negativa en el acceso permitido a los programas y dependencias de la Armada de Colombia

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 12. (Continuación).

¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Variable de gran impacto (estratégica), positiva hacia el futuro.
Acceso	Descripción
¿En qué consiste?	En aumentar el rango de actividades que lidera dentro de la armada de Colombia teniendo en cuenta el acceso privilegiado con el que cuenta la organización.
¿Cómo se manifiesta?	Con el incremento de programas de bienestar
¿Cómo se podría medir su manifestación?	Con los ingresos percibidos y el nivel de satisfacción del personal que participe en los mismos
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente, teniendo en cuenta que se tienen los privilegios, solo se trata de explotarlos
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	El daño de las relaciones con la Armada de Colombia
Acceso	Descripción
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Variable de impacto considerable (con desplazamiento estratégico), positiva hacia el futuro.
Cobertura	Descripción
¿En qué consiste?	En ampliar las capacidades y el cubrimiento de la organización en cuanto sedes con personería jurídica en nuevas ubicaciones geográficas donde tenga jurisdicción la armada de Colombia
¿Cómo se manifiesta?	Con el incremento de las capacidades de la organización
¿Cómo se podría medir su manifestación?	Con el número de sedes nuevas con personería jurídica y almacenes
¿Qué tendencia presenta el factor?	Inestable, teniendo en cuenta que la capacidad financiera de la entidad actualmente no tiene el musculo financiero suficiente para invertir en la creación de nuevas sedes rentables
Cobertura	Descripción
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La disminución de las ventas y la ruptura de relaciones estratégicas con entes públicas y privadas
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Variable de impacto considerable (con desplazamiento estratégico), positiva hacia el futuro.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 12. (Continuación).

Relaciones comerciales	Descripción
¿En qué consiste?	En obtener nuevas alianzas de carácter operacional y estratégico que mejoren sus procesos y aumenten su potencial como organización dedicada al bienestar de su población objeto
¿Cómo se manifiesta?	Con la obtención de nuevos recursos o medios producto de las nuevas alianzas
¿Cómo se podría medir su manifestación?	Con el aumento de la rentabilidad y los márgenes de ganancias en los ingresos de la organización, puesto que si se obtienen recursos y medios por gestiones se deja de invertir recursos propios de la organización.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Estable, teniendo en cuenta que ya cuentan con alianzas establecidas y estables con instituciones públicas y privadas
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La pérdida de credibilidad por diferentes factores para la marca Acción Social Naval
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Variable de impacto considerable (con desplazamiento estratégico), positiva hacia el futuro.

Nota: * Se muestran las variables estratégicas en las que se enfocará la Acción Social Naval.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.9 Diseño y construcción de escenarios

Habiendo obtenido las variables estratégicas con el apoyo de la herramienta del software MICMAC, es imperativo conocer los escenarios que permitan actuar sobre los mismos para determinar el plan que tenga las mayores probabilidades de éxito para obtener las mejoras prospectivas que se plantean. De acuerdo a esto, y basándose en las matrices de probabilidad, se determinará la afectación de una variable con otra.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Basados en la calificación de cinco (05) expertos en el sector, se logró consolidar la información de aspectos endógenos y exógenos que impactan cada uno de los eventos propuestos en base a la siguiente matriz y análisis de cada uno de los participantes que se relacionan a continuación:

Tabla 13. *Matriz de eventos*

Variable	Evento	Horizonte	Hipótesis de futuro	Situación actual
Ventas	E1	Que tan probable es que para el año 2025	la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar el 65% de sus ingresos netos	la ejecución de actividades comerciales con los productos desarrollados significaron aproximadamente el 40% de los ingresos totales recibidos durante la vigencia 2018, lo cual refleja un comportamiento positivo en las ventas
Posicionamiento de marca	E2		la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria	posicionamiento de tres (03) líneas de negocio con identidad institucional de la armada de Colombia e impulso de imagen como la organización que trabaja por el bienestar de la institución armada de Colombia y tres (03) productos que le dan identidad a la organización

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 13. (Continuación).

Variable	Evento	Horizonte	Hipótesis de futuro	Situación actual
Acceso	E3		la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas	acceso a escenarios sin ningún costo permite la disponibilidad para desarrollar eventos a través de los cuales se puede lograr la difusión y recaudo de ingresos por otros conceptos
Cobertura	E4		la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas	establecimiento de seis (06) sedes con personería jurídica en diferentes puntos del país con presencia de la armada de Colombia, lo cual amplía su cobertura dentro de la institución
Relaciones comerciales	E5		la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener apoyo de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos	experiencia en el manejo de relaciones comerciales y administrativas con entidad del sector público y privado que permiten el apoyo de dichas entidades tanto material como económicamente

Nota: * Se muestran los datos consolidados de los expertos.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.10 Ponderación de expertos

Experto 1: Jhon Eddinson Rodriguez Camargo, Profesional en Ciencias Navales, estudiante de la Especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga,

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Oficial Naval de la Armada de Colombia con 12 años de servicio destacándose en cargos de administración, contratación estatal y de nivel ejecutivo.

Tabla 14. *Calificación de las probabilidades de eventos*

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos. Actualmente representan el 20% de los ingresos totales.

argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
Ya tienen una oferta de productos sobre la cual pueden trabajar y mejorar sus ventas	No cuentan con programas de mercadeo fuertes que impulsen la salida de sus productos	Probable	0.7
		Duda	0.5 X
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
Cuentan con la posibilidad de ofertar en toda la armada de Colombia y lograr obtener una mayor demanda por parte de sus integrantes	La llegada de productos de la misma clase a menos precio por importaciones incrementa la dificultad de sus ventas	Muy improbable	0.1
		Otra	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 14. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria. Actualmente solo cuentan con tres productos y se reconocen solo a nivel armada de Colombia.

ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LA HIPÓTESIS Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación

Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Actualmente sus productos son reconocidos dentro de la armada al igual que sus programas	No cuentan con una difusión amplia ni ventas altas que permitan posicionar su marca	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	X
Tienen a su disposición todos los medios de difusión de la armada de Colombia (emisoras, redes sociales, publicaciones) para impulsar sus productos	Al ser una entidad sin ánimo de lucro es difícil conseguir el apoyo de inversionistas que les interese ingresar a la organización para aportar al impulso de sus productos	Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación

Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Cuentan con acceso libre a todos los escenarios y medios disponibles de la institución armada de Colombia	No cuentan con la disponibilidad de talento humano para dedicar a la explotación de dichos accesos.	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
Pueden incursionar en la rama de eventos deportivos con apoyo de los escenarios de la institución para el desarrollo de programas productivos y rentables	La explotación de escenarios y la incursión en nuevos programas requiere tomar el riesgo de invertir en estos y en ocasiones no lograr el punto de equilibrio deseado por causa de factores externos.	Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 14. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Ya tiene la experiencia en seis sedes y cuentan con el apoyo de entidades del gobierno	La dependencia económica de recursos por donaciones y la falta de planta de personal de confianza para ubicar en las nuevas sedes.	Probable	0.7	
		Duda	0.5	X
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
La armada de Colombia les puede brindar espacios disponibles dentro de sus dependencias.		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
Tienen un record de 70 años de trabajo por su causa, lo cual les brinda argumentos suficientes para exponer y obtener apoyos de entidades internacionales		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
Aactualmente, la gama de entidades sin ánimo de lucro y fundaciones dispuestas a apoyar estas causas han incrementado en forma considerable a nivel mundial		Otra		

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Experto 2: Roland Javier Cubillos Santamaria, Licenciado en Educación Física, Recreación y Deporte, estudiante de la Especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, Oficial Naval de la Armada de Colombia con 09 años de experiencia en el área de la administración del deporte y cargos operativos y ejecutivos dentro de organizaciones deportivas.

Tabla 15. *Calificación de las probabilidades de eventos*

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos. Actualmente representan el 20% de los ingresos totales.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Ya cuentan con una oferta de productos sobre la cual se puede trabajar en el mejoramiento de la calidad y creación de nuevas líneas atractivas para los clientes	La organización continua optando por darle mayor auge e importancia a los programas de donación	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
Actualmente, se puede incursionar con la opción de buscar apoyo en influencers que ayuden a darle una buena difusión a los productos y transmitan credibilidad a la demanda de posibles clientes	La competencia comercial del sector privado, hace más difícil el incremento en las ventas	Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 15. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria. actualmente solo cuentan con tres productos y se reconocen solo a nivel armada de Colombia

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
el apoyo de entidades gubernamentales a su misión	no cuentan con un capital disponible para inversión en mercadeo e infraestructura de ventas en puntos reconocidos	Probable	0.7
		Duda	0.5 X
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
	dentro de la organización no existe una cultura de expansión de mercados lo cual limita el alcance de sus iniciativas	Muy improbable	0.1
		Otra	

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9 X
Al tener experiencias en campos de apoyo a la comunidad podrán incursionar en nuevas alternativas lúdicas y deportivas		Probable	0.7
		Duda	0.5
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
Existen empresas del sector privado dispuestas a patrocinar y apoyar iniciativas de enfoque comunitario basadas en el deporte y las actividades lúdicas		Muy improbable	0.1
		Otra	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 15. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LA HIPÓTESIS		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>	Muy probable	0.9
	no cuentan con los recursos económicos necesarios ni en proyección para la inversión en creación de nuevas sedes	Probable	0.7
		Duda	0.5
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
	el gobierno actualmente no expone grandes iniciativas de inversión encaminadas hacia organizaciones del sector, lo cual limita las posibilidades	Muy improbable	0.1 X
		Otra	

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>	Muy probable	0.9
	la organización actualmente aún no cuenta con relaciones fuertes en el ámbito local, lo cual exige primero consolidar las actuales antes de pensar en nuevas opciones de convenios	Probable	0.7
		Duda	0.5
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3 X
existe gran cantidad de organizaciones con disposición de apoyo frente a las entidades dedicadas el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más vulnerables	las entidades de carácter internacional exigen determinadas condiciones de infraestructura y administración que actualmente la entidad no cumple	Muy improbable	0.1
		Otra	

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Experto 3: Diana Carolina Torres Rico, Especialista en Administración de la Universidad de Cartagena, con experiencia de cinco (05) años de trabajo como voluntaria y ocupando cargos ejecutivos para la Acción Social Naval de Cartagena.

Tabla 16. *Calificación de las probabilidades de eventos*

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos. Actualmente representan el 20% de los ingresos totales.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
el impulso y comercialización de sus productos por sus portales web	llevan un tiempo largo desde su creación y no han logrado posicionar ningún producto como referente	Probable	0.7
		Duda	0.5
		Improbable	0.3
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
la posibilidad de impulsarlos en la armada de Colombia y demás fuerzas militares	hay competencia de productos de la misma clase con mayores niveles de calidad, mejores precios, mayor impulso y difusión	Muy improbable	0.1
		Otra	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 16. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria. Actualmente solo cuentan con tres productos y se reconocen solo a nivel armada de Colombia.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
La identidad institucional dentro de la armada de Colombia y sus unidades	cuentan con una oferta muy pobre de productos conociendo de las dificultades del comercio actual	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	X
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
la posibilidad de difundir sus productos y programas por todos los medios que dispone la armada de Colombia y la organización como tal	existen otras organizaciones dedicadas a causas similares que se convierten en competencia para lograr el objetivo de posicionamiento	Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
la relación estrecha con la armada de Colombia les permite promover los espacios necesarios	la falta de experiencia en actividades lúdicas y deportivas se convierte en un obstáculo por sortear	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
el impulso de la cultura fitness y la práctica del deporte actualmente son un potenciador para el desarrollo de actividades a fines con dichos temas		Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 16. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
la experiencia en la administración de sus sedes actuales es el único soporte frente a opciones futuras	no cuentan con un musculo financiero capaz y sostenible para asumir un aumento de espacios, mayor cobertura no garantiza incremento de márgenes	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
	la ubicación de las unidades de la armada de Colombia en la geografía del país dificulta las posibilidades de ampliación e instalación de nuevas sedes	Muy improbable	0.1	X
		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
las múltiples experiencias en el campo al que se dedican les dan un soporte que sirva para apalancar nuevas relaciones y convenios		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
actualmente, grandes organizaciones ofrecen sus servicios de apoyo a nobles causas, solo hace falta contactarlos		Otra		

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Experto 4: Diego Enciso, Tecnólogo en Administración Marítimo con experiencia de quince (15) años en el ámbito contable y financiero, trabajo durante cuatro (04) años como coordinador administrativo y financiero de la Acción Social Naval de Cartagena.

Tabla 17. *Calificación de las probabilidades de eventos*

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
se cuenta con programas ya establecidos con los cuales se puede trabajar en su mejoramiento de costos para mayor rentabilidad		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
el nicho del mercado de las fuerzas militares ya conoce los productos y eso aporta a que sea más fácil el mercadeo de los mismos		Otra		

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
los programas de acompañamiento y apoyo promueven e impulsan la marca e invitan a la población a adquirir los productos de la marca en apoyo a la causa	la poca oferta actual cierra algunas posibilidades de atacar nuevas áreas y captar nuevos clientes	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
el apoyo gubernamental brinda el espacio para aumentar su difusión y darle respaldo a la marca		Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 17. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
la organización ya ha ejecutado actividades en mencionadas áreas y puede optar por solicitar a la institución un mayor grado de responsabilidad y de permisividad frente a la dirección de las mismas por parte de la acción social		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
los diferentes eventos y celebraciones en conmemoración a diferentes fechas, abre una extensa agenda donde la organización puede demostrar su capacidad de gestión		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
la relación estrecha con la armada de Colombia permite que al tiempo que la institución crece le conceda espacios a la organización para seguir brindando su apoyo		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
la experiencia en el manejo de las actuales sedes disminuye el riesgo al conocer los problemas presentados en anteriores aperturas		Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 17. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	X
la experiencia en el manejo de relaciones con los aliados actuales, le otorga la confianza a la organización para seguir tocando nuevas puertas en busca de apoyo		Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
las iniciativas del gobierno en apoyo a la generación de este tipo de alianzas respaldan las nuevas iniciativas de organizaciones sin ánimo de lucro como la ASN		Muy improbable	0.1	
		Otra		

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

Experto 5: Juan Camilo Botero Montoya, Profesional en Administración Marítima de la Escuela Naval “Almirante Padilla”, cuenta con ocho (08) años de experiencia en cargos gerenciales, se desempeñó como Gerente del Club Naval de Tominé durante tres (03) años y fue coordinador de relaciones comerciales para la Armada de Colombia durante dos (02) años.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 18. *Calificación de las probabilidades de eventos*

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos. Actualmente representan el 20% de los ingresos totales.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
	a pesar de contar con productos montados, la organización no invierte en mejorar la calidad y competir, solo en invertir los ingresos que percibe	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
	comercian con productos de alto nivel de competencia dentro de la industria de la joyería y textiles, lo que dificulta el comercio de su inventario	Muy improbable	0.1	X
		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria. Actualmente solo cuentan con tres productos y se reconocen solo a nivel armada de Colombia.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
	la inversión de la organización en mercadeo aparenta ser mínima, lo cual en la época actual donde todo se basa en la presencia en medio los hace una organización de poco auge	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
	hay otras organizaciones dedicadas a causas comunes con mucho más soporte y experiencia en el medio y con buenas relaciones	Muy improbable	0.1	X
		Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 18. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis

califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación

Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
siempre han trabajado en conjunto con la armada, lo que facilita el acceso a más privilegios	no cuentan con la experiencia ni personal de planta idóneo en las áreas planteadas para atacar	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
la planta de personal de la armada es bastante considerable, lo que permite una generosa capacidad de maniobra e inversión		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Que tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis

califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación

Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
las sedes actuales le brindan soporte de experiencia en montaje de nuevos proyectos	no cuentan con recursos amplios para inversión en nuevos proyectos	Probable	0.7	
		Duda	0.5	X
		Improbable	0.3	
Oportunidades	Amenazas	Muy improbable	0.1	
dentro de la armada de Colombia existen espacios disponibles a bordo de las unidades donde pueden iniciar de manera parcial a hacer presencia en nuevos puntos	el invertir en nuevos proyectos significaría reducción de recursos en otras áreas neurálgicas como ventas y promoción, lo cual puede traer pérdidas para la organización	Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 18. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
la organización ya cuenta con un portafolio de aliados que se convierten en referencias al momento de contactar a nuevas entidades	a pesar de contar con aliados de carácter local no cuenta aún con una estructura dedicada de manera exclusiva a dichas gestiones	Probable	0.7
		Duda	0.5 X
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
los organismos internacionales cada vez ofrece más oportunidades de apoyo y soporte a organizaciones sin ánimo de lucro con fines de apoyo a la comunidad y a los más desfavorecidos	al igual que esta organización, existen muchas más que también se encuentran en busca de obtener apoyos de carácter internacional que se convierten en competencia	Muy improbable	0.1
		Otra	

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

Experto 5: Juan Camilo Botero Montoya, Profesional en Administración Marítima de la Escuela Naval “Almirante Padilla”, cuenta con ocho (08) años de experiencia en cargos gerenciales, se desempeñó como Gerente del Club Naval de Tominé durante tres (03) años y fue coordinador de relaciones comerciales para la Armada de Colombia durante dos (02) años.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 19. Calificación de las probabilidades de eventos

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval incremente sus ventas en un 35% y que lleguen a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos. Actualmente representan el 20% de los ingresos totales.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
		Probable	0.7
		Duda	0.5
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
		Muy improbable	0.1 X
		Otra	

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval logre posicionarse como la marca ASN en los más de 21 departamentos de Colombia como la marca de productos manufacturados más vendidos en apoyo a los héroes de la patria. Actualmente solo cuentan con tres productos y se reconocen solo a nivel armada de Colombia.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
		Probable	0.7
		Duda	0.5
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3
		Muy improbable	0.1 X
		Otra	

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 19. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la acción social naval no solo tenga acceso dentro de la armada nacional a sus eventos de bienestar y apoyo, sino también lograr obtener acceso a la administración de actividades lúdicas y deportivas. Actualmente cuenta con el acceso a escenarios y dependencias pero no los explota en mayor forma.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
siempre han trabajado en conjunto con la armada, lo que facilita el acceso a más privilegios	no cuentan con la experiencia ni personal de planta idóneo en las áreas planteadas para atacar	Probable	0.7	X
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
la planta de personal de la armada es bastante considerable, lo que permite una generosa capacidad de maniobra e inversión		Muy improbable	0.1	
		Otra		

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la organización logre incrementar su número de sedes de seis (06) a diez (10), manteniendo su personería jurídica y con una administración sostenible de las mismas. Actualmente sus seis (06) sedes cuentan con personería jurídica.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
las sedes actuales le brindan soporte de experiencia en montaje de nuevos proyectos	no cuentan con recursos amplios para inversión en nuevos proyectos	Probable	0.7	
		Duda	0.5	X
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
dentro de la armada de Colombia existen espacios disponibles a bordo de las unidades donde pueden iniciar de manera parcial a hacer presencia en nuevos puntos	el invertir en nuevos proyectos significaría reducción de recursos en otras áreas neurálgicas como ventas y promoción, lo cual puede traer pérdidas para la organización	Muy improbable	0.1	
		Otra		

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 19. (Continuación).

Calificación de las probabilidades de eventos

Qué tan probable es que para el año 2025 la entidad logre establecer y consolidar convenios con organizaciones internacionales que brindan apoyo a causas comunes con las suyas para obtener beneficios de las mismas y lograr mayores aportes a sus objetivos. En la actualidad cuenta con relaciones con entidades públicas y privadas pero solo del ámbito local.

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una x o eligiendo otra calificación	
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9
la organización ya cuenta con un portafolio de aliados que se convierten en referencias al momento de contactar a nuevas entidades	a pesar de contar con aliados de carácter local no cuenta aún con una estructura dedicada de manera exclusiva a dichas gestiones	Probable	0.7
		Duda	0.5
		Improbable	0.3
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>	Muy improbable	0.1
los organismos internacionales cada vez ofrece más oportunidades de apoyo y soporte a organizaciones sin ánimo de lucro con fines de apoyo a la comunidad y a los más desfavorecidos	al igual que esta organización, existen muchas más que también se encuentran en busca de obtener apoyos de carácter internacional que se convierten en competencia	Otra	

*Nota: * Se evidencian la opinión del primer experto consultado.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.11 Software Smic

Con la consolidación de los resultados de la calificación de cada uno de los expertos de las probabilidades simples, también se les pidió calificar las probabilidades condicionales positivas y negativas. Estas, dentro de su contexto, evalúan las probabilidades de que un evento de se llegue a dar con la condición de que otro de los eventos se dé o no, es decir, que tan probable sería que el evento X se dé si se da el evento Y, para el caso de las probabilidades condicionales positivas, el cual se repite con cada uno de los eventos condicionándolos con los otros entre sí, y caso contrario con las probabilidades condicionales negativas, que es la calificación que da el experto al analizar el escenario probable de que se dé el evento X si NO se da el evento Y, para lo cual también se cruzan todos los eventos entre sí.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.12 Presentación de escenarios probables (escenarios por grupo—resultado, en histograma del software

Al ingresar las calificaciones los expertos, el software permite obtener el siguiente panorama de escenarios en referencia a los datos ponderados obtenidos:

Tabla 20. Escenarios por grupos

	Jhon Rodriguez	Javier Cubillos	Diana Torres	Diego Enciso	Juan Botero	Especialización
01 - 11111	0,097	0,025	0,004	0,48	0,004	0,122
02 - 11110	0,007	0,049	0	0,092	0,016	0,033
03 - 11101	0	0,127	0,119	0,039	0	0,057
04 - 11100	0	0,184	0,006	0	0	0,038
05 - 11011	0,036	0,008	0,028	0,092	0,019	0,037
06 - 11010	0	0,009	0	0	0	0,002
07 - 11001	0	0,013	0,06	0	0	0,015
08 - 11000	0,011	0,049	0,006	0	0,006	0,014
09 - 10111	0,197	0	0,012	0,153	0,051	0,083
10 - 10110	0,018	0,024	0	0	0,019	0,012
11 - 10101	0,039	0,038	0,068	0,048	0	0,038
12 - 10100	0,003	0,189	0,003	0	0	0,039
13 - 10011	0,063	0	0,003	0	0	0,013
14 - 10010	0	0	0	0,003	0	0,001
15 - 10001	0,028	0	0	0	0	0,006
16 - 10000	0,003	0,002	0	0	0,02	0,005
17 - 01111	0	0	0	0,026	0,095	0,024
18 - 01110	0	0	0	0	0	0
19 - 01101	0,032	0,034	0,082	0	0	0,03
20 - 01100	0	0,043	0	0	0	0,009
21 - 01011	0	0	0	0	0	0
22 - 01010	0	0	0	0	0	0
23 - 01001	0	0	0	0	0,025	0,005
24 - 01000	0	0	0	0	0	0
25 - 00111	0,06	0	0,064	0,064	0,164	0,071
26 - 00110	0	0	0	0	0	0
27 - 00101	0,27	0,045	0,267	0,001	0,042	0,125
28 - 00100	0,019	0,148	0,074	0	0,325	0,113
29 - 00011	0	0	0,01	0	0	0,002
30 - 00010	0	0,009	0	0,003	0	0,002
31 - 00001	0,115	0	0,129	0	0,106	0,07
32 - 00000	0	0,003	0,065	0	0,108	0,035

Nota: * Datos ponderados de acuerdo a los resultados del software.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 21. Escenarios

No.	Escenarios	Probabilidades dispuesta de mayor a menor	Nombre
1	27	0 0 1 0 1	Más probable
2	1	1 1 1 1 1	Optimista
3	28	0 0 1 0 0	
4	9	1 0 1 1 1	
5	25	0 0 1 1 1	
6	31	0 0 0 0 1	
7	3	1 1 1 0 1	
8	12	1 0 1 0 0	
9	4	1 1 1 0 0	
10	11	1 0 1 0 1	Deseable
11	5	1 1 0 1 1	
12	32	0 0 0 0 0	Pesimista

*Nota: *Probabilidades de los escenarios obtenidos de los resultados del software*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.13 Matriz

Tabla 22. Probabilidad de eventos

Evento	P*	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Débil	Muy débil	Duda	Improbable
e1	0,514					x		
e2	0,385							x
e3	0,794			x				
e4	0,401							x
e5	0,697					x		

*Nota: *Análisis de las probabilidades de los eventos.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.14 Histograma

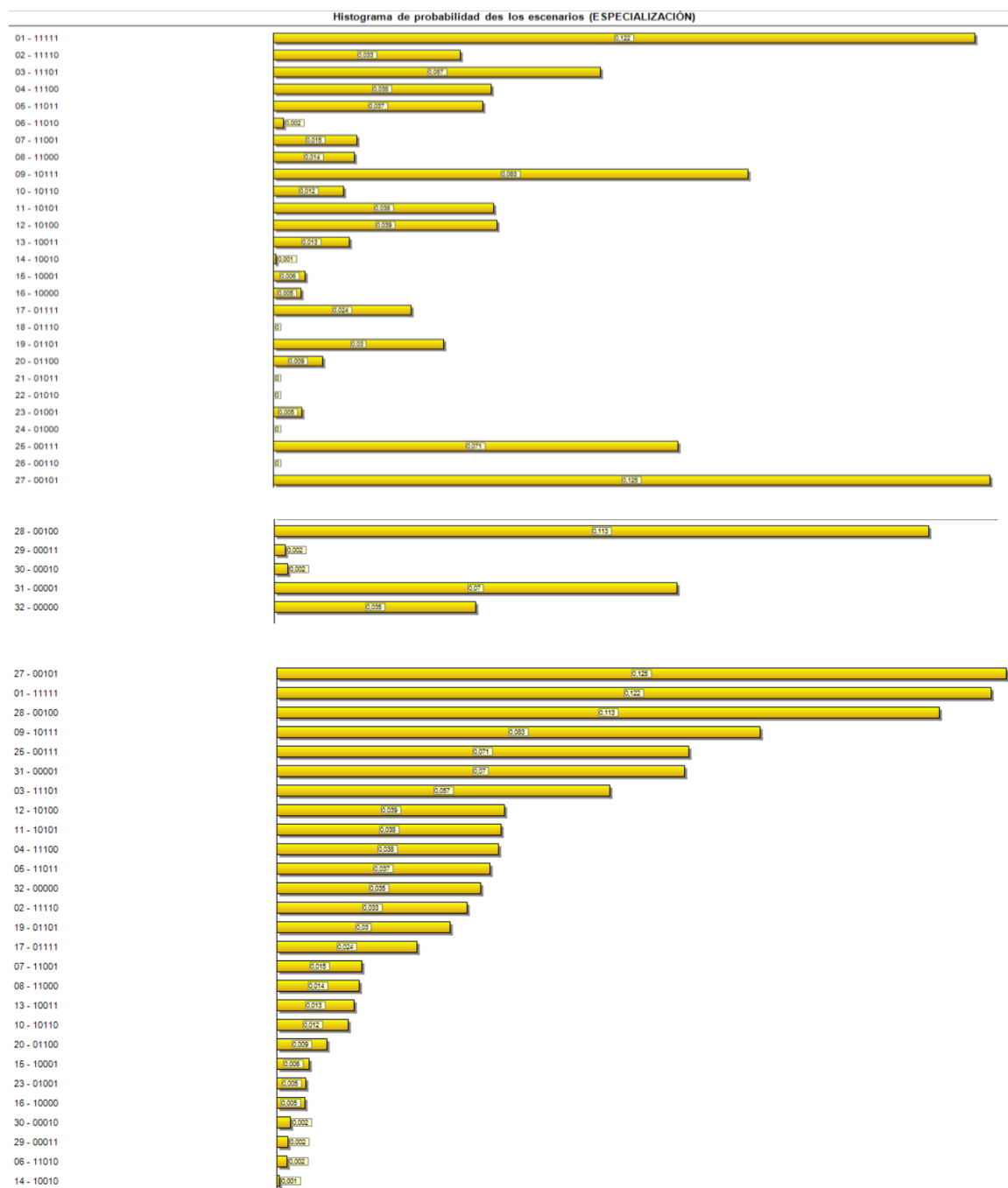


Figura 10. Histograma de probabilidades de los escenarios.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.15 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

Tabla 23. *Descripción causa-efecto de escenario optimista*

Escenario i - optimista

Cuando todas las categorías se encuentran en su mejor momento

Producto / entorno (+) Causa	Producto / entorno (+) Efecto
Incremento de las ventas en un 35%.	Mejoramiento del musculo financiero de la organización, permitiendo la capacidad de invertir en programas y mejoramiento de la oferta de productos
Posicionamiento de la marca como la organización No.1 en apoyo al mejoramiento de la calidad de vida de los héroes de la patria	Incremento de la popularidad de la organización y reconocimiento, logrando la captación de nuevos clientes en base a su imagen
Acceso a los eventos deportivos y de bienestar del personal de la armada	Consecución de nuevos nichos para la percepción de recursos con una organización aliada y sin sobre costos por renta y demás
Incremento de las sedes de la organización a un total de diez (10), todas con personería jurídica	Mejoramiento de las capacidades y mayor cubrimiento de los diferentes puntos geográficos donde ejerce presencia la armada de Colombia
Firma de nuevas alianzas y convenios con entidades del medio internacional	Asignación de nuevos recursos y consecución de apoyos y medios por gestiones de la organización.

Nota: * Causa-Efecto Del Escenario Más Probable.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 24. *Descripción causa-efecto de escenario pesimista*

Escenario ii – pesimista

Cuando todas las categorías se encuentran en su peor momento

Producto / entorno (-) Causa	Producto / entorno (-) Efecto
Continuidad de los bajos niveles de ventas y de porcentaje de márgenes, se mantiene la dependencia a las donaciones	Detrimiento en el tiempo de los programas vigentes tras la continua dependencia de los programas de donación
Estabilidad en el bajo nivel de reconocimiento de la entidad a nivel nacional e internacional	Poca popularidad y reconocimiento por el desarrollo de la labor que desempeña la organización
Impotencia en el manejo de nuevos nichos para el manejo de eventos de diferentes clases dentro de la Armada de Colombia	Perdida de la oportunidad de captación de nuevos recursos
Permanencia del número de sedes actuales sin intenciones de ampliación ni recursos para proyectos con dicho enfoque	Fortalecimiento de las sedes actuales pero sin presentar aumento en el porcentaje de población beneficiada
Estabilidad de las alianzas firmadas sin consecución de nuevos entes que apoyen la misión de la organización	Perdida de la posibilidad de conseguir recursos y medios en base a gestiones que permitan ahorrar recursos propios en inversión

Nota: * Causa-Efecto Del Escenario Más Probable en un escenario pesimista.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 25. *Descripción causa-efecto de escenario más probable*

Escenario iii – más probable

Cuando las categorías 3 y 5 se encuentran en su mejor momento y las categorías 1, 2 y 4 se encuentran en su peor momento

Producto / entorno (-) Causa	Producto / entorno (-) Efecto
Continuidad de los bajos niveles de ventas y de porcentaje de márgenes, se mantiene la dependencia a las donaciones	Detrimento en el tiempo de los programas vigentes tras la continua dependencia de los programas de donación
Estabilidad en el bajo nivel de reconocimiento de la entidad a nivel nacional e internacional	Poca popularidad y reconocimiento por el desarrollo de la labor que desempeña la organización
Permanencia del número de sedes actuales sin intenciones de ampliación ni recursos para proyectos con dicho enfoque	Fortalecimiento de las sedes actuales pero sin presentar aumento en el porcentaje de población beneficiada
Acceso a los eventos deportivos y de bienestar del personal de la armada	Consecución de nuevos nichos para la percepción de recursos con una organización aliada y sin sobre costos por renta y demás
Firma de nuevas alianzas y convenios con entidades del medio internacional	Asignación de nuevos recursos y consecución de apoyos y medios por gestiones de la organización.

Nota: * Causa-Efecto Del Escenario Más Probable.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 26. Descripción causa-efecto de escenario deseable

Escenario iv - deseable	
Cuando las categorías 1, 3 y 5 se encuentran en su mejor momento y las categorías 2 y 4 se encuentran en su peor momento	
Producto / entorno (-) Causa	Producto / entorno (-) Efecto
Estabilidad en el bajo nivel de reconocimiento de la entidad a nivel nacional e internacional	Poca popularidad y reconocimiento por el desarrollo de la labor que desempeña la organización
Permanencia del número de sedes actuales sin intenciones de ampliación ni recursos para proyectos con dicho enfoque	Fortalecimiento de las sedes actuales pero sin presentar aumento en el porcentaje de población beneficiada
PRODUCTO / ENTORNO (+) CAUSA	PRODUCTO / ENTORNO (+) EFECTO
Incremento de las ventas en un 35%	Mejoramiento del músculo financiero de la organización, permitiendo la capacidad de invertir en programas y mejoramiento de la oferta de productos
Acceso a los eventos deportivos y de bienestar del personal de la armada	Consecución de nuevos nichos para la percepción de recursos con una organización aliada y sin sobre costos por renta y demás
Firma de nuevas alianzas y convenios con entidades del medio internacional	Asignación de nuevos recursos y consecución de apoyos y medios por gestiones de la organización.

Nota: * Causa-Efecto Del Escenario Más Probable en un escenario deseable.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.16 Construcción del árbol de pertinencias con base en matriz DOFA

Basados en la matriz Dofa y/o Rise realiza el análisis de las condicionantes de cada objetivo con el cual se construirá el árbol de pertinencias, estableciendo su estructura jerárquica analizando los

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

temas y subtemas los cuales se componen de detalles de gran importancia determinantes para el horizonte de la organización.

Tabla 27. *Análisis Dofa objetivos estratégicos*

Objetivo 1:	Incrementar las ventas de la acción social naval en un 35%, llegando a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos para el año 2025. Mercado consolidado dentro de la Organización Acción Social Naval sin competencia
Fortalezas	Campo de acción con variedad de alternativas de negocio y mercadeo Costo de fabricación de productos manufacturados a bajo costo
Oportunidades	Capacidad para la expansión hacia otros mercados contemplados en el ámbito del bienestar social y el mejoramiento de la calidad de vida (salud, vivienda, educación, deporte recreativo) Acceso a la infraestructura y el apoyo logístico de la Armada Nacional Personal directivo sin experiencia en estrategias de mercadeo
Debilidades	Desarrollo de políticas y directrices a corto plazo como consecuencia de la rotación de las directivas Oferta limitada de productos manufacturados para las ventas, poca frecuencia en la realización de eventos masivos para difusión y recaudo de recursos económicos Consolidación de la competencia a través de las alternativas de ventas por medio de plataformas especializadas
Amenazas	Perdida del interés de los clientes a causa de la falta de innovación en la producción y la rotación de productos insignia de la ASN
Objetivo 2:	Posicionar a la acción social naval como marca reconocida a nivel nacional con un 90% de imagen favorable para el año 2025. Acceso a convenios y relaciones con entidades representativas en Colombia para la difusión de la gestión de la Acción Social Naval
Fortalezas	Reconocimiento de la labor de la Acción Social Naval en las distintas sedes del territorio Colombiano Acceso al crecimiento comercial a través de las páginas web de las Fuerzas Armadas de Colombia para la difusión de la gestión
Oportunidades	Establecimiento del mercado en ventas a través del E-COMMERCE Políticas institucionales de la Armada Nacional para el apoyo a la Acción Social Naval para el mejoramiento de la calidad de vida Poco impacto en los eventos de difusión
Debilidades	Estrategias de publicidad sectorizadas para el entorno de la Armada Nacional La marca ASN (Acción Social Naval) únicamente se promociona con productos accesorios que resultan de poca necesidad
Amenazas	No incursión en nuevas alternativas de negocio y de mercadeo Deficiencia en desarrollo de estrategias publicitarias y de ventas a través de alternativas de comunicación tecnológicas
Objetivo 3:	Acceder al control, gestión y administración de las actividades lúdicas y deportivas de armada de Colombia, para incentivar eventos que logren captar nuevos ingresos y que representen un 15% de los ingresos brutos totales de la organización para el año 2025.
Fortalezas	Acceso a logística, infraestructura y escenarios para distintas disciplinas deportivas
Oportunidades	Entorno con Población de todas las edades

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 27. (Continuación).

	<p>Amplio campo de acción para el establecimiento de programas formativos, lúdicos y recreativos para satisfacer distintas necesidades de la población de su entorno para la utilización del tiempo libre</p> <p>Acceder al control, gestión y administración de las actividades lúdicas y deportivas de armada de Colombia, para incentivar eventos que logren captar nuevos ingresos y que representen un 15% de los ingresos brutos totales de la organización para el año 2025.</p> <p>El presupuesto está siempre destinado para acciones como el apoyo a salud y vivienda de los tripulantes de la Armada Nacional</p> <p>La intervención en el sector lúdico-recreativo requiere la contratación de talento humano especializado, lo cual genera un costo significativo que afecta la organización</p> <p>el sector lúdico-recreativo requiere la adquisición de elementos y equipos para el desarrollo de las distintas actividades, con un costo de inversión alto</p> <p>Incrementar el número de sedes a un total de diez (10), todas con personería jurídica para el año 2025.</p>
Objetivo 3	
Amenazas	
Objetivo 4:	
Fortalezas	<p>Inversión a bajo costo en Infraestructura</p> <p>apoyo para la inversión no dependiente de la rentabilidad de la gestión de la ASN</p>
Oportunidades	<p>La necesidad de la intervención de la ASN en el entorno de la Armada Nacional ha sido evidente en amplios sectores de Colombia</p> <p>Posibilidades de expansión en el mercado en nuevas sedes</p> <p>Las directivas de la Acción Social Naval se enfocan en la sede principal en la ciudad de Cartagena</p>
Debilidades	<p>Todas las sedes tienen rotación de directivas constante</p> <p>Costo de inversión alto en cuanto a Talento Humano</p>
Amenazas	<p>Las situaciones de orden público u otras situaciones pueden condicionar a los gobiernos para disponer los recursos hacia otras necesidades en el país</p>
Objetivo 5:	<p>Establecer dos (02) convenios con organizaciones del orden internacional que apoyen a la entidad con medios y recursos para el desarrollo de la labor antes del 2025.</p> <p>Acceso a relaciones nacionales e internacionales dentro de la dinámica de la Armada Nacional</p>
Fortalezas	<p>La cobertura en distintas áreas del país que ofrecen alternativas para la gestión de organismos Internacionales</p>
Oportunidades	<p>Expansión de planes de mercadeo en el comercio internacional</p> <p>Posibilidades de capacitación para mejorar los procesos de la Acción Social Naval</p> <p>Estrategias de publicidad deficientes como apoyo para la difusión de la gestión de la ASN</p>
Debilidades	<p>Pocos programas y procesos liderados por la gestión de la ASN como respaldo ante la comunidad internacional</p>
Amenazas	<p>Situaciones de orden público que condicionan la labor de organismos internacionales</p>

Nota: * Análisis de las condicionantes de cada objetivo con el cual se construyó el árbol de pertinencias.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

5.17 Formulación de acciones estratégicas

Para la proyección de cada objetivo se analizan y plantean acciones posibles a través de una lluvia de ideas que pueden ser ejecutables, alcanzables y adaptables a la dinámica de los procesos de la Acción Social Naval.

Tabla 28. *Acciones estratégicas*

<p>Objetivo 1:</p> <p>Incrementar las ventas de la acción social naval en un 35%, llegando a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos para el año 2025.</p>	<p>Acciones posibles (Lluvia de ideas)</p> <p>Crear nuevas líneas de productos manufacturados representativos de la institución con el fin de aumentar la oferta, mínimo con tres (03) nuevos productos que vayan enfocados en la línea comercial de la institución.</p> <p>Incursionar en nuevos mercados, ejemplo, elaboración de productos manufacturados representativos de insignias y distintivos militares de la Armada de Colombia de carácter personalizado.</p> <p>Buscar dentro de la familia naval personal especializado en marketing digital con el fin de promocionar los programas y productos en redes sociales, páginas web y plataformas especializadas (si no se encuentra evaluar la opción de contratación de un profesional del sector).</p> <p>Invertir en mercadeo en línea e impulsar la venta de productos a los funcionarios de la armada con la opción de pagos por descuento de nómina.</p> <p>Ofertar y crear nuevos cursos de capacitación en manufactura para la elaboración de los nuevos productos que establezca la entidad</p>
<p>Objetivo 2:</p> <p>Posicionar a la acción social naval como marca reconocida a nivel nacional con un 90% de imagen favorable para el año 2025.</p>	<p>Acciones posibles (Lluvia de ideas)</p> <p>Elaborar nuevas estrategias publicitarias a través de distintos medios de comunicación para la difusión de la gestión de la ASN</p> <p>Establecer más programas insignia de la Acción Social Naval para todas las sedes del país</p> <p>Intervenir en apoyo a la comunidad en otros sectores de las ciudades distintos al entorno de la Armada Nacional</p>
<p>Objetivo 3:</p> <p>Acceder al control, gestión y administración de las actividades lúdicas y deportivas de la armada de Colombia, para incentivar eventos que logren captar nuevos ingresos y que representen un 15% de los ingresos brutos totales de la organización para el año 2025.</p>	<p>Acciones posibles (Lluvia de ideas)</p> <p>Crear un departamento estructurado y especializado en la administración, organización y gestión de actividades lúdicas y deportivas.</p> <p>Diseñar competencias recreativas al interior de la Armada Nacional en distintas disciplinas, en las ramas masculina, femenina y mixta, para todas las edades y en las instalaciones propias de la institución, con el fin de atacar un nuevo nicho de percepción de recursos.</p> <p>Ofrecer programas de actividad física a bajo costo dirigidos a la población de la tercera edad con acceso para miembros de la Armada Nacional y sus familias</p> <p>Crear programas de iniciación en la formación deportiva para la población infantil perteneciente al entorno de la Armada Nacional y particulares dentro de las instalaciones de la entidad.</p>

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 28. (Continuación).

Objetivo 4:	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Incrementar el número de sedes a un total de diez (10), todas con personería jurídica para el año 2025.	<p>Identificar de espacios distintos a los que ya cuentan con sede de la ASN, con mayor necesidad de apoyo de la Acción Social Naval en el país e iniciar la gestión de forma progresiva con apoyo en salud y mejoramiento de vivienda</p> <p>Elaborar programas de intervención en apoyo a la salud y al mejoramiento de vivienda y calidad de vida para ofrecer en distintos sectores del país con necesidades</p> <p>buscar patrocinio de los gobiernos y/o la empresa privada para iniciar las labores de apoyo en distintos sectores</p>
Objetivo 5:	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Establecer dos (02) convenios con organizaciones del orden internacional que apoyen a la entidad con medios y recursos para el desarrollo de la labor antes del 2025.	<p>Gestionar el acercamiento con entidades de carácter internacional tal como la UNICEF y OMS, con el fin de obtener apoyo de estas organizaciones para la población infantil de los miembros de la Armada de Colombia y el mejoramiento de los establecimientos de sanidad de la institución en sus diferentes unidades.</p> <p>Establecer convenios con medios de comunicación locales, nacionales y en la medida de las posibilidades internacionales para hacer publicidad a través de los mismos tanto de sus programas como de sus productos</p> <p>Gestionar el acercamiento con fundaciones que apoyen causas similares a las de la organización, con el fin de mostrar el desarrollo de los programas que ofrece la entidad y lograr alianzas con las mismas para el desarrollo de iniciativas conjuntas.</p> <p>Realizar una alianza con la Cruz Roja Internacional, con el fin de promover sus campañas en las diferentes unidades de la Armada de Colombia, siendo estas también promovidas como actividades de bienestar en apoyo a los tripulantes de la institución.</p>

Nota: * análisis y plantean acciones posibles a través de una lluvia de ideas.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.18 Matriz Igo (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

Las acciones estratégicas planteadas mediante lluvia de ideas serán analizadas en cuanto a su funcionalidad para la organización teniendo en cuenta la importancia de cada una para la consecución del objetivo (**importancia**), así como también se tiene en cuenta el grado de control

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

que puede tener cada sector de la organización que debe liderar el desarrollo de la acción estratégica (**governabilidad**).

Tabla 29. *Importancia y gobernabilidad*

No.	Acciones	Importancia	Governabilidad
1	Crear nuevas líneas de productos manufacturados representativos de la institución con el fin de aumentar la oferta, mínimo con tres (03) nuevos productos que vayan enfocados en la línea comercial de la institución	100	100
2	Incurcionar en nuevos mercados, ejemplo, elaboración de productos manufacturados representativos de insignias y distintivos militares de la Armada de Colombia de carácter personalizado	100	100
3	Buscar dentro de la familia naval personal especializado en marketing digital con el fin de promocionar los programas y productos en redes sociales, páginas web y plataformas especializadas (si no se encuentra evaluar la opción de contratación de un profesional del sector)	70	50
4	Invertir en mercadeo en línea e impulsar la venta de productos a los funcionarios de la armada con la opción de pagos por descuento de nómina	85	40
5	Ofertar y crear nuevos cursos de capacitación en manufactura para la elaboración de los nuevos productos que establezca la entidad	40	40
6	Elaborar nuevas estrategias publicitarias a través de distintos medios de comunicación para la difusión de la gestión de la ASN	70	50
7	Establecer más programas insignia de la Acción Social Naval para todas las sedes del país	60	40
8	Intervenir en apoyo a la comunidad en otros sectores de las ciudades distintos al entorno de la Armada Nacional	70	30
9	Crear un departamento estructurado y especializado en la administración, organización y gestión de actividades lúdicas y deportivas	85	70
10	Diseñar competencias recreativas al interior de la Armada Nacional en distintas disciplinas, en las ramas masculina, femenina y mixta, para todas las edades y en las instalaciones propias de la institución, con el fin de atacar un nuevo nicho de percepción de recursos	75	80
11	Ofrecer programas de actividad física a bajo costo dirigidos a la población de la tercera edad con acceso para miembros de la Armada Nacional y sus familias	50	70
12	Crear programas de iniciación en la formación deportiva para la población infantil perteneciente al entorno de la Armada Nacional y particulares dentro de las instalaciones de la entidad	75	70

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 29. (Continuación).

13	Identificar de espacios distintos a los que ya cuentan con sede de la ASN, con mayor necesidad de apoyo de la Acción Social Naval en el país e iniciar la gestión de forma progresiva con apoyo en salud y mejoramiento de vivienda	60	20
14	Elaborar programas de intervención en apoyo a la salud y al mejoramiento de vivienda y calidad de vida para ofrecer en distintos sectores del país con necesidades	60	30
15	buscar patrocinio de los gobiernos y/o la empresa privada para iniciar las labores de apoyo en distintos sectores	40	20
16	Gestionar el acercamiento con entidades de carácter internacional tal como la UNICEF y OMS, con el fin de obtener apoyo de estas organizaciones para la población infantil de los miembros de la Armada de Colombia y el mejoramiento de los establecimientos de sanidad de la institución en sus diferentes unidades	70	40
17	Establecer convenios con medios de comunicación locales, nacionales y en la medida de las posibilidades internacionales para hacer publicidad a través de los mismos tanto de sus programas como de sus productos	30	50
18	Gestionar el acercamiento con fundaciones que apoyen causas similares a las de la organización, con el fin de mostrar el desarrollo de los programas que ofrece la entidad y lograr alianzas con las mismas para el desarrollo de iniciativas conjuntas	20	50
19	Realizar una alianza con la Cruz Roja Internacional, con el fin de promover sus campañas en las diferentes unidades de la Armada de Colombia, siendo estas también promovidas como actividades de bienestar en apoyo a los tripulantes de la institución	60	30

*Nota: * Acciones y estrategias planteadas.*

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

5.19 Consolidación del árbol de pertinencias

Estableciendo de forma jerárquica finalidades que abarcan los propósitos, objetivos, políticas, misiones, etc., se construye en diferentes niveles descomponiendo temas y sub temas para contemplar cada detalle de los distintos componentes en las acciones a implementar dentro del sistema de la Acción Social Naval.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 30. *Árbol de pertinencias*

Propósito	Objetivos	Acciones
<p>El análisis prospectivo realizado a la acción social naval permitirá a la organización identificar los planes de acción necesarios para generar mayores ingresos y atender la demanda de necesidades de su población objeto a través de nuevos productos y programas que generen valor a la entidad y mayor percepción de recursos para la inversión en los programas vigentes y nuevas iniciativas que se planteen.</p>	<p>Incrementar las ventas de la acción social naval en un 35%, llegando a representar entre el 45% y 50% de sus ingresos netos para el año 2025.</p>	<p>Crear nuevas líneas de productos manufacturados representativos de la institución (no solo accesorios) con el fin de aumentar la oferta, mínimo con tres (03) nuevos productos que vayan enfocados en la línea comercial de la institución</p> <p>Incurcionar en nuevos mercados, ejemplo, elaboración de productos manufacturados representativos de insignias y distintivos militares de la Armada de Colombia de carácter personalizado</p> <p>Buscar dentro de la familia naval personal especializado en marketing digital con el fin de promocionar los programas y productos en redes sociales, páginas web y plataformas especializadas (si no se encuentra evaluar la opción de contratación de un profesional del sector)</p> <p>Invertir en mercadeo en línea e impulsar la venta de productos a los funcionarios de la armada con la opción de pagos por descuento de nómina</p> <p>Ofertar y crear nuevos cursos de capacitación en manufactura para la elaboración de los nuevos productos que establezca la entidad</p> <p>Elaborar nuevas estrategias publicitarias a través de distintos medios de comunicación para la difusión de la gestión de la ASN</p> <p>Establecer más programas insignia de la Acción Social Naval para todas las sedes del país</p>

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 30. (Continuación).

Propósito	Objetivos	Acciones
	Posicionar a la acción social naval como marca reconocida a nivel nacional con un 90% de imagen favorable para el año 2025.	<p>Intervenir en apoyo a la comunidad en otros sectores de las ciudades distintos al entorno de la Armada Nacional</p> <p>Crear un departamento estructurado y especializado en la administración, organización y gestión de actividades lúdicas y deportivas</p> <p>Diseñar competencias recreativas al interior de la Armada Nacional en distintas disciplinas, en las ramas masculina, femenina y mixta, para todas las edades y en las instalaciones propias de la institución, con el fin de atacar un nuevo nicho de percepción de recursos</p>
	Acceder al control, gestión y administración de las actividades lúdicas y deportivas de armada de Colombia, para incentivar eventos que logren captar nuevos ingresos y que representen un 15% de los ingresos brutos totales de la organización para el año 2025.	<p>Ofrecer programas de actividad física a bajo costo dirigidos a la población de la tercera edad con acceso para miembros de la Armada Nacional y sus familias</p> <p>Crear programas de iniciación en la formación deportiva para la población infantil perteneciente al entorno de la Armada Nacional y particulares dentro de las instalaciones de la entidad</p> <p>Identificar de espacios distintos a los que ya cuentan con sede de la ASN, con mayor necesidad de apoyo de la Acción Social Naval en el país e iniciar la gestión de forma progresiva con apoyo en salud y mejoramiento de vivienda</p> <p>Elaborar programas de intervención en apoyo a la salud y al mejoramiento de vivienda y calidad de vida para ofrecer en distintos sectores del país con necesidades</p>
	Incrementar el número de sedes a un total de diez (10), todas con personería jurídica para el año 2025.	<p>buscar patrocinio de los gobiernos y/o la empresa privada para iniciar las labores de apoyo en distintos sectores</p> <p>Gestionar el acercamiento con entidades de carácter internacional tal como la UNICEF y OMS, con el fin de obtener apoyo de estas organizaciones para la población infantil de los miembros de la Armada de Colombia y el mejoramiento de los establecimientos de sanidad de la institución en sus diferentes unidades</p> <p>Establecer convenios con medios de comunicación locales, nacionales y en la medida de las posibilidades internacionales para hacer publicidad a través de los mismos tanto de sus programas como de sus productos</p>

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

Tabla 30. (Continuación).

Propósito	Objetivos	Acciones
	Establecer dos (02) convenios con organizaciones del orden internacional que apoyen a la entidad con medios y recursos para el desarrollo de la labor antes del 2025.	Gestionar el acercamiento con fundaciones que apoyen causas similares a las de la organización, con el fin de mostrar el desarrollo de los programas que ofrece la entidad y lograr alianzas con las mismas para el desarrollo de iniciativas conjuntas Realizar una alianza con la Cruz Roja Internacional, con el fin de promover sus campañas en las diferentes unidades de la Armada de Colombia, siendo estas también promovidas como actividades de bienestar en apoyo a los tripulantes de la institución

Nota: * acciones a implementar dentro del sistema de la Acción Social Naval.

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNoIIP/gglubo%40hotmail.com>.

6 Conclusiones

Lo más importante al realizar el estudio prospectivo, fue observar las múltiples posibilidades de proyección que permite la organización, factor que puede potenciarse en la medida que se advierta apertura al cambio por parte de las personas que la dirigen, lograr que estos agentes tomen consciencia del futuro, sin duda es el mayor desafío, pero a la vez, es el principal objetivo del análisis realizado.

Se identifican como variables para garantizar la perdurabilidad de la organización: la innovación de productos como base para ampliar el portafolio, basado en las tendencias

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

tecnológicas futuras, nuevos métodos de producción necesarios para la fabricación de los productos, posicionamiento de marca a partir del aumento de participación en el mercado y calidad de los productos, innovación en los métodos de comercialización como los canales de transacciones y el uso de estrategias de etailing para posicionamiento de marca y por último alianzas estratégicas con otras organizaciones que fortalezcan la cadena de valor de Acción Social Naval.

Acción Social Naval, como institución arraigada a la Armada de Colombia, necesita, impulsar la cultura organizacional, es imperativo que la entidad busque generar una mayor explotación de los privilegios de acceso que le son otorgados por parte de la Armada de Colombia, con el fin de generar nuevos programas que se conviertan en fuentes de recursos, sin la necesidad de invertir en alquileres de espacios o pago por prestaciones de servicios que puede obtener gracias al apoyo conjunto.

Ante el aumento considerable de organizaciones tanto del orden gubernamental como del ámbito privado que están dispuestas a apoyar a entidades con nobles causas y que adicional a eso, cuentan con los recursos necesarios para impulsar dichas iniciativas, es necesario que la organización aproveche y genere espacios propicios para promover nuevas relaciones, a través de alianzas y convenios.

Se recomienda como primera actividad reorganizar las actividades. Iniciando con un análisis financiero que muestre la realidad actual y que permita abordar de manera diferente las dificultades presentes. Implementando un plan vigía que permita monitorear el estado del escenario y posibles variaciones del mismo.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

7 Recomendaciones

Sin abandonar el buen manejo que la organización les ha dado a los programas de donaciones y apoyos, es necesario que ésta enfoque su perspectiva en el mejoramiento de los procesos y la creación de nuevos productos; que permitan incrementar la oferta al público objetivo, además de focalizarse en la consecución de nuevos clientes que inviertan sus recursos en la adquisición de los mismos.

Implementar medidas de control financiero y administrativo, al unísono con la política institucional de austeridad en la inversión de los recursos, permitiendo esto mejorar el empleo de los recursos disponibles, innovar las políticas de mercadeo, impulsar la marca, la oferta y el aumento de ingresos.

Promover la creación en promedio de tres (03) nuevos programas, apoyados en actividades internas como la práctica del deporte interdependencias en las diferentes unidades a las que tiene acceso la organización dentro de la Armada de Colombia; ampliar el abanico de productos a ofertar, los cuales apunten a necesidades esenciales dentro de la dinámica institucional como medallas, distintivos y elementos de dotación; promover el uso y manejo de todos los elementos reutilizables que se desechan en las diferentes instalaciones de la Armada de Colombia, todo con el único propósito de captar nuevos recursos e incrementar el aporte social a la población objeto.

Incentivar los espacios para establecer contacto con organizaciones del orden nacional e internacional, en promedio entre dos (02) o tres (03) nuevas alianzas y convenios con organizaciones que cuenten con la capacidad económica para apoyar la misión de la entidad, potenciando el desarrollo y la visión de bienestar social.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

8 Referentes bibliográficos

Acción social naval. (2020). *Acción Social Naval*. Recuperado de: <http://accionesocialnaval.org/>.

Astigarraga, E. (2019). *Prospectiva.eu*. Recuperado de: http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac.

Berger, G. (2015). *Etapas de la planeación prospectiva*. Recuperado de: <https://www.wearable.com>: <https://www.wearable.com/footwear/volvorii-smart-shoe-has-customisable-e-paperpanels-and-wireless-charg.m>

Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). *La formulación de estrategias: conceptos analíticos*. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. Décima tercera edición). México: Pearson educación.

Diario la libertad. (2019). *Con la fuerza de la verdad. Una intensa agenda de trabajo cumplirá el Presidente Duque en EE.UU. durante 7 días*. Recuperado de: <https://diariolalibertad.com/sitio/2019/09/21/una-intensa-agenda-de-trabajo-cumplira-el-presidente-duque-en-ee-uu-durante-7-dias/>

Escobar, J. (2013). *El Proceso Prospectivo. Un aporte teórico para la práctica de la prospectiva*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/pros/pros2.shtml>.

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN

- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Recuperado de:
<http://imprimalia3d.com/noticias/2015/05/20/004829/zapatos-italianos-medidamediante-escaneado-3d-nuestros-pi-s>.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Paris; Don Ostia.
- Martínez, P. Y. (2010). Elementos sustanciales del desarrollo local. *Revista Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y Economía*, 4, 11-20.
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica*. Recuperado de:
<http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>.
- Moncayo, J. E. (2001). *Evolución de los paradigmas del desarrollo territorial*. Santiago; Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social Ilpes.
- Vázquez, B. A. (1993). *Política económica local: la respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*. Madrid; Pirámide.