

DISEÑO Y PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
EQUIPO CONSULTOR EMPRESARIAL S.A.S

CAMARGO BOHÓRQUEZ YENNY CAROLINA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
BOGOTÁ D.C  
2017

DISEÑO Y PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
EQUIPO CONSULTOR EMPRESARIAL S.A.S

CAMARGO BOHÓRQUEZ YENNY CAROLINA

Asesor del trabajo

DÍAZ HERNÁNDEZ LUIS CARLOS

Trabajo de grado para optar al título como  
Profesional en Administración de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2017

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma 1° jurado

---

Firma 2° jurado

---

Firma 3° jurado

Bogotá, 15 de noviembre de 2017

*A Dios.*

*Por regalarme sabiduría y entendimiento, por ser paz en mis días de tormento y luz en mis días más oscuros.*

*A ti madre amada.*

*Por enseñarme a creer en mí, te dedico este gran paso en mi vida, y espero que allá en el cielo, en ese lugar donde Dios decidió ponerte te sientas orgullosa de mi.*

*A ti padre querido.*

*Eres el perfecto ejemplo vivo de la frase: si te caes, te levantas y con más fuerza, gracias padre por enseñarme que cada obstáculo y tropiezo que coloque la vida, se superan con trabajo arduo.*

*A mis hermanos.*

*Alex, Juan y Natalia. Mis más fieles escuderos, mis mejores amigos y mis más leales acompañantes, gracias por sus consejos, por su guía y sus enseñanzas, pero sobre todo a ti Natalia por estar siempre a mi lado.*

## Resumen

Título del proyecto: Diseño y Propuesta De La Planeación Estratégica Para La Empresa Equipo Consultor Empresarial S.A.S.

El tema de investigación es la planeación estratégica, ya que en gran parte de las empresas que desean iniciar operaciones no prestan la atención adecuada que merece a este tema. La planeación estratégica es de gran importancia e interés no solo como tema de estudio sino como parte de implementación en una empresa, ya que esta ayuda a tener una mejor perspectiva y se puede tener un enfoque real con la ayuda de la misión y la visión en donde se puede construir un panorama para saber hasta dónde se quiere llegar con la empresa, se puede volver a replantear al cabo de unos años y construir nuevas metas.

El presente trabajo se realizó en base a la propuesta por los autores Cesar Augusto Bernal y Hernán Darío Sierra, en su libro Proceso Administrativo Para Las Organizaciones Del Siglo XXI.

El planteamiento del problema radica en que menos del 40% (RUES, 2016) de las empresas que se crean recientemente implementan planeación estratégica, ya que no le ven gran importancia y relevancia al tema y los altos mandos creen que es un desperdicio de tiempo generar acciones y estrategias que los ayude a planificarse y a prever cambios en el sector que se encuentre la empresa.

La metodología utilizada en este proyecto es de tipo Exploratorio- Descriptivo. El análisis se basa en la empresa Equipo Consultor Empresarial S.A.S, una microempresa del sector servicios, fundada hace 1 año y medio, y cuenta con 3 empleados directos, esta empresa se encarga de ofrecer servicios de consultoría a empresas Pymes.

El objetivo general del trabajo es desarrollar una propuesta de estrategias para asegurar la permanecía en el mercado y posicionar la empresa en una situación favorable ante los nuevos cambios que se pueden presentar en el sector.

Para el desarrollo del diseño de la planeación estratégica se tuvieron en cuenta las fases primordiales que dicta esta metodología que son: fase filosófica, fase analítica y fase operativa y

de control. Cada una de estas fases es una propuesta a la cual la empresa está en su libre autonomía de implementarla o cambiarla.

Adicional a esto a petición de la empresa se desea crear el departamento de ventas ya que la empresa no cuenta con esta área que es de vital importancia, por lo tanto lo que se hizo es caracterizar el departamento e incluirlo en el organigrama y crear material de venta para la promotora del departamento y dar apertura a la base datos de posibles clientes que se adquirió por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá.

De esta manera se puede concluir con la propuesta y diseño de la planeación estratégica para la empresa Equipo Consultor Empresarial, el cual representa un futuro cambio y nuevas acciones que convengan tomar al momento de prever una situación o un cambio en el entorno ya sea interno o externo de la empresa.

Palabras Clave: Estrategias, Planeación, Organización, Filosofía corporativa, control, indicadores, objetivos, horizonte de tiempo, plan de acción, presupuesto.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	12
<b>1. Definición del problema</b>	13
<b>1.1. Título Definitivo</b>	13
<b>1.2. Tema De Investigación</b>	13
<b>1.3. Descripción De La Organización</b>	14
<b>1.4. Diagnostico</b>	14
<b>1.5. Planteamiento Del Problema</b>	16
<b>1.6. Pregunta de investigación</b>	17
<b>2. Objetivos</b>	17
<b>2.1. Objetivo General</b>	17
<b>2.2. Objetivos Específicos</b>	17
<b>3. Justificación</b>	17
<b>4. Marco de referencia</b>	18
<b>4.1. Antecedentes Investigativos</b>	18
<b>4.2. Marco Conceptual</b>	19
<b>4.3. Marco Teórico</b>	21
<b>4.4. Marco Geográfico</b>	30
<b>4.5. Marco Histórico</b>	30
<b>4.6. Marco Legal de la empresa</b>	32
<b>5. Metodología del proyecto</b>	33
<b>6. Administración del proyecto</b>	34
<b>6.1 Cronograma De Actividades</b>	34
<b>7. Resultados de la pasantía</b>	34
<b>7.1 Propuesta de Misión</b>	34
<b>7.2 Propuesta de Visión</b>	35
<b>7.3 Propuesta de Organigrama</b>	35
<b>7.4 Formulación de valores corporativos</b>	35
<b>7.5 Productos y servicios</b>	36
<b>7.6 Desarrollo del área de comercialización y ventas</b>	36
<b>7.7 Desarrollo de la fase analítica</b>	37
<b>7.8 Desarrollo de la fase operativa</b>	44

<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b>	61
<b>8.1 Conclusiones</b>	61
<b>8.2 Recomendaciones</b>	62
<b>Referencias</b>	63
<b>Anexos</b>	66
<b>Anexo 1:</b> Caracterización del área de comercialización	66
<b>Anexo 2:</b> Formato de seguimiento	68
<b>Anexo 3:</b> Infograma	69
<b>Anexo 4:</b> Brochure de servicios	70

**Lista de figuras**

<b>Figura 1:</b> Estructura organizacional E.C.E SAS	14
<b>Figura 2:</b> Importancia de la planeación	18
<b>Figura 3:</b> Modelo de dirección estratégica Fred R. David	22
<b>Figura 4:</b> Modelo conceptual de planeación estratégica George Steiner	25
<b>Figura 5:</b> Modelo de planeación estratégica Idalberto Chiavenato	28
<b>Figura 6:</b> Modelo de planeación estratégica Bernal y Sierra	29
<b>Figura 7:</b> Organigrama E.C.E SAS	35

**Lista de imágenes**

**Imagen 1:** Ubicación E.C.E SAS

30

### **Lista de Cuadros**

<b>Cuadro 1:</b> Análisis interno E.C.E SAS	15
<b>Cuadro 2:</b> Cronograma de actividades	34
<b>Cuadro 3:</b> Matriz de evaluación de factores interno E.C.E SAS	38
<b>Cuadro 4:</b> Matriz de evaluación de factores externos E.C.E SAS	39
<b>Cuadro 5:</b> Matriz MIME E.C.E SAS	40
<b>Cuadro 6:</b> Matriz de perfil competitivo E.C.E SAS	41
<b>Cuadro 7:</b> Lista DOFA E.C.E SAS	42
<b>Cuadro 8:</b> Plan de acción corporativo E.C.E SAS	45
<b>Cuadro 9:</b> Presupuesto de inversión para el plan de acción corporativo E.C.E SAS	48
<b>Cuadro 10:</b> Plan de acción funcional área contable y financiera E.C.E SAS	49
<b>Cuadro 11:</b> Presupuesto de inversión área contable y financiera E.C.E SAS	50
<b>Cuadro 12:</b> Plan de acción funcional área de Recursos Humanos E.C.E SAS	51
<b>Cuadro 13:</b> Presupuesto de inversión área de Recursos Humanos E.C.E SAS	53
<b>Cuadro 14:</b> Plan de acción funcional área de comercialización E.C.E SAS	54
<b>Cuadro 15:</b> Presupuesto de inversión área de comercialización E.C.E SAS	56
<b>Cuadro 16:</b> Presupuesto total de inversión E.C.E SAS	57
<b>Cuadro 17:</b> Indicadores E.C.E SAS	58

## **Introducción**

La planeación estratégica ha evolucionado rápidamente en las últimas décadas, los enfoques más recientes como el Balance Score Card, la Administración Por Objetivos y pensadores renombrados como Peter Drucker, Michael Porter entre otros, han hecho que esta metodología se haga de vital importancia a la hora de generar acciones y estrategias a largo plazo a una empresa.

El presente trabajo permitirá analizar y entender la planeación estratégica realizada para la empresa Equipo Consultor Empresarial SAS, como una metodología o herramienta que permite controlar, evaluar, y realizar estrategias para dicha empresa, con posibilidades de aumentar su crecimiento empresarial y alcanzar objetivos planeados y planteados.

El objetivo primordial de este trabajo es desarrollar una propuesta de estrategias para asegurar la permanecía en el mercado y posicionar la empresa en una situación favorable ante los nuevos cambios que se pueden presentar en el sector.

El desarrollo del trabajo se realizó bajo la teoría de Cesar Augusto Bernal y Hernán Darío Sierra (2008) ya que exponen de forma asertiva el proceso para diseñar la planeación estratégica puesto que la explican por medio de tres fases. La primera fase desarrolla la parte filosófica de la empresa (Misión, Visión, Valores Corporativos, Políticas etc.). La segunda fase desarrolla la parte analítica en donde se realiza el análisis interno y externo de la empresa, adicional a este análisis se incluyen otras matrices (MEFI, MEFE, MIME y Matriz de Perfil Competitivo). En la última fase se realiza el plan de acción corporativo y funcional de las estrategias con su respectivo presupuesto y se diseñaron indicadores que ayuden a medir las estrategias planteadas, esto con el fin de tener un control de la planeación estratégica.

## **1. Definición del problema**

### **1.1. Título Definitivo**

Diseño y Propuesta De La Planeación Estratégica Para La Empresa Equipo Consultor Empresarial S.A.S

### **1.2. Tema De Investigación**

El tema de investigación es la planeación estratégica, ya que en gran parte de las empresas que desean iniciar operaciones no prestan la atención adecuada que merece a este tema. La planeación estratégica es de gran importancia e interés no solo como tema de estudio sino como parte de implementación en una empresa, ya que esta ayuda a tener una mejor perspectiva y se puede tener un enfoque real con la ayuda de la misión y la visión en donde se puede construir un panorama para saber hasta dónde se quiere llegar con la empresa, se puede volver a replantear al cabo de unos años y construir nuevas metas.

La planeación estratégica se puede ver como un juego de retos a largo plazo en donde los socios, gerentes y colaboradores juegan el papel más importantes ya que son las mentes estrategas y la planeación estratégica es la herramienta que los puede ayudar afrontar cada una de las pruebas y obstáculos que ellos deben superar en el ciclo de vida de la empresa que ellos mismos serán los encargados de gestar, es decir, si la empresa solo dura un año, ese será el tiempo que dure el juego y sería muy lamentable que esas mentes estrategas no tengan ingenio para generar un juego vitalicio del cual ellos mismos son los dueños.

Del tema planeación estratégica podemos encontrar mucha información y diferentes autores que pueden dar su concepto, estructura y definición de la misma. Para el desarrollo de este tema se tuvieron en cuenta conceptos de autores como George Steiner, Idalberto Chiavenato, Fred R. David y Cesar Augusto Bernal, siendo este último quien marca el desarrollo de la planeación estratégica en el trabajo y diseño propuesto. También se pueden encontrar tesis de estudio realizadas a empresas de diferentes sectores.

Los resultados que arrojará esta investigación, será el panorama actual que se encuentra la empresa, todo su análisis interno y externo en el cual proporcionará resultados que nos mostrarán que tipos de estrategias la empresa debe generar y como debe actuar en su sector, estado de

competitividad y por último el diseño de las estrategias con sus respectivos indicadores que ayudarán a medir y controlar los resultados de las mismas.

### 1.3. Descripción De La Organización

Equipo Consultor Empresarial S.A.S., es una empresa que se dedica a prestar servicios a personas naturales o jurídicas, prestación de servicios de consultoría en el área de costos, financiera y contable, como también realizar avalúos comerciales, administración directa o indirecta de cualquier clase de bien mueble e inmueble, entre otras actividades. Actualmente cuenta con 20 clientes entre restaurantes y bares.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en el barrio la Castellana en la dirección KR 49ª N° 85ª – 30, es una empresa nueva que abre sus puertas al servicio de las empresas y personas en marzo de 2016, con una estructura organización lineal:



Figura 1. Estructura organizacional E.C.E SAS, Fuente: Elaboración Propia

E.C.E SAS no cuenta aún con el desarrollo de su parte filosófica por ende no se puede presentar misión, visión, objetivos estratégicos y políticas. El desarrollo de la planeación estratégica se realizó en el departamento de gerencia.

### 1.4. Diagnostico

Equipo Consultor Empresarial S.A.S, es una empresa que se dedica hace más de 1 año a la consultoría en la parte de contabilidad y costos de empresas Pymes. Al ser una empresa nueva en el sector de servicios específicamente en área de consultoría y con poco tiempo de trayectoria, se pudo afirmar que la empresa aún no tiene definido algún tipo de metodología que los ayude a desarrollar acciones de mejora a largo plazo.

E.C.E SAS por su abreviatura al nombre de la empresa, no presenta planeación por lo tanto no define objetivos, tampoco estrategias para alcanzarlos, y nunca han generado programas para integrar actividades que ayuden a desarrollar a la compañía.

Lo anterior se pudo evidenciar por medio de varias visitas y entrevistas con la contadora Ángela Camargo y con la representante legal de la empresa Ingrid Lugo de la falta de un plan estratégico, es decir que la empresa carece de misión, visión, valores corporativos, objetivos o estrategias que sean medibles para saber la viabilidad de la misma. Lo que para ellos se hace una necesidad ya que son una empresa nueva y requieren de acciones que los ayuden a perdurar en el mercado.

También se pudo notar que la empresa no cuenta con un departamento de ventas, pero si se ha efectuado su gestión, y lo que requieren los socios es que el departamento se haga más visible, tanto en el organigrama como en sus labores diarias.

Para entender mejor la situación actual de la empresa se presentara información en el siguiente cuadro de análisis:

**Cuadro 1:** *Análisis interno de E.C.E SAS.*

DESCRIPCIÓN	SI	NO	RESPONSABLE
<b>Presenta filosofía corporativa establecida (Misión, visión, valores corporativos, políticas)</b>		X	Ingrid Lugo (Representante legal)
<b>Existe alguna metodología para responder a los cambios internos o externos de la empresa</b>		X	Ingrid Lugo (Representante legal)
<b>Existe alguna metodología que ayude a la empresa a planificarse</b>		X	Ángela Camargo (contadora)
<b>Existen objetivos y metas de la empresa</b>		X	Ingrid Lugo (Representante legal)
<b>Existe criterios para definir el desempeño</b>		X	Ángela Camargo (contadora)

<b>La empresa cuenta con áreas funcionales</b>	X		Ángela Camargo (contadora)
<b>La empresa cuenta con medidas de controles y evaluación</b>		X	Ángela Camargo (contadora)
<b>La empresa cuenta con un buen servicio al cliente</b>	X		Ángela Camargo (contadora)
<b>La empresa presenta estrategias para adquirir nuevos clientes</b>		X	Ángela Camargo (contadora)
<b>La empresa realiza presupuestos de ventas</b>		X	Ángela Camargo (contadora)
<b>La empresa cuenta con plan de acción</b>		X	Ángela Camargo (contadora)

**Fuente:** *Elaboración Propia*

### 1.5. Planteamiento Del Problema

La planeación estratégica en contextos empresariales, ha intentado mejorar la productividad de las empresas, colocando estrategias y mediciones al servicio de los gerentes, sin embargo, en los últimos años con el nacimiento de pequeñas y medianas empresas, este tema ha sido tratado con tan poca relevancia que es muy pequeño el porcentaje de empresas que apliquen esta metodología, generando consecuencias negativas a la trazabilidad y viabilidad de las organizaciones.

Según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), para el año 2016, en el país el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y el 4,9% pequeña y medianas empresas, de las cuales menos del 40% presentan una planeación estratégica o cualquier otro tipo de metodología que los guíe a conseguir objetivos y metas que desean alcanzar o que los ayude a permanecer vigentes en el mercado.

Es por esto que resulta relevante, realizar o diseñar esta metodología para las empresas, porque de allí depende sentar las bases de las metas y estrategias para sobrevivir en el ámbito competitivo.

## **1.6. Pregunta de investigación**

¿Cómo generar acciones y estrategias a largo plazo para una microempresa por medio de la metodología planeación estratégica?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de estrategias para asegurar la permanencia en el mercado y posicionar la empresa en una situación favorable ante los nuevos cambios que se pueden presentar en el sector de servicios en el área de consultoría.

### **2.2. Objetivos Específicos**

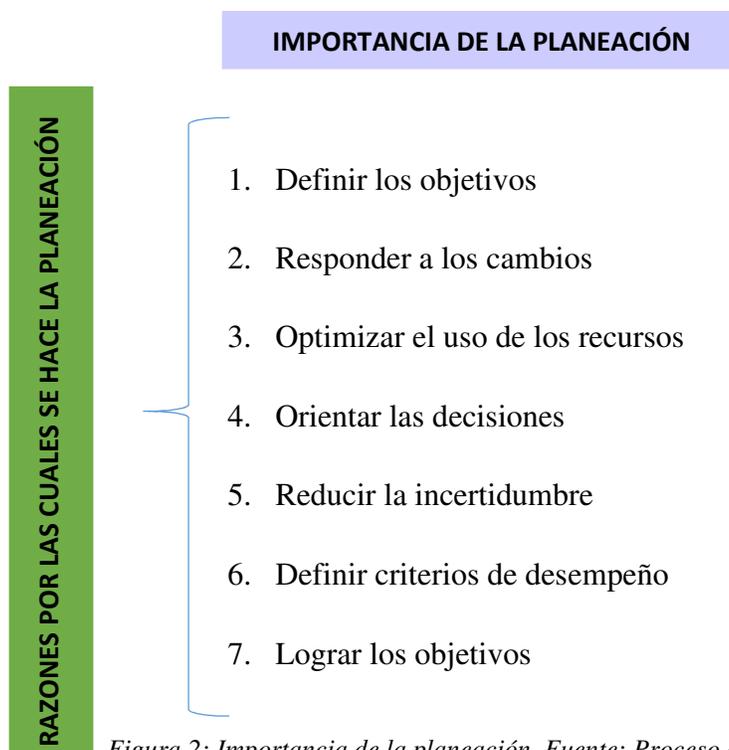
- Diseñar matriz DOFA para estar al corriente en qué panorama y situación actual se encuentra la empresa, realizando acciones de cambio en los factores más críticos.
- Formular misión, visión, valores corporativos y estrategias desplegando la filosofía de la empresa y generando un horizonte empresarial.
- Ejecutar la creación del área de comercialización y ventas, obteniendo un aumento de nuevos clientes y desarrollo de fidelización de los actuales.
- Proponer indicadores de gestión, ayudando a medir las estrategias que se pretenden plantear, para llevar un control de medición de las mismas.

## **3. Justificación**

De acuerdo con Bernal y Sierra (2008), la planeación: es la dinámica y la incertidumbre del futuro lo que justifica la importancia de una efectiva planeación, lo cual demanda grandes dosis de creatividad e innovación para entender lo que será el futuro y diseñar acciones.

Son abundantes los estudios que muestran que las organizaciones que plantean sus actividades tienen mejores y muchas más posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen (Bernal y Sierra, 2008).

Para Bernal y Sierra (2008), la importancia de la planeación lo muestra en 7 razones principales que se deben considerar:



*Figura 2: Importancia de la planeación. Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (2008)*

La realización del modelo de planeación estratégica que se pretende diseñar para la empresa Equipo Consultor Empresarial S.A.S contribuirá a mejorar el desarrollo de estrategias, orientación de metas y lograr objetivos a largo plazo. Así mismo los resultados de este diseño ayudaran a crear una mayor conciencia entre los empresarios para que se implemente la metodología desde el inicio de la creación de la empresa para prever futuros cambios.

#### **4. Marco de referencia**

##### **4.1. Antecedentes Investigativos**

Actualmente la planeación estratégica está dirigida por nuevos autores, se deja a un lado paradigmas y esquemas de pensamientos inadecuados, esto con el fin de implementar esta metodología o practica para tener una mejor percepción del futuro.

La planeación estratégica de hoy en día, es crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, esto se refiere a las estrategias que concretan y especifican la misión y la visión para la empresa. A continuación se abordaran a los autores más relevantes quienes han investigado acerca del tema:

Autores como Drucker (1954), afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la cambien de ser necesario.

Conceptos más notables sobre planeación estratégica podemos encontrar a Michael Porter en donde entrega el marco de análisis que se debe realizar, de manera que se aborden todos los rubros relevantes a esto se le es conocido como “modelo de las 5 fuerzas de Porter” las cuales especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente analizar.

Según Brian & Mintzberg (1993) una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

(Koontz 1991, citado por Cannice & Weihrich, 2012) las estrategias son paradigmas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

T. Smith (1979) menciona que la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial.

Steiner, la define como el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos (Steiner, 2004, citado por Figueroa, 2010)

## **4.2. Marco Conceptual**

### **Planeación Estratégica.**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de las empresas se usa para proporcionar una dirección general. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios (Bernal & Sierra, 2008).

**Misión.**

El significado de misión que sugiere Chiavenato (2010) alude a “Misión” significa literalmente “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeña”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio (p.73).

**Visión.**

Para Chiavenato (2010) “visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de porqué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios (p.77).

**Metas.**

Define el resultado final esperado ya sea de un producto o servicio. Es el punto de referencia permanente para solucionar dudas o conflictos. Da coherencia a todos los objetivos. Hay que saber que las metas se alcanzan mas no se logran como los objetivos.

**Objetivos Estratégicos.**

El concepto de objetivos estratégicos que propone David (2003) menciona que los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr cumplir con su misión básica. Indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, estos objetivos deben responder a el qué, el cómo y el para qué.

Los objetivos estratégicos son a largo plazo, lo que significa a más de un año. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación de la empresa, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficiencia las actividades que se plantean en la empresa. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. (p. 11).

### **Estrategias.**

El concepto de estrategias menciona que: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocio incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2003, p.11)

### **Filosofía corporativa.**

Es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego idea + logos, tratado) significa la forma de pensar que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores. (Chiavenato, 2010, p.79)

### **Principios y valores organizacionales.**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas, para buscar las ganancias de corto plazo. Con los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

## **4.3. Marco Teórico**

### **Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David.**

Dado que la mira central de este trabajo, estará puesta en el desarrollo de la planeación estratégica para una empresa en específico será necesario plantear los diversos puntos de vista, con sus diferentes fases de la “planeación estratégica”, según autores. Para ello se iniciara con Fred R. David, este autor nos hablara de Dirección Estratégica, el nuevo paradigma de gestión empresarial desde los años 90, ya que tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial.

El modelo de dirección estratégica que plantea David (2003) en su libro *Conceptos de administración estratégica* en su IX edición, muestra un esquema de modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Como él lo menciona “*este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias*” (p.13)

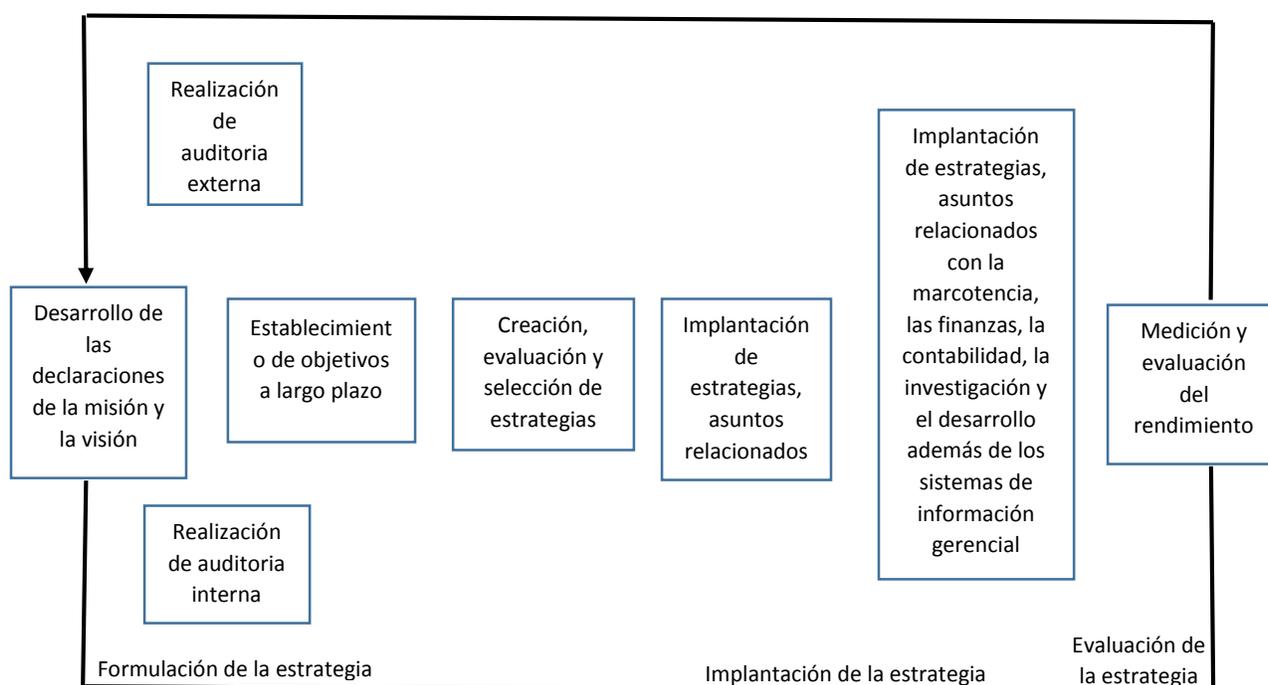


Figura 3: Modelo de dirección estratégica de Fred R. David. Fuente: Fred R. David, *conceptos de administración estratégica*, pág. 14

En este modelo se puede identificar la misión, visión, objetivos y estrategias, ya que este es el punto de partida lógico de la dirección estratégica. Fred menciona que toda empresa tiene una misión, visión, objetivos y estrategias aun cuando estos elementos no se hayan diseñado o escrito o comunicado de forma consiente.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo y nunca termina, esto nos indica que cualquier cambio en sus componentes podría requerir un cambio en uno o en todos sus componentes y que su revisión no solo se tendría que hacer al finalizar el año. Es fundamental para este proceso la buena comunicación y la retroalimentación durante todo el proceso.

El modelo de David plantea 8 etapas, en su etapa inicial muestra el desarrollo de las declaraciones de la misión y la visión, en la segunda etapa del modelo establece la realización de

una auditoria extrema, la cual tiene como propósito el crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como las amenazas que deben evitarse, el fin último de esta etapa es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Las fuerzas externas claves que se toman en cuenta en la auditoria extrema son: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, fuerzas competitivas.

La tercera etapa de este modelo, establece que debe realizarse una auditoria interna para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, en las áreas funcionales de negocios (finanzas, contabilidad, producción etc.)

La cuarta etapa del modelo hace referencia al establecimiento de objetivos a largo plazo, esto significa a más de un año, estos objetivos establecen la dirección a seguir. Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos, el periodo considerado debe de concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general es de dos a cinco años.

La quinta etapa del modelo se refiere a *generar, evaluar y seleccionar estrategias*, para Fred este proceso implica la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, estas estrategias serán los medios por los cuales se logren los objetivos, estas estrategias pueden ser la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados entre otros.

En su sexta etapa corresponde a *implantar las estrategias: asuntos relacionados con la gerencia*, la implantación de las estrategias afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. Las actividades de esta etapa confieren en establecer objetivos anuales, las políticas, la distribución de los recursos, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias y por último se debe crear una cultura organizacional de apoyo a las estrategias

En la séptima etapa del modelo de David corresponde a *implantar estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistema de información gerencial*, ya que como se mencionó anteriormente las estrategias dependen de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes de cada división de la empresa, por

ende cada división tendrá un papel fundamental para alcanzar cada una de las estrategias propuestas.

En su última etapa de este modelo (David), corresponde a *medir y evaluar el rendimiento de la estrategia*: las actividades de evaluación de la estrategia deben ser económicas, ya que demasiada información no está buena y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar, estas actividades deben proporcionar información útil con relación a las tareas sobre las que ejerce control, esta evaluación se debe diseñar para ofrecer un panorama real de lo que sucede en la empresa.

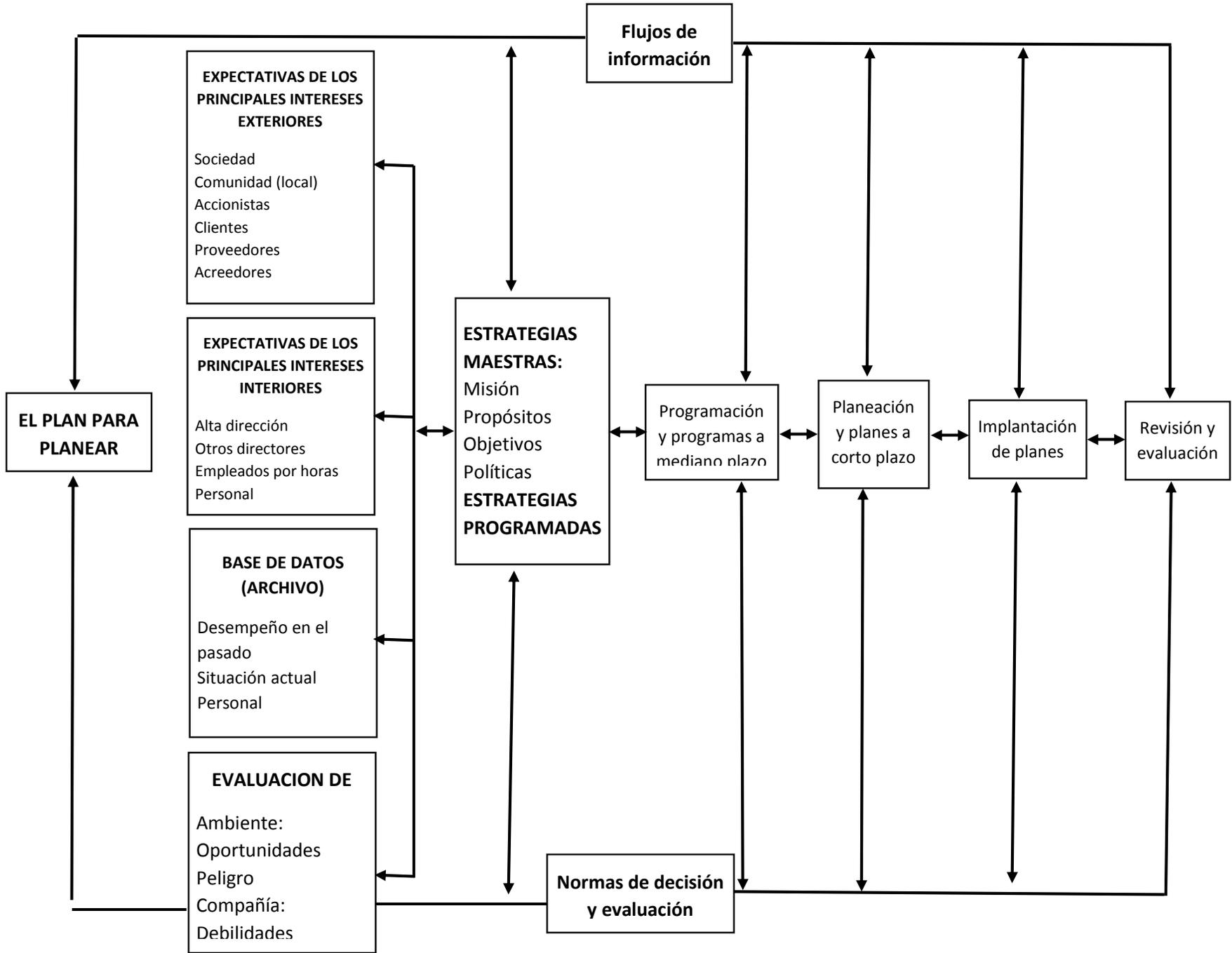
Como menciona Fred *este modelo no garantiza el éxito*, a las empresas pero si facilita la toma de decisiones eficaces a largo plazo y la toma de correcciones efectivas en el momento adecuado.

#### **Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner.**

Se encontró (Steiner, 2004, citado por Figueroa, 2010, p.42) que la esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación de oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro, los cuales en interacción con otros datos de la empresa generaran la toma de mejores decisiones. *Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.*

El modelo de planeación estratégica que presenta Steiner está dividida en 3 secciones que son: las premisas, la formulación de planes, y la implantación y revisión, para entender este modelo el autor divide cada una de sus secciones de la siguiente manera:

Figura 4: Modelo conceptual de planeación estratégica de George A. Steiner. Fuente: Steiner 2004, citado por Figueroa 2010, pág. 44



En la primera sección de este modelo se divide en el Plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de planes, en donde se encuentran cuatro cuadros verticales, en el primero denominado Expectativas de los principales intereses externos” en donde se pueden identificar cuáles son los intereses y elementos principales que tiene la empresa. En el segundo cuadro denominado Expectativas de los principales interiores, refiere a los intereses que tengan directores y empleados. En el tercer cuadro llamado Base de datos se refiere a la compilación de información anterior, reciente y del futuro de la empresa. El último cuadro menciona las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades que tenga la empresa en la planeación, este es el paso crítico de este modelo ya que se debe examinar correctamente los rubros ya mencionados con mucha objetividad para el conocimiento real en que se encuentra la empresa.

La segunda sección de este modelo está referida a la formulación de los planes, es decir a la formulación de estrategias maestras (Misión, visión, propósitos, objetivos, políticas) y estrategias programadas (adquisición, uso y disposición de los recursos). Propone Steiner, 2004, citado por Figueroa, 2010, p.42 que el periodo de planeación debe ser de cinco años, aunque señala que existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología a planearse entre siete a diez años.

La última sección referida a la implementación y revisión, cobija las actividades directivas, como la motivación, compensación, evaluación, y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados para que sean efectivos de no ser así se corre el riesgo de no tener aplicación o que sencillamente se vuelvan obsoletos.

Por ultimo en la parte superior del modelo se observa un punto importante al que llama: flujo de información, como su nombre lo indica que todo fluya al redor del proceso, y en la parte inferior las normas de decisión y evaluación, ya que somos conscientes que es necesario aplicar la evaluación del modelo para saber la viabilidad del mismo.

### **Modelo de Planeación Estratégica de Idalberto Chiavenato.**

Para Chiavenato (2011, p.26) la planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. Para este autor la planeación estratégica no

se aplica de forma aislada cubriendo acciones inmediatas y operativas ya que esto resultaría ineficiente para la planeación.

Chiavenato comparte en su libro el mismo diseño de planeación estratégica de Steiner (2011, p.36) pero él lo explica en tres niveles que son: el estratégico, el táctico y el operativo y menciona en cada una de ellas características de tiempo, alcance, contenido y definición.

En la planeación estratégica (Chiavenato 2011, p. 26) menciona que es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

Contenido: genérico, sintético y comprensivo

Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

En la planeación táctica, se abarca a cada departamento o área de la organización. Chiavenato (2011, p. 26) propone las siguientes características:

Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica

Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

En la planeación operativa abarca cada tarea o actividad específica (Chiavenato 2011, p. 26) propone las siguientes características:

Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.

Alcance: abarca a cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Contenido: Detallado, específico y analítico.

Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

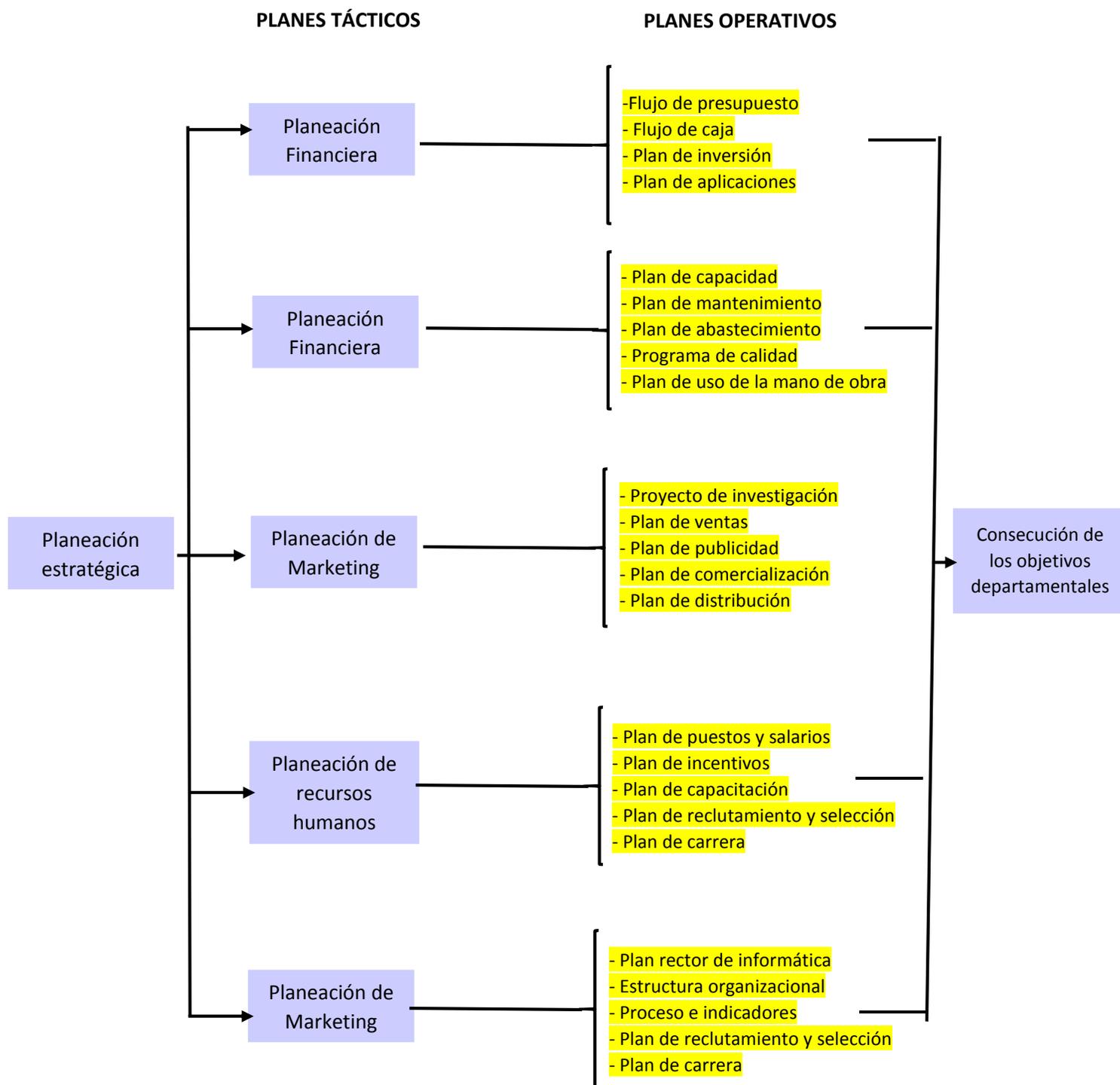


Figura 5: Modelo de planeación estratégica de Idalberto Chiavenato Fuente: Libro Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones De Idalberto Chiavenato, (2011), p.2.

## Modelo de planeación estratégica de Cesar A. Bernal y Hernán Darío Sierra

Para Bernal y Sierra, 2008 la planeación estratégica implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de sus entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permitan a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competentes.

El modelo que plantea Bernal y Sierra (2008, pág. 64) establece tres fases, una fase filosófica donde se desarrolla la misión, la visión, valores y culturas organizacionales y políticas, una fase analítica en donde se definen objetivos estratégicos con ayuda del análisis de la MATRIZ DOFA, y una fase operativa en donde desarrolla plan de acción, indicadores de medición y la implementación del plan

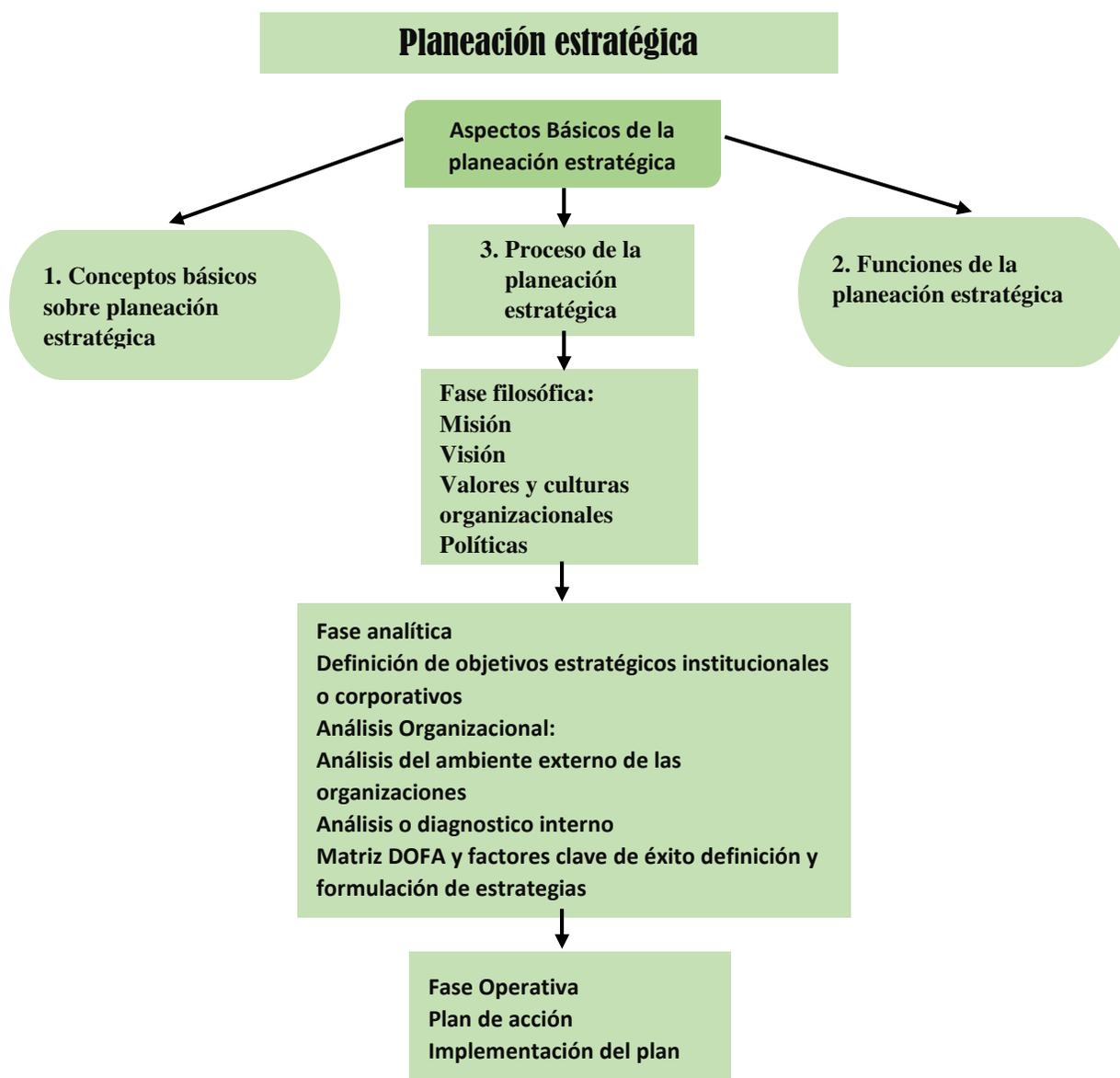


Figura 6: Modelo de planeación estratégica Bernal y Sierra. Fuente: Libro proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Pág. 64

#### 4.4. Marco Geográfico

La propuesta de planeación estratégica se desarrollara en el departamento de Cundinamarca, en la ciudad de Bogotá D.C en la empresa Equipo Consultor Empresarial, ubicada en la localidad de Barrios Unidos, al noroccidente de la ciudad, específicamente en el barrio la castellana, en la dirección Kra 49ª N° 85ª – 30 piso 3. A continuación se muestra el mapa de ubicación de E.C.E SAS en la ciudad de Bogotá.

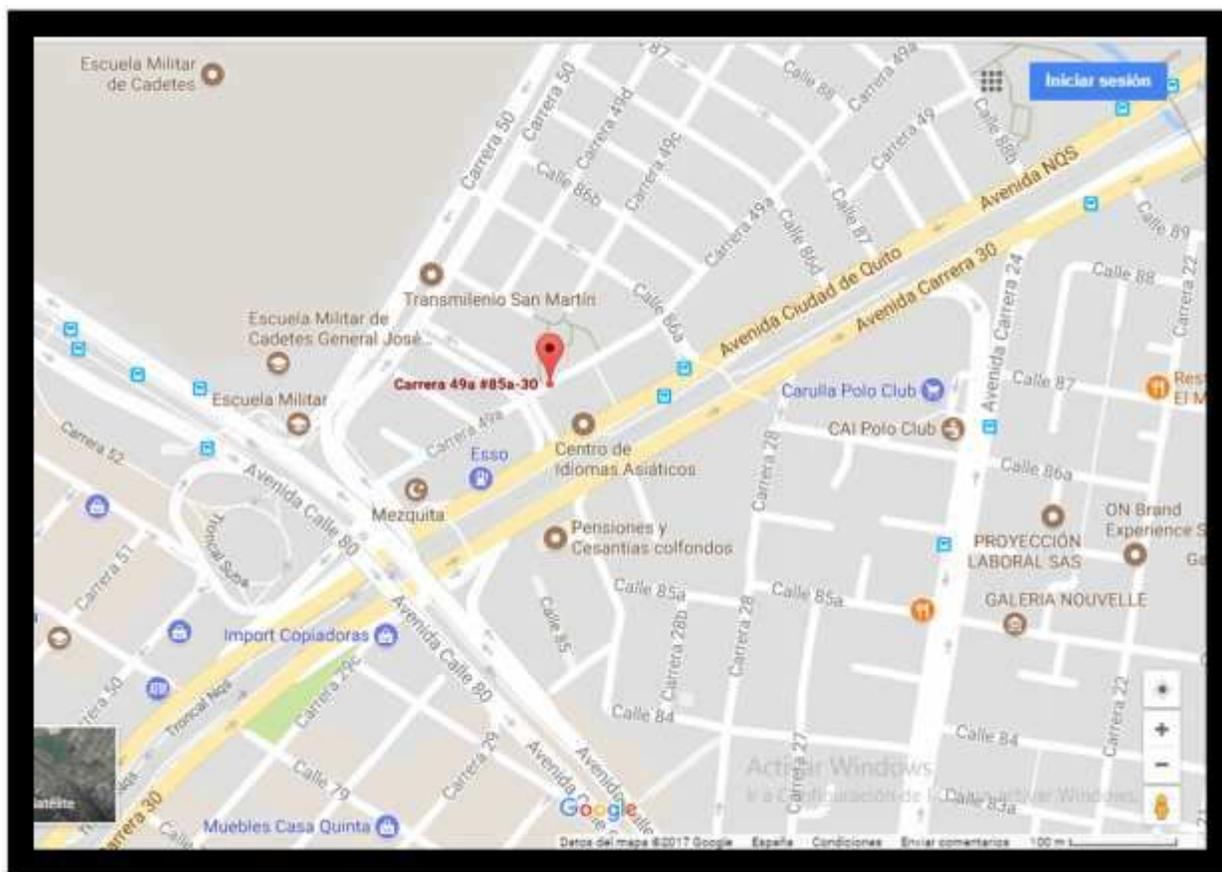


Imagen 1: Ubicación E.C.E SAS. Fuente: Tomado de Google Maps (Maps, 2017)

#### 4.5. Marco Histórico

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años 60, auspiciados por el libro de Ansoff (1956), Estrategias corporativas.

La planeación estratégica formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de los años 50 inicio de los años 60, periodo en que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolas sistemas de planeación a largo plazo.

### **1950 Primeros estudios de la planeación.**

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (1944) en su obra "La teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción

### **Década 1960.**

Esta década fue un período de relativa estabilidad, la continuación del boom de postguerra. Las compañías industriales líderes, estaban extendiendo su proceso de presupuestación de uno a cinco años, con actualizaciones anuales en el marco de un operativo quincenal y una proyección a largo plazo. La planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la Diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión.

### **1962 Determinación de metas.**

Alfred D. Chandler definió la estrategia de una empresa como, la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, la asignación de recursos para alcanzar las metas.

### **Década 1970.**

A mediados de la década de 1970, se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación que estimulaban el debate sobre la estrategia corporativa y empresarial, antes de preparar planes operativos detallados. La crisis energética de 1973 – 1974 trajo consigo el abrupto final del período de crecimiento económico estable. Los últimos años de la década se caracterizaron por un generalizado recorte y racionalización, dado que las firmas luchaban por adaptarse a las primeras etapas de la planeación.

### **1978 Administración Estratégica.**

Schandel & Hofer (1978) describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas, las de análisis o planeación estratégica y la implementación

de plan estratégico. El análisis comprende según ellos, básicamente en establecimiento de metas de estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

### **Década 1980.**

Gerencia Estratégica. Al principio de esta época una acción positiva empezó a cambiar la tendencia económica, en los Estados Unidos y en Europa Occidental se eligieron gobiernos con una clara visión del futuro e inmediatamente se empezó a apoyar a la empresa, confrontando a los sindicatos, reduciendo el nivel de burocracia gubernamental y llevando al sector público un nuevo sistema de comercialización. Inmediatamente después del período de recorte y racionalización, la confianza retornó a muchas empresas.

### **Década 1990 Proceso Gerencial.**

David, la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Kotler, la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

### **1991 Alta Gerencia.**

Sallenave afirma que “la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

## **4.6. Marco Legal de la empresa**

La Cámara de Comercio de Bogotá, con fundamento en las matriculas e inscripciones del registro mercantil, certifica a Equipo Consultor Empresarial con número de Nit: 900922163-3 como una microempresa, inscrita el 4 de enero de 2016 bajo en número 02050562 del libro IX.

Actualmente la legislación colombiana carece de un marco jurídico o legal delimitado y específico que regule el ejercicio de la consultoría en el país en todos los sectores, es decir que no existe una normatividad única generalizada y vigente.

Sin embargo dependiendo del sector y el campo del conocimiento en que se lleve a cabo la consultoría, existe un marco que regula dicho ejercicio y proporciona una serie de requerimientos que deben ser cumplidos, especialmente en el plano de la contratación.

La consultoría en el sector público su marco regulativo es la ley 80 de 1993 por el cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conlleva la contratación pública y en la ley 1150 de 2007 esta corresponde a la consagración legal de medidas para la eficiencia y la transparencia.

La ley 1474 de 2011 por la cual se expide el estatuto anticorrupción. En el decreto 222 de 1993 se expiden las normas de contratación de la nación y en el capítulo 5 del mismo decreto se concentra la regulación de la consultoría, y en su artículo 115 versa el objeto de contrato.

Para la empresa Equipo Consultor Empresarial en donde sus servicios son contables y financieros se adiciona la ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y cuyo desarrollo se basa en lo estipulado por los decretos 2649 y 2659 de 1993 que establecen las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia en el Plan Único de Cuentas.

### **5. Metodología del proyecto**

La metodología utilizada en este proyecto es de tipo Exploratorio- Descriptivo. El análisis se basa en la empresa Equipo Consultor Empresarial S.A.S, una microempresa del sector servicios, fundada hace 1 año y medio, y cuenta con 5 empleados directos, esta empresa se encarga de ofrecer servicios de consultoría a empresas Pymes.

El desarrollo de este proyecto se hará a partir del diagnóstico de dicha empresa, utilizando la matriz DOFA. La recolección de información para realizar la DOFA se hará por medio de la representante legal de la empresa y de la contadora quienes suministrarán la información adecuada, esto se realizara por medio de visitas semanales a la empresa.

Una vez diseñada la propuesta de planeación estratégica, la empresa queda en total autonomía en implementarla o no, ya que el proyecto dicta el diseño más no la implementación de la misma, la información suministrada con la empresa será trabajada de manera responsable y ética.

## 6. Administración del proyecto

### 6.1 Cronograma De Actividades

A continuación se muestra el cronograma de actividades. La pasantía se realizó de acuerdo a los tiempos estipulados, bajo la tutoría del docente Luis Carlos Díaz y la tutora empresarial Ángela Jazmín Camargo.

**Cuadro 2:** Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
Estudiante:		Carolina Camargo Bohorquez				E-mail: camargob.carolina@gmail.com				CE: 3227931291						
Tutor Universitario:		Luis Carlos Diaz H.				E-mail: luiscarlostdiaz@yahoo.com				CE: 3165753729						
Tutor Empresarial:		Angela Camargo C.				E-mail: angelaj.camargoc@hotmail.com				CE: 3208781002						
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	Numero de semanas				Numero de semanas				Numero de semanas				Numero de semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Primer contacto con el tutor universitario, muestra del formato del anteproyecto	■															
Diagnostico de la organización y formulacion del problema (Corregidos)		■														
Desarrollo de la estrategia para la solucion del problema, desarrollo de objetivos y metodologia a utilizar			■													
Desarrollo del marco referencial sobre el plan estrategico				■												
desarrollo del plan estrategico por fases. I fase filosofica (mision, vision y valores)					■											
Entrega del 1º informe de la pasantia como opcion de grado						■										
Correccion de la I fase del plan estrategico y desarrollo de la II fase Analitica (DOFA)							■									
correccion de la fase II y desarrollo de la III fase Operativa (Estrategias y/o objetivos)								■								
correccion de la fase III y desarrollo de los planes de accion para alcanzar objetivos									■							
Correccion de los planes de accion y desarrollo de la propuesta de indicadores de gestion de las estrategias										■						
Correccion de la propuesta de los indicadores de gestion											■					
Visita empresarial y muestra de la propuesta de la planeacion estrategica al tutor empresarial												■				
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones													■			
Entrega del informe de la pasantia como opcion de grado														■		

Fuente: Elaboración propia

## 7. Resultados de la pasantía

### 7.1 Propuesta de Misión

Somos una organización que le apuesta a la mejora y capacitación de las empresas, ofreciendo servicios de consultoría en diferentes áreas de la organización, dedicada a satisfacer cada una de

las necesidades de nuestros clientes, apoyándolos en la búsqueda de diferenciación y mejora en sus procesos en el ámbito empresarial.

### 7.2 Propuesta de Visión

Destacar la consolidación de la empresa para el año 2022, buscando alianzas estratégicas que permitan ampliar y ofrecer nuevos servicios y volver más eficientes y competitivos los que ya hemos venido desarrollando. Mantener la confianza de nuestros colaboradores, clientes y socios, para que la empresa sea un buen referente en el campo de la consultoría.

### 7.3 Propuesta de Organigrama

La propuesta del organigrama incluye la creación del departamento de ventas y comercialización ya que la empresa aún no cuenta con esta área y desean implementarla puesto que han hecho una inversión en la adquisición de bases de datos de la Cámara de Comercio

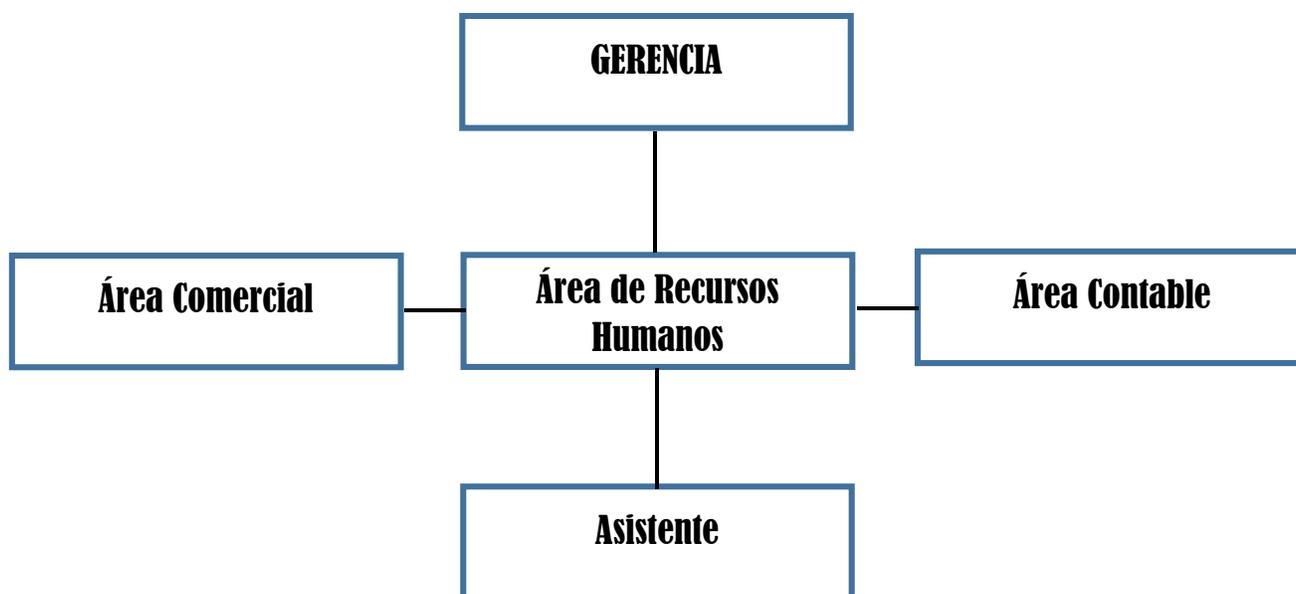


Figura 7: Organigrama E.C.E SAS. Fuente: Elaboración propia.

### 7.4 Formulación de valores corporativos

**Confianza:** Actuaremos con veracidad, ofreciendo resultados óptimos protegiendo los intereses de nuestros clientes.

**Trabajo en Equipo:** deseamos ser apoyo incondicional, compartiendo conocimiento y experiencias que sirvan para el desarrollo de la empresa.

**Respeto:** Es la base de nuestra empresa consultora ya que esto es lo que se le brinda a nuestro personal, clientes y socios en un ambiente de cordialidad

**Profesionalismo:** Aplicación de todas nuestras aptitudes y actitudes para el mejoramiento empresarial de nuestros clientes.

**Amistad:** La relación que se tiene con nuestros clientes, va más allá de una relación de carácter empresarial, ya que nuestros clientes son considerados como amigos estrechando lazos de camaradería.

### **7.5 Productos y servicios**

Equipo consultor empresarial ofrece a sus clientes asesoría y consultoría en las áreas de: Administración de Empresas, Contable e inmobiliario.

**Administración de Empresas:** En este servicio se incluyen auditoría y revisoría fiscal, administración de nómina, administración de cartera, seguridad y salud en el trabajo y por último registro nacional de base de datos de la superintendencia de industria y comercio.

**Contable:** en este servicio se maneja la parte de costos, impuestos, compensaciones y devoluciones, contabilidad en estados financieros regulados por las NIIF.

**Inmobiliario:** este servicio cuenta con el apoyo de la empresa Seguros Mundial, en la parte de arriendo, contrato de inmuebles o la venta de los mismos.

### **7.6 Desarrollo del área de comercialización y ventas**

La creación del área de comercialización y ventas, se gestionó con la ayuda de la representante legal de la empresa, puesto que se deseaba poner en marcha esta área ya que cuando iniciaron actividades la empresa compro una base de datos de posibles clientes potenciales, cuya base de datos ya estaba filtrada con requerimientos específicos de E.C.E SAS.

Para la puesta en marcha del área de comercialización y ventas se realizó la caracterización del área (Anexo 1), y una vez a la semana se realizan llamadas a los clientes de la base de datos ofreciendo los servicios de consultoría, el seguimiento se hace por medio de un formato (Anexo 2) en el cual se especifica el correo electrónico en donde se le puede enviar un Infograma diseñado por la pasante (Anexo 3), que especifica los tipos de servicios que ofrece la empresa.

Adicional a esto se realizó un Brochure (Anexo 4) para que la persona o promotora de ventas a la hora de ofrecer los servicios de la empresa a un posible cliente o se genere una posible visita, cuente con el material requerido para hacer una presentación exacta de los servicios.

### **7.7 Desarrollo de la fase analítica**

Para el desarrollo de la fase analítica de la empresa se realizaron matrices de ponderación, cuya elaboración fue hecha en Excel. Por lo tanto su visualización será mejor desde el archivo de creación en este caso Excel.

Para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos, se tuvieron en cuenta áreas de tipo gerencial, finanzas y contabilidad, recursos humanos y capacitaciones, a cada una de ellas se les dio un peso de importancia y la evaluación de calificación es de 1 a 4 en donde 1 es debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

Para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, se tuvieron en cuenta áreas de tipo económico, social, político, competitivo y tecnológico y a cada una de ellas se les dio un peso de importancia y la evaluación de calificación es de 1 a 4 en donde 1 es amenaza grave, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad importante.

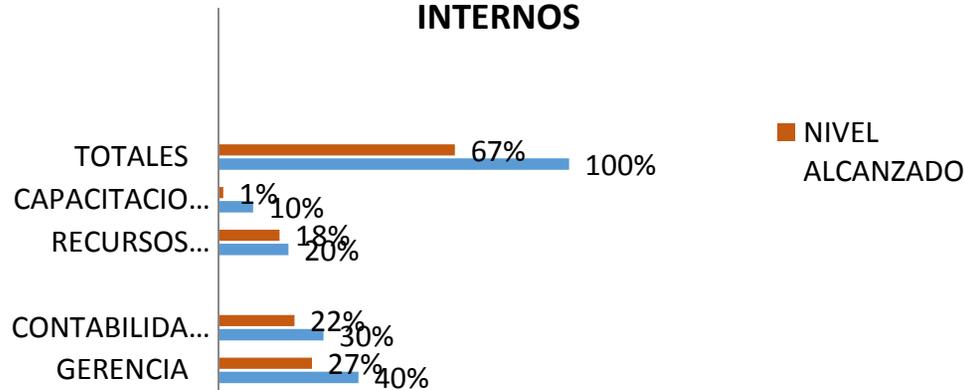
En la realización de la matriz MIME, resultado de la matriz interna y externa, nos muestra el cuadrante en el que se encuentra la empresa según los resultados obtenidos por la matriz interna y la matriz externa.

En la matriz de perfil competitivo, se comparó a E.C.E SAS con dos empresas del mismo sector. La empresa OM Consulting Pro es una empresa con una trayectoria no menos de 5 años y con servicios similares a E.C.E SAS, mientras que G&D Consulting Group S.A.S en una empresa con reconocimiento en el mercado y con un amplio portafolio de servicios.

**Cuadro 3: Matriz de evaluación de factores internos E.C.E SAS.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EQUIPO CONSULTOR EMPRESARIAL S.A.S								
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA	
GERENCIA	40%	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS	5%		4	0,2	CONOCIMIENTO DEL SECTOR	
		FORMULACION DE LOS OBJETIVOS	3%		1	0,03	PLANTEAMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
		ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	2%		1	0,02	DESARROLLOS DE PLANEACION ESTRATEGICA	DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
		SERVICIO AL CLIENTE	7%		4	0,28	EL CONTACTO CON LOS CLIENTES ES PROFESIONAL Y DE CALIDAD	
		TERCERIZACION DE SERVICIOS	5%		4	0,2	REDUCCION DE COSTOS EN AREAS TERCERIZADAS	
		DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	3%		1	0,03	EXPANSION DE NUEVOS SERVICIOS	IMPLEMENTACION Y EXPANSION DE SERVICIOS CADA AÑO
		INTEGRACION DE CLIENTES	3%		1	0,03	BUSQUEDA DE NUEVOS Y POTENCIALES CLIENTES	BONIFICACION PARA EMPLEADOS QUE ATRAIGAN NUEVOS CLIENTES
		DESERCIÓN DE CLIENTES	2%		4	0,08	FIDELIZACION DE CLIENTES	
		ESTADO DEL AREA COMERCIAL	5%		1	0,05	LA EMPRESA NO CUENTA CON ESTA AREA DENTRO DE SU ORGANIGRAMA	CREACION DEL AREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA
		PORTAFOLIO DE SERVICIOS	5%		3	0,15	CUENTAN CON UN AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
FINANZAS Y CONTABILIDAD	30%	ENDEUDAMIENTO	5%		4	0,2	CAPACIDAD QUE TIENE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES	
		PERIODOS DE RECAUDO DE CARTERA	10%		3	0,3	ESTADO DE LAS CUENTAS POR COBRAR	
		CRECIMIENTO DE VENTAS	8%		2	0,16	INCORPORACION DE NUEVOS CLIENTES Y SERVICIOS	BONIFICACION PARA EMPLEADOS QUE ATRAIGAN NUEVOS CLIENTES
		RENTABILIDAD	7%		3	0,21	UTILIDADES NETAS DE LA EMPRESA	
RECURSOS HUMANOS	20%	PERSONAL CON EXPERIENCIA	8%		4	0,32	EL PERSONAL DE LA EMPRESA ESTA CAPACITADO SEGUN SU CARGO	
		PROGRAMAS DE SALARIOS E INCENTIVOS	3%		2	0,06	MOTIVACION DEL PERSONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA EMPRESA	DISEÑO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS
		PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7%		4	0,28	ESTABILIDAD LABORAL PARA LOS EMPLEADOS	
		PROGRAMA DE SELECCIÓN	2%		2	0,04	EL AREA DE R.H CUENTA CON EL DISEÑO DEL DIGRAMA DE LA SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL	DISEÑO DEL DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
CAPACITACIONES	10%	PROGRAMA DE CAPACITACIONES INTERNOS	7%		4	0,28	PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION AL PERSONAL	
		CAPACITACIONES DIAN	3%		3	0,09	PROGRAMAS DE CAPACITACIONES DE LA DIAN	
TOTALES	100%		100%		3,01	EL RESULTADO OBTENIDO ES NEGATIVO DEBIDO A QUE LA EMPRESA NO PRESENTA OBJETIVOS QUE LE AYUDEN A PLANEAR UN FUTURO, COMO TAMPOCO PRESENTA EXPANSIÓN DE SERVICIOS Y AL MISMO TIEMPO CARECE DE AREAS FUNDAMENTALES COMO ES EL AREA DE VENTAS		

**ILUSTRACIÓN ANALISIS NIVEL ALCANZADO VS IMPORTANCIA DEL AREA FACTORES CLAVES INTERNOS**



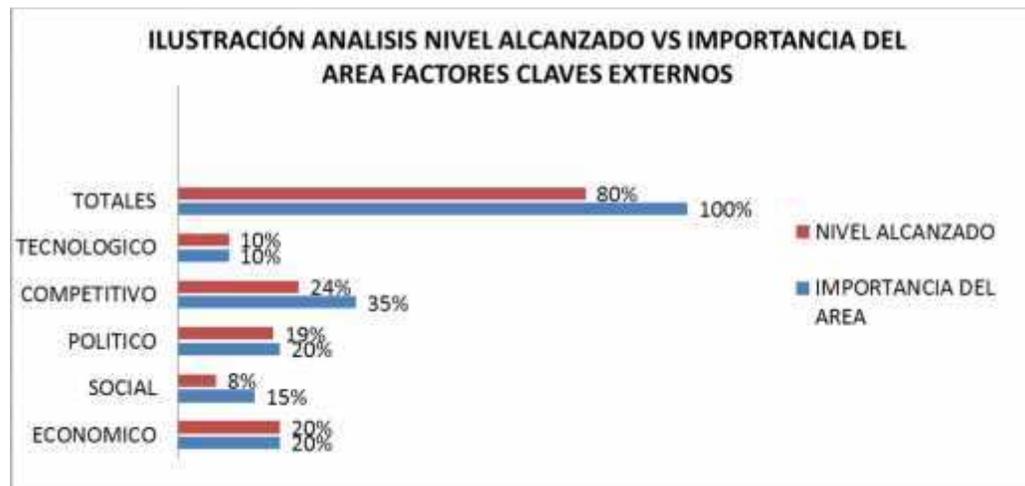
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	NIVEL ALCANZADO	A	B	C
GERENCIA	40%	27%	1,07	1,6	0,66875
CONTABILIDAD FINANZAS	30%	22%	0,87	1,2	0,725
RECURSOS HUMANOS	20%	18%	0,7	0,8	0,875
CAPACITACIONES	10%	1%	0,37	0,4	0,148
TOTALES	100%	67%	3,01		

- 1 DEBILIDAD GRAVE
- 2 DEBILIDAD MENOR
- 3 FORTALEZA MENOR
- 4 FORTALEZA IMPORTANTE

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4: Matriz de evaluación de factores externos E.C.E SAS.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EQUIPO CONSULTOR EMPRESARIAL S.A.S							
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES	PLAN ESTRATEGICO A SEGUIR
ECONOMICO	20%	ESTADO ECONOMICO DEL PAIS	15%	4	0,6	REPERCUSSION DE LA ECONOMIA DEL PAIS A LOS CLIENTES DIRECTOS	
		SECTOR EN CRECIMIENTO	5%	4	0,2	CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSULTORIA	
SOCIAL	15%	RESISTENCIA AL SERVICIO	15%	2	0,3	LOS EMPRESARIOS VEN LOS SERVICIOS DE LA CONSULTORIA COMO UN GASTO	CREACION DE CHARLAS A PEQUEÑOS EMPRESARIOS SOBRE LAS NECESIDADES Y LO FACTIBLE QUE PUEDE SER LA CONSULTORIA PARA SUS EMPRESAS
POLITICO	20%	INCREMENTO DE LOS IMPUESTOS	5%	3	0,15	AFECTACION POR EL INCREMENTO DEL VALOR DE LOS IMPUESTOS A LA EMPRESA PERO AUMENTA EL NIVEL DE ASESORIA POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS	
		REFORMA TRIBUTARIA	5%	4	0,2	CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA TRIBUTARIA DEL PAIS AUMENTO DE LA ASESORIA PARA PERSONAS NATURALES	
		INCENTIVO POLITICO PARA LA CREACION DE PYMES	10%	4	0,4	CRECIMIENTO EN UN 67% DE EMPRESAS PYMES	
COMPETITIVO	35%	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	10%	3	0,3	AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
		PRECIO	8%	3	0,24	EL PRECIO QUE MANEJA ECE.S.A.S ES BAJO A COMPRACION DE SU COMPETENCIA PERO EL VALOR PERCIBIDO ES ALTO	REALIZAR UN ESTUDIO DE PRECIOS
		CONSULTORIA ONLINE	4%	1	0,04	CARENCIA DEL SERVICIO ONLINE	IMPLEMENTAR PLATAFORMA VIRTUAL QUE AYUDE A GENRAR POSIBLES CLIENTES
		ALIANZAS ESTRATEGICAS	5%	1	0,05	SOLO PRESENTA UNA EMPRESA ALIADA EN LA PARTE INMOBILIARIA	GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EMPRESAS RECONOCIDAS PARA AUMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA EMPRESA
		CALIDAD DEL SERVICIO	8%	4	0,32	EL SERVICIO PRESTADO POR LA EMPRESA ES DE ALTA CAUIDAD YA QUE CONLLEVA A UN TRABAJO CONTINUO	
TECNOLOGICO	10%	USO EFICIENTE DE TECNOLOGIAS	5%	4	0,2	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	
		ACTUALIZACION DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS	5%	4	0,2	CUENTA CON SOFTWARE AVANZADOS EN EL AREA DE CONTABILIDAD Y COSTOS PARA FACILITAR LA OPERACION	
TOTALES	100%		100%		3,20	EL PANORAMA PRESENTANDO ES POSITIVO, DEBIDO A QUE LOS FACTORES EXTERNOS MÁS RELEVANTES PARA LA EMPRESA LA TIENDEN A AFECTAR POSITIVAMENTE, DE ALLÍ QUE NO PRESENTE MAYORES RIESGOS DE CONTINUIDAD.	



AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	NIVEL ALCANZADO	A	B	C
ECONOMICO	20%	20%	0,8	0,8	1
SOCIAL	15%	8%	0,3	0,6	0,5
POLITICO	20%	19%	0,75	0,8	0,9375
COMPETITIVO	35%	24%	0,95	1,4	0,67857143
TECNOLOGICO	10%	10%	0,4	0,4	1
TOTALES	100%	80%	3,2		

- 1 AMENAZA GRAVE
- 2 AMENAZA MENOR
- 3 OPORTUNIDAD MENOR
- 4 OPORTUNIDAD IMPORTANTE

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 5: Matriz MIME E.C.E SAS.**

**MATRIZ MIME RESULTADO MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA**

		<b>MEFI</b>			
		4	3	2	1
<b>MEFE</b>	3	I	II	III	
	2	IV	V	VI	
	1	VII	VIII	IX	

MEFI= 3,1  
MEFE= 3,20

La empresa se encuentra en el cuadrante I cerca del II, por lo tanto debe continuar penetrando el mercado y desarrollar nuevos servicios, para así crear reconocimiento, tener nuevos clientes por medio de estrategias de integración vertical y horizontal.

<b>I-II-IV CREZCA Y DESARROLLESE</b>	
ESTRATEGIA INTENSIVA	PENETRACIÓN DE MERCADOS
	DESARROLLO DE MERCADOS Y PRODUCTOS
ESTRATEGIA INTEGRATIVA	INTEGRACIÓN VERTICAL
	INTEGRACION HORIZONTAL
<b>III-V-VII RESISTA</b>	
PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
<b>VI-VIII-IX COSECHA O ELIMINE</b>	
DESPOSEIMIENTO	REDUCCION
ASOCIACIÓN	ALIANZA

**Fuente:** *Elaboración propia*

Cuadro 6: Matriz de perfil competitivo E.C.E SAS.

MATRIZ DE PERIL COMPETITIVO							
		E. C. E. SAS		OM CONSULTING PRO		G&D CONSULTING GROUP S.A.S.	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,60
CAPACITACION DE PERSONAL	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,60
PUBLICIDAD	8%	2	0,16	3	0,24	4	0,32
POSICIONAMIENTO DE MARCA	10%	1	0,10	2	0,20	4	0,40
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	8%	2	0,16	2	0,16	4	0,32
INNOVACION DE SERVICIOS	7%	1	0,07	2	0,14	3	0,21
EXPERIENCIA (SECTOR)	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
CALIDAD DE SERVICIOS	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32
NUEVAS TECNOLOGIAS	9%	2	0,18	2	0,18	4	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,37</b>		<b>2,74</b>		<b>3,93</b>

MPC	
E.C.E SAS	2,37
OM Consulting PRO	2,74
G&D Consulting Group S.A.S	3,93



4 FORTALEZA IMPORTANTE
3 FORTALEZA MENOR
2 DEBILIDAD MENOR
1 DEBILIDAD IMPORTANTE

Observaciones: A pesar que E.C.E SAS es una empresa relativamente nueva en el sector ya que solo lleva un poco mas de 1 año, muestra una calificación de 2,37 lo que significa que a pesar de su corta trayectoria esta teniendo una acogida por parte de clientes potenciales, es evidente que tiene que mejorar aspectos, pero con relacion a OM Consulting PRO que lleva 4 años en el mercado su calificación es 2,74 por lo que nos hace ver que E.C.E. SAS puede estar muy bien encamida y que puede estar abarcando mas mercado en muy poco tiempo. Con respecto a G&D Consulting Group SAS es una empresa consolidada con 25 años de trayectoria y con un amplio portafolio de servicios lo que indica que E.C.E SAS tiene que trabajar arduamente para llegar al estado de G&D y ser competencia directa en una futuro.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7: Lista DOFA E.C.E SAS.**

## LISTA DOFA

FORTALEZAS	
F1	CONOCIMIENTO DEL SECTOR
F2	EL CONTACTO CON LOS CLIENTES ES PROFESIONAL Y DE CALIDAD
F3	FIDELIZACION DE CLIENTES
F4	CUENTAN CON UN AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS
F6	CAPACIDAD QUE TIENE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES
F7	RECAUDO DE CARTERA OPTIMO
F8	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
F9	EL PERSONAL DE LA EMPRESA ESTA CAPACITADO SEGÚN SU CARGO
F10	ESTABILIDAD LABORAL PARA LOS EMPLEADOS
F11	PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION AL PERSONAL
F12	PROGRAMAS DE CAPACITACIONES DIAN

DEBILIDADES	
D1	PLANTEAMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS
D2	DESARROLLO DE PLANEACION ESTRATEGICA
D3	EXPANSIÓN DE NUEVOS SERVICIOS
D4	BUSQUEDA DE NUEVOS Y POTENCIALES CLIENTES
D5	CARENCIA DEL AREA COMERCIAL
D6	INCORPORACION DE NUEVOS CLIENTES Y SERVICIOS
D7	MOTIVACION DEL PERSONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA EMPRESA
D8	CARENCIA DEL AREA COMERCIAL

**Fuente:** *Elaboración propia*

Continuación **Cuadro 7: Lista DOFA E.C.E SAS.**

## LISTA DOFA

OPORTUNIDADES	
O1	REPERCUSSION DE LA ECONOMIA DEL PAIS A LOS CLIENTES DIRECTOS
O2	CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSULTORIA
O3	INCREMENTO DEL VALOR DE LOS IMPUESTO
O4	CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA TRIBUTARIA DEL PAIS
O5	CRECIMIENTO EN UN 67% DE LAS PYMES EN EL PAIS
O6	EL SERVICIO PRESTADO POR LA EMPRESA ES DE ALTA CALIDAD YA QUE CONLLEVA A UN TRABAJO CONTINUO
O7	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
O8	CUENTA CON SOFTWARE AVANZADOS EN EL AREA DE CONTABILIDAD Y COSTOS PARA FACILITAR LA OPERACIÓN
O9	EL PRECIO QUE MANEJA E.C.E SAS ES BAJO EN COMPARACION A LA COMPETENCIA, PERO EL VALOR PERCIBIDO ES ALTO

AMENAZAS	
A1	LOS EMPRESARIOS VEN LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA COMO UN GASTO
A2	CARENCIA DE UN SERVICIO ONLINE
A3	SOLO PRESENTA UNA EMPRESA ALIADA EN LA PARTE INMOBILIARIA

ESTRATEGIAS	
E1	ASISTENCIA A FERIAS EMPRESARIALES Y REALIZACION DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
E2	CREACION DEL AREA COMERCIAL Y VENTAS PARA AUMENTAR, OPTENER Y ESTIMULAR POSIBLES CLIENTES POTENCIALES
E3	INTRODUCCION DE NUEVOS SERVICIOS DE CONSULTORIA CADA AÑO PARA AMPLIAR SU PORTAFOLIO
E4	INTEGRACION HORIZONTAL: ADQUISICION DE PEQUEÑAS EMPRESAS QUE PRESTEN SERVICIOS SIMILARES A LOS DE E.C.E SAS
E5	REALIZACION DE CHARLAS O CONFERENCIAS A PEQUEÑOS EMPRESARIOS EN COMPAÑÍA DE LA CAMARA DE COMERCIO
E6	DISEÑO DE UN PLAN DE PROGRAMAS E INCENTIVOS
E7	GENERACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EMPRESAS RECONOCIDAS

**Fuente:** *Elaboración propia*

### **7.8 Desarrollo de la fase operativa**

En el desarrollo de la fase operativa se desplegó el plan de acción corporativo para la empresa E.C.E SAS para el año 2017 a 2020, con su respectivo presupuesto de inversión. Luego se desplegó el plan de acción funcional de cada área incluyendo el área de comercialización y ventas (este último aún no está implementado en la empresa). Cada uno de los planes de acción funcional cuenta con su presupuesto de inversión. Al final se condensa un solo presupuesto para observar el costo de la implementación del diseño de las estratégicas. Por último se muestra los indicadores para medir las estrategias anteriormente relacionadas.

Cuadro 8: Plan de acción corporativo para la empresa E.C.E SAS.

## PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO PARA LA EMPRESA ECE SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Incrementar la participación del mercado en un 20%	Asistencia a ferias empresariales y realización de campañas publicitarias por internet para aumentar su participación y visibilidad de la empresa.	Inscripción a ferias empresariales para su posible asistencia, realización de publicidad para internet.	Recursos financieros (1), Recursos humanos (Contadora de la empresa), equipo de cómputo (1 computador, escritorio, silla)	<u>Publicidad en Internet:</u> 14 de noviembre de 2017  <u>Ferias Empresariales:</u> Feria de jóvenes empresarios Cámara de Comercio de Bogotá Septiembre 2018	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Aumentar las ventas en un 15% anualmente	Creación del área comercial y ventas para aumentar, obtener y estimular posibles clientes potenciales.	Realización de la caracterización del proceso de ventas y Flujograma del servicio, estructurar organigrama con el nuevo departamento, creación de Brochure de servicios.	Recursos humanos (Contadora de la empresa), recursos financieros (2), equipo de cómputo y oficina (1 computador, escritorio, silla)	20 de noviembre de 2017	Gerente General  (Ingrid Lugo)
Desarrollar nuevos servicios para	Introducción de nuevos servicios de consultoría cada año, para ampliar su	Realización de estudio de servicios que más demandan las	Recursos financieros (3) y Recursos	1 diciembre de 2017	Directora del área contable

aumentar su portafolio.	portafolio, realizando un estudio de los servicios que más demanden las pequeñas empresas	Pymes, integración de nuevos servicios.	humanos (Contadora de la empresa).		(Ángela Camargo)
Creer empresarialmente en un 10%	Integración horizontal: Adquisición de pequeñas empresas que prestan servicios similares a los de E.C.E SAS, para ampliar y diversificar la empresa.	Negociación y adquisición de pequeñas empresas, unificación de servicios, tecnología y personal.	Recursos financieros (4) y recursos humanos (Contadora de la empresa y gerente general).	21 de marzo de 2022	Directora del área contable (Ángela Camargo)  Gerente General (Ingrid Lugo)
Fomentar el uso del servicio de la consultoría a empresas Pymes	Realización de charlas o conferencias a pequeños empresarios en compañía de la Cámara de Comercio de Bogotá.	Invitación a posibles pequeños empresarios, Cotización de sala de conferencias y logística.	Recursos financieros (5) y recursos humanos (Contadora de la empresa y gerente general).	11 de junio de 2018	Directora del área contable (Ángela Camargo)  Gerente General (Ingrid Lugo)
Motivar al personal por medio de programas de bonificaciones.	Diseño de un plan de programas de incentivos por bonificaciones para los empleados que atraigan clientes potenciales y	Diseño del programa de incentivos, comunicación al personal del nuevo programa de	Recursos financieros (6) y recursos humanos (Contadora de la empresa)	10 de diciembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)

	sean efectivos en la utilización del servicio con el fin de motivar a los empleados y adquirir nuevos clientes.	incentivos de la empresa.			
Potencializar el reconocimiento de la empresa en el mercado	Generación de alianzas estratégicas con empresas reconocidas para que la empresa tenga reconocimiento y pueda ofrecer su portafolio de servicio.	Contactar empresas de diferentes sectores, realizar reuniones con posibles socios.	Recursos humanos (Contadora de la empresa y gerente general). y Recursos financieros (7)	20 de diciembre de 2018	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Diseñar la planeación estratégica de la empresa	Diseño o propuesta de la planeación estratégica.	Análisis de la empresa, redacción de la filosofía de la redacción de matrices, redacción de estrategias, realización de indicadores de medición y control.	Recursos humanos (Contadora de la empresa y pasante)	14 de agosto de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Cuadro 9:** *Presupuesto de inversión para el plan de acción corporativo de E.C.E SAS.*

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>VALOR DE LA INVERSIÓN</b>
Asistencia a ferias empresariales y realización de campañas publicitarias	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$1.075.000
Creación del área comercial y de ventas	Gerente General (Ingrid Lugo)	\$1.374.737
Introducción de nuevos servicios cada año	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$ 800.000
Integración horizontal: Adquisición de pequeñas empresas	Directora del área contable (Ángela Camargo) y Gerente General (Ingrid Lugo)	\$600.000
Realización de charlas y conferencias con las Pymes	Directora del área contable (Ángela Camargo) y Gerente General (Ingrid Lugo)	\$320.000
Diseño del plan de programas de incentivos para empleados.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Generación de alianzas con empresas reconocidas	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Diseño o propuesta de la planeación estratégica	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
<b>TOTAL</b>		<b>\$4.169.737</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Cuadro 10:** *Plan de acción funcional, área contable y financiera de E.C.E SAS.*

## PLAN DE ACCIÓN FUNCIONAL PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Mejorar la rotación de las cuentas por cobrar	Establecer políticas para el cobro más ágil de los clientes, reducir los plazos de pago en las facturas	Revisión de las cuentas por cobrar y de los clientes más atrasados en el pago de los servicios	Recursos Humanos (Contadora de la empresa y gerente general). (Contadora de la empresa)	Noviembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Crear líneas de financiamiento	Análisis de las diferentes líneas de financiamiento y optar por la que mejor se acomode a las necesidades para que la empresa posea una mejor liquidez	Estudiar los tipos de financiamiento y escoger la mejor y llevarlo a cabo	Recursos Humanos (Contadora de la empresa)	Enero de 2018	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Generar mayores ingresos	Estudios de inversión en negocios que tenga un objeto similar al de la empresa	Realizar estudio de inversiones. Destinar el 15% de las ganancias para la compra de empresas o acciones que	Recursos financieros (8)	Marzo de 2020	Directora del área contable  (Ángela Camargo)

		produzcan capital a E.C.E SAS			
Aumentar la rentabilidad	A través del desarrollo de nuevos mercados y la búsqueda de nuevos servicios para ofrecer a los clientes	Ofrecer los servicios a pequeñas y medianas empresas	Recursos Humanos (Contadora de la empresa)	En ejecución	Directora del área contable  (Ángela Camargo)

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Cuadro 11:** *Presupuesto de inversión área funcional contable y financiera E.C.E SAS*

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ÁREA FUNCIONAL CONTABLE Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	VALOR DE LA INVERSIÓN
Establecer políticas para el cobro más ágil de los clientes, reducir los plazos de pago en las facturas	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Análisis de las diferentes líneas de financiamiento	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Estudios de inversión	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$1.800.000
A través del desarrollo de nuevos mercados y la búsqueda de nuevos servicios para ofrecer a los clientes	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.800.000</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Cuadro 12: Plan de acción funcional área de Recursos Humanos E.C.E SAS.

## PLAN DE ACCIÓN FUNCIONAL PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Retener y atraer al mejor talento humano.	Reclutamiento de las personas más calificadas, diseño de incentivos que ayuden a la permanencia de los trabajadores en la empresa.	Realización de perfiles, para cada cargo que halla en la empresa en donde a su vez se creen incentivos para el mismo.	Recursos humanos (Contadora de la empresa).	01 de noviembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Capacitar a los empleados.	Diseño de programas de capacitaciones trimestrales a los empleados.	Inscripción a las capacitaciones gratuitas dadas por la Cámara de Comercio y Fenalco	Recursos humanos (Contadora de la empresa).	14 de enero de 2018	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Motivar al personal por medio de un programa de ventas	Diseño de un plan de programas de incentivos para los empleados que atraigan clientes potenciales y sean efectivos en la utilización del servicio con	Diseño del programa de incentivos, comunicación al personal del nuevo programa de incentivos de la empresa.	Recursos financieros (6) y recursos humanos (Contadora de la empresa).	10 de diciembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)

	el fin de motivar a los empleados y adquirir nuevos clientes.				
Fomentar un ambiente laboral sano y agradable dentro de la empresa	Realización de pausas activas, Integraciones lúdicas con todos los empleados de la empresa.	Contratación de especialista en el campo de la salud del trabajador para realizar pausas activas, realizar reuniones de integración al personal (Cumpleaños, amigo secreto, Halloween, entre otras)	Recursos humanos (Contadora de la empresa y fisioterapeuta). y recursos financieros (9)	Febrero de 2018	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Evaluar el clima laboral de la empresa	Creación de una evaluación del clima laboral, para que los empleados mejoren su productividad	Ejecución de la evaluación del clima laboral, diseño de estrategias para mejorar el clima laboral.	Recursos humanos (Gerente General)	20 de noviembre de 2017	Gerente General  (Ingrid Lugo)

**Fuente:** *Elaboración propia*

Cuadro 13: Presupuesto de inversión área de Recursos Humanos de E.C.E SAS

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ÁREA FUNCIONAL RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	VALOR DE LA INVERSIÓN
Reclutamiento de las personas más calificadas, diseño de incentivos que ayuden a la permanencia de los trabajadores en la empresa.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Diseño de programas de capacitaciones trimestrales a los empleados	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Diseño de un plan de programas de incentivos para los empleados que atraigan clientes potenciales y sean efectivos en la utilización del servicio con el fin de motivar a los empleados y adquirir nuevos clientes.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Realización de pausas activas, integraciones lúdicas con todos los empleados de la empresa.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$320.000
Creación de una evaluación del clima laboral , para que los empleados mejoren su productividad	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
<b>TOTAL</b>		<b>\$320.000</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Cuadro 14: Plan de acción funcional área de Comercialización de E.C.E SAS

## PLAN DE ACCIÓN FUNCIONAL PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Incrementar los clientes potenciales en 20% anual.	Capturar clientes con ayuda de la base de datos adquirida y realizar seguimiento a las mismas.	Llamar a los posibles clientes registrados en la base de datos adquirida por la Cámara de Comercio de Bogotá y realizar reporte de los clientes que acepten los servicios ofrecidos	Recursos humanos (Contadora de la empresa) y equipo de cómputo y oficina (un computador, escritorio y oficina)	18 de septiembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
Desarrollar nuevos servicios para aumentar su portafolio.	Introducción de nuevos servicios de consultoría cada año, para ampliar su portafolio, realizando un estudio de los servicios que más demanden las pequeñas empresas	Realización de estudio de servicios que más demandan las Pymes, integración de nuevos servicios.	Recursos financieros (3) y Recursos humanos. (Contadora de la empresa)	1 diciembre de 2017	Directora del área contable  (Ángela Camargo)
	Creación del área comercial y	Realización de la caracterización del	Recursos humanos		

Aumentar las ventas en un 15% anualmente	ventas para aumentar, obtener y estimular posibles clientes potenciales.	proceso de ventas y Flujograma del servicio, estructurar organigrama con el nuevo departamento, creación de Brochure de servicios.	(Contadora de la empresa), recursos financieros (2), equipo de cómputo y oficina (computador, escritorio y silla)	20 de noviembre de 2017	Gerente General (Ingrid Lugo)
Establecer metas de recaudo.	Realización de proyecciones de ventas mensuales para planificar futuros ingresos	Establecer proyecciones de ventas mensuales	Recursos humanos (Contadora de la empresa)	01 de noviembre de 2017	Directora del área contable (Ángela Camargo)

**Fuente:** *Elaboración propia*

Cuadro 15: Presupuesto de inversión área de comercialización de E.C.E SAS.

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ÁREA FUNCIONAL COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	VALOR DE LA INVERSIÓN
Capturar clientes con ayuda de la base de datos adquirida y realizar seguimiento a las mismas.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
Introducción de nuevos servicios de consultoría cada año, para ampliar su portafolio, realizando un estudio de los servicios que más demanden las pequeñas empresas	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$800.000
Creación del área comercial y ventas para aumentar, obtener y estimular posibles clientes potenciales.	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$1.374.737
Realización de proyecciones de ventas mensuales para planificar futuros ingresos	Directora del área contable (Ángela Camargo)	\$0
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.174.373</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 16: Presupuesto total de inversión de E.C.E SAS.

## PRESUPUESTO TOTAL DE INVERSIÓN PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA E.C.E SAS PARA EL AÑO 2017 A 2022

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	VALOR INICIAL	TOTAL	
Asistencia a ferias empresariales y realizacion de campañas publicitarias	Asistencia a feria: Inscripción	\$ 200.000	\$1.705.000	Recursos financieros 1
	Alquiler de estantería	\$ 120.000		
	Infograma para entregar (100 und)	\$ 70.000		
	Pendón (1.30 x 40)	\$ 115.000		
	Publicidad en internet x mes	\$ 1.200.000		
Creación del área comercial y de ventas	Contratacion Tecnologo en Admon	\$ 744.737	\$ 1.374.737	Recursos financieros 2
	Equipo de computo y oficina	\$ 600.000		
	Realización de Brochure	\$ 30.000		
Introducción de nuevos servicios al portafolio	Estudio de servicios que mas demandan las Pymes para introducirlo al portafolio	\$ 800.000	\$ 800.000	Recursos financieros 3
Adquisición de pequeñas empresas que presten servicios	Adquisición de pequeñas empresas		\$ 600.000	Recursos financieros 4
	Inversión en equipos de computo y oficina	\$ 600.000		
Realización de charlas y conferencias a las Pymes	Cotización de sala de conferencias, incluyendo equipos de proyección y audio (1 a 20 personas)	\$ 320.000	\$ 320.000	Recursos financieros 5
	Realización de invitaciones para envió por correo	\$0		
Diseño del plan y programas de incentivos a los empleados	Diseño y comunicación del programa a los empleados	\$0	\$0	Recursos financieros 6
Generación de alianzas estratégicas con empresas reconocidas	Reuniones con posibles socios	\$0	\$0	Recursos financieros 7
Estudios de inversion en negocios que tenga un objeto similar al de la empresa	Destinar el 15% de las ganancias para la compra de empresas o acciones que produzcan capital a E.C.E SAS		\$1.800.000	Recursos financieros 8
	Realizar estudio de inversiones	\$ 1.800.000		
Realización de pausas activas, integraciones lúdicas con todos los empleados de la empresa.	Contratación de especialista en el campo de la salud del trabajador para realizar pausas activas (1 vez por semana)	\$240.000	\$320.000	Recursos financieros 9
	realizar reuniones de integración al personal (Cumpleaños, amigo secreto, Halloween, entre otras)	\$80.000		
<b>TOTAL</b>			<b>\$6.919.737</b>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17: Indicadores de E.C.E SAS.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE
Participación del mercado	Incrementar la participación del mercado en un 20%	Gestión	ventas del servicio de ECE SAS /Nº total de ventas de empresas que prestan el servicio <b>X 100</b>	20%	%	Anual	Gerente General (Ingrid Lugo)
Desempeño del Dpto. de Ventas	Aumentar las ventas en un 15% anualmente	Eficacia	Ventas realizadas / Total de las ventas proyectadas <b>X 100</b>	15%	%	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
Ampliación de portafolio	Desarrollar nuevos servicios para aumentar su portafolio.	Eficiencia	Líneas de servicio de ECE SAS/Total de líneas de servicio de la empresa GyD Consulting Group	3 servicios por año	Numérico	Anual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
Crecimiento empresarial	Crece empresarialmente en un 10%	Eficiencia	Evaluación de proyectos	10%	Numérico	Anual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
Aceptación del servicio	Fomentar el uso del servicio de la consultoría a empresas Pymes	Eficiencia	Clientes que aceptaron el servicio/ Total de clientes base de datos <b>X100</b>	90%	%	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)

<b>Programa de ventas</b>	Motivar al personal por medio de programas de bonificaciones.	Cumplimiento	Encuesta de percepción de motivación	100%	Numérico	Trimestral	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Reconocimiento empresarial</b>	Potencializar el reconocimiento de la empresa en el mercado	Cumplimiento	Encuesta a clientes (Índice de reconocimiento)	70%	Numérico	Anual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Mejorar la rotación de las cuentas por cobrar	Eficiencia	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	80%	Numérico	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Financiamiento</b>	Crear líneas de financiamiento	Eficacia	Líneas de financiamiento utilizadas/ total de líneas de financiamiento <b>X100</b>	1 línea	Numérico	Semestral	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Ingresos por inversión</b>	Generar mayores ingresos	Eficiencia	Periodo de recuperación de la inversión. Relación costo/beneficio	70%	Numérico	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Margen neto de utilidad</b>	Aumentar la rentabilidad	Eficiencia	Utilidad neta/ ventas netas	70%	%	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Rotación de personal</b>	Retener y atraer al mejor talento humano.	Cumplimiento	Rotación de personal/total de	90%	%	Anual	Gerente General (Ingrid Lugo)

			los empleados X <b>100</b>				
<b>Capacitación de empleados</b>	Capacitar a los empleados.	Eficacia	Capacitaciones realizadas en la empresa/total de capacitaciones diseñadas por la empresa <b>X100</b>	100%	%	semestral	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Integración empresarial</b>	Fomentar un ambiente laboral sano y agradable dentro de la empresa	Cumplimiento	Empleados satisfechos / total de los empleados <b>X 100</b>	100%	%	Semestral	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Ambiente laboral</b>	Evaluar el clima laboral de la empresa	Evaluación	Encuesta de clima laboral	2 veces	Numérico y estadístico	Anual	Directora del área contable (Ángela Camargo)
<b>Recaudo de ventas</b>	Establecer metas de recaudo.	Eficacia	Cuentas por cobrar/presupuesto de ventas <b>X100</b>	70%	%	Mensual	Directora del área contable (Ángela Camargo)

**Fuente:** *Elaboración propia*

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

Al finalizar el trabajo se cumplió con el objetivo de desarrollar una propuesta de estrategias para asegurar la permanencia en el mercado y posicionar la empresa en una situación favorable ante los nuevos cambios que se pueden presentar en el sector.

Desde el inicio se delimito el trabajo en el diseño de la propuesta, la implementación estará bajo la responsabilidad de la gerencia de la empresa, sin embargo es importante aclarar que durante el proceso del desarrollo del trabajo que fue realizado de la mano de los socios de la empresa, se fue generando una conciencia de las debilidades que presentaban y que sea hacía necesario la corrección de las mismas.

La consultoría en Colombia, representa un mercado atractivo, para las empresas que se encuentran en el sector y teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la matriz de perfil competitivo, E.C.E SAS en su corta trayectoria ha demostrado que cuenta con las capacidades de ser un referente en el sector ya que puede aumentar su nivel de clientes puesto que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo (Calidad del servicio, precio bajo con un valor percibido alto, portafolio de servicio entre otros).

El diseño que se planteó para E.C.E SAS de planeación estratégica, arroja estrategias y objetivos que pueden ser alcanzados durante el periodo establecido (2017 a 2022), sin embargo se generó duda en la estrategia de integración horizontal al plantear la adquisición de pequeñas empresas en donde su horizonte de tiempo se determinó para el año 2022, ya que los socios reconocen que la empresa aún necesita fortalecer su musculo financiero.

La estrategia que E.C.E SAS desea implantar en corto tiempo es la de establecer políticas para el cobro más ágil de los clientes y reducir los plazos de pago en las facturas, debido a que presenta atrasos en sus clientes y esto genera que la empresa no pague a tiempo sus gastos administrativos lo que incurre a endeudarse por otros medios para suplir esta necesidad.

## 8.2 Recomendaciones

Para el término feliz si la empresa E.C.E SAS desea realizar la implantación de la planeación estratégica diseñada se recomienda:

Como primera instancia, compromiso desde los altos mandos por que se requiere de ser cuidadosos y de recibir toda la ayuda necesaria para que se lleve a cabo, ya que es un diseño y está sujeto a cambios es necesario realizar varias reuniones en donde todas las partes involucradas aporten su compromiso y generen ideas para que todo se pueda llevar a cabo.

Segundo, se recomienda no seguir al pie de letra cada uno de los modelos establecidos en el marco teórico ni mucho menos apegarse al diseño propuesto ya que la empresa tiene su propio estilo gerencial y la idea es que sigan pasos pero que implanten su propio modelo de planeación desde distintos puntos de vista ya que así se adaptara mejor a la empresa.

Tercero, al momento de la implantación de la estrategia, es fundamental que todo el capital humano participe, ya que la planeación estratégica busca el bienestar en todas las áreas.

Cuarto, es necesario que toda la organización conozca y tenga claras la misión y la visión de la estrategia ya que ellas son la puerta de entrada para generar objetivos y estrategias que se desean alcanzar en ese panorama que se visiona.

Quinto, se debe controlar y medir con rigurosidad las estrategias implantadas ya que la medición nos ayudara a observar si son posibles alcanzar nuestras metas o si están funcionando a cabalidad como se planteó o si es necesario cambiarlas o replantearlas para alcanzar los objetivos establecidos.

Sexto, E.C.E SAS necesita con urgencia implantar el área de comercialización y ventas así que se recomienda que se haga lo más pronto posible ya que esta área los ayudara a encontrar nuevos clientes, desarrollar nuevos servicios, ampliar su portafolio y potencializar el reconocimiento de la empresa.

## Referencias

- Baptista, M., Fernández, C., Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C.A & Sierra, H.D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México D.F., México: Pearson Educación de México.
- Bernal, C.A & Sierra, D.D. (2008). Ilustración de la importancia de la planeación estratégica. [Figura]. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI
- Bernal, C.A & Sierra, D.D. (2008). Ilustración del modelo de planeación estratégica. [Figura]. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Registro Único Empresarial y Social (Rues). Recuperado el 03 de noviembre de 2017 en <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Registro-Unico-Empresarial-y-Social-RUES>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Sao Paulo, Brasil: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Ilustración del modelo de planeación estratégica. [Figura]. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación de México.
- David, F. (2003). Ilustración del Modelo de dirección estratégica. [Figura]. Conceptos de administración estratégica.
- Figuroa, C. (2010). *Propuestas de estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas, México.
- Figuroa, C. (2010). Ilustración del Modelo de planeación estratégica de George Steiner. [Figura]. Propuestas de estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad.

Google Maps, (2017). Ubicación geográfica E.C.E. SAS (Imagen). Recuperado el 03 de noviembre de 2017 en <https://www.google.com.co/maps/dir/Cra.+49a+%2385a-30.+Bogot%C3%A1/85+a+30+bogota/@4.6762018,-74.0672164,17z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e3f9afabca52fbd:0x2b9872820686083a!2m2!1d-74.0661973!2d4.6753852!1m5!1m1!1s0x8e3f9af00937418b:0x9612e5236444d233!2m2!1d-74.0648867!2d4.6755999!3e0?hl=es-419>

Koontz, H. & Cannice, M. & Weihrich, H. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017 en <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administración-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf>

Mintzberg, H. & Brian, J. (1993). *El proceso estratégico Conceptos, Contextos y casos*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017 en [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estragetico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragetico_mintzberg.pdf)

Pérez, J. & Trujillo, J. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las Pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de especialista). Universidad EAN, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Bogotá. Recuperado el 28 de septiembre de 2017 en <http://repository.ean.edu.co/preview/visorPDF.php?file=http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Revista Dinero, (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 en <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Schandel, D. & Hofer, C. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017 en <https://la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Smith, T. (1979). *Estrategia dinámica en los negocios: el arte de planear para lograr el éxito* México D.F., México: Mc Graw Hill.

Villegas, I. (2016) *Marco Legal y normatividad del ejercicio de la consultoría en Colombia*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 en <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>

## Anexos

## Anexo 1: Caracterización del área de comercialización

	<b>Caracterización De Proceso: Ventas.</b>	<b>Código.</b>	
		<b>Página.</b>	Pág. 01 de 02
		<b>Versión.</b>	001
		<b>Fecha.</b>	14/ 09/ 2017
<b>TIPO DE PROCESO</b>			
<b>PROCESO ESTRATEGICO:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PROCESO MISIONAL:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<b>PROCESO DE APOYO:</b>	<input type="checkbox"/>

<b>PLANEAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren ventas efectivas, para fidelizar clientes con servicio de calidad.	
	<b>ALCANCE</b>	Desde el análisis del mercado hasta la evaluación de la satisfacción al cliente	
	<b>FORMATOS</b>	Cotización, Factura de venta	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	Gerente administrativa	<b>PROCESOS RELACIONADOS.</b>
	<b>RECURSOS RELACIONADOS</b>	Personal de E.C.E SAS, equipos de oficina y cómputo.	

<b>HACER</b>		<b>ENTRADAS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
		Cientes Externo	Necesidades y expectativas de los clientes	Cliente Satisfecho
	Servicio	Solicitud del servicio	Según servicio (Auditoria, administrativo tipo POS, Contable, Software, suministro de personal)	Cliente externo
	Departamento de Ventas	PQR	Respuesta a PQR	Cientes

**CONTROLES**

<b>VERIFICAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	Recaudo de ventas	70%	Mensual	Cuentas por cobrar/presupuesto de ventas <b>X100</b>	Directora del área contable (Ángela Camargo)
	Participación del mercado	20%	Anual	ventas del servicio de ECE SAS /Nº total de ventas de empresas que prestan el servicio <b>X 100</b>	Gerente General (Ingrid Lugo)
	Desempeño del Dpto. de Ventas	15%	Mensual	Ventas realizadas / Total de las ventas proyectadas <b>X 100</b>	Directora del área contable (Ángela Camargo)

<b>ACTUAR</b>	
	<p>Ejecutar planes de bonificación al personal.</p> <p>Utilización de la base de datos para captación de clientes.</p> <p>Recurrir al material diseñado (Brochure e Infograma) para presentación de servicios</p>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVIZADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>NOMBRE:</b> Carolina Camargo Bohórquez	<b>NOMBRE:</b> Ángela Jazmín Camargo	<b>NOMBRE:</b> Ingrid Lugo Díaz
<b>FECHA:</b> septiembre de 2017	<b>FECHA:</b> septiembre de 2017	<b>FECHA:</b> septiembre de 2017
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FIRMA:</b> _____	<b>FIRMA:</b> _____



Anexo 3: Infograma



**NUESTROS SERVICIOS A TU DISPOSICIÓN**

**Contabilidad y Financiero**

**Administración de Cartera**

**Contabilidad de Costos**

**Administración de Nómina**

**Publicidad**

**Administración de Inmuebles**

**Registro Nacional De Bases De Datos**

**Inventarios**

**Auditoría Externa**

**Proyección Inmobiliaria**

**Seguridad y Salud en el Trabajo**

**Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo**

**E.C.E.SAS**  
Administracion@ecesas.com  
3208781002 - 3158256137 - 7031873  
Kr 49A-85A-30 Piso 3  
Barrio La Castellana

The infogram features a central logo for E.C.E.SAS, which consists of a blue bar chart with three bars of increasing height, enclosed in a blue circular swoosh. The background is a light teal color. At the top, a black silhouette of a person with arms outstretched is positioned to the left of the main title. The bottom of the infogram is decorated with a black silhouette of a city skyline. Each service is accompanied by a small, colorful icon: a calculator for accounting, stacks of coins and a calculator for portfolio management, a person at a scale for cost accounting, a group of people for payroll, a megaphone for advertising, a house for real estate, a person at a computer for national registration, a person in a warehouse for inventory, a person with a magnifying glass over money for external auditing, and a house with a 'FOR SALE' sign for real estate projection. The 'Seguridad y Salud en el Trabajo' service is represented by a colorful circular icon.

Anexo 4: Brochure de servicios



**E.C.E. SAS**

**Equipo Consultor Empresarial**

*Profesionales brindando Un Servicio Especializado*



**Administración De Empresas**

**Administración De Cartera**

Los servicios que presta E.C.E. SAS en este área son:

- Evaluación de facturación con el software implementado por E.C.E. SAS.
- Seguimiento y control de cartera
- Elaboración de recibos de caja
- Informes periódicos de administración

**Sistema SS-T**

Este es un sistema que controla los movimientos de un negocio desde su inicio hasta su cierre contable, con el objetivo de controlar, registrar, controlar y analizar los datos que se van generando en el momento y en el lugar de trabajo.

Este sistema permite al usuario administrar el negocio de manera eficiente y segura en el tiempo y la espacio, con el respaldo de la tecnología de E.C.E. SAS. El sistema ofrece los servicios de administración de la información de los negocios, en tiempo real, en cualquier lugar y momento, con el respaldo de la tecnología de E.C.E. SAS. El sistema ofrece los servicios de administración de la información de los negocios, en tiempo real, en cualquier lugar y momento, con el respaldo de la tecnología de E.C.E. SAS.



**Administración De Empresas**

**Administración de Nomina**

Encuentra el mejor modo de administrar tu negocio con:

- Elaboración de contratos de personal a término fijo o indefinido.
- Diseño de la nómina tanto de actividades administrativas como de actividades de producción.
- Elaboración de la nómina mensual, con los cambios normados por la administración.
- Elaboración de la planilla de pago de prestaciones, con los cambios normados por la administración.

**Publicidad**

El objetivo principal de esta actividad es aumentar el nivel de ventas de un negocio, que consiste en crear una imagen de marca que sea atractiva para el consumidor. El punto de partida de la publicidad es el estudio del mercado, para conocer a fondo a los consumidores y sus necesidades.



**Administración De Empresas**

**Registro Nacional De Base De Datos**

Este registro se realiza mediante un sistema:

- El sistema ofrece la posibilidad de tener un solo registro de la información de un negocio y su actividad.
- El registro es un sistema de información que permite:
- Clasificar de manera automática los datos personales.
- Formar un archivo de datos de los datos.
- Registro de la información contenida en la base de datos.
- Modificar la base de datos de la información.
- Copiar, para la información personal de un negocio, la información de los datos de los datos de los datos.

**Auditoría Externa**

La auditoría externa es un procedimiento de revisión y verificación de los estados financieros de una entidad, con el objetivo de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos. El procedimiento de auditoría externa se realiza en el momento de la preparación de los estados financieros.

Verificación del cumplimiento de las políticas internas de la organización. Elaboración de informes periódicos a la Junta o Asamblea de Accionistas sobre los resultados de los estados financieros.





# E.C.E. SAS

**Contactenos:**

 [administracion@ecesas.com](mailto:administracion@ecesas.com)

 3208761002 - 3158256137

 763 1875

 **Kra 49A - 85A - 30 piso 3**  
**Barrio La Castellana**

Para servir a todos en esta empresa contamos con una administración, un equipo de servicio al cliente, un equipo de mantenimiento y un equipo de seguridad.