

PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA INVESTIGAR SAS

BEDOYA QUIROGA FABIÁN ANDRÉS  
CHARRIS LUENGAS ANDRÉS FELIPE

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2017

PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA INVESTIGAR SAS

BEDOYA QUIROGA FABIÁN ANDRÉS  
CHARRIS LUENGAS ANDRÉS FELIPE

Asesor del trabajo  
SUAREZ LOZANO IVAN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

A nuestros familiares de los cuales recibimos el apoyo para crecer no sólo profesional sino personalmente, a todas aquellas personas que han intervenido en el proceso académico, tanto profesores, compañeros y directivos institucionales. Gracias por permitirnos vivir experiencias inolvidables.

Bedoya Q. Fabián A.

Charris L. Andrés F.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la universitaria UNIAGUSTINIANA por la oportunidad de ser parte de esta gran institución, por permitirnos cumplir los sueños y a todos los que han acompañaron el proceso y preparación académica, sus valiosos aportes, consejos, charlas, opiniones, comentarios y correcciones.

Bedoya Q. Fabián A.

Charris L. Andrés F.

## Resumen

Este proyecto integrador pretende fortalecer conocimientos en el programa de especialización en Gerencia de Empresas, que da una orientación como futuros profesionales de diferentes disciplinas, que se desempeñen como gerentes de alta calidad, de esta manera se proyectan funciones de gestión estratégica, organizacional y de negocios, con capacidades para dirigir y tomar decisiones que orienten la creatividad e innovación el desarrollo de las empresas, en un contexto altamente competitivo y globalizado. El proyecto se realiza teniendo en cuenta el componente disciplinar o integrador, estos hacen referencia al título, tema, problema, objetivos, justificación, marco de referencia y marco metodológico, que se estructura desde el ámbito investigativo en el desarrollo del trabajo.

La organización objeto de este proyecto es INVESTIGAR S.A.S, una empresa que cuenta con 25 años de trayectoria en el sector servicios, teniendo como objeto social realizar investigaciones de mercados y opinión pública. Se pretende definir un modelo para establecer cómo la empresa puede mejorar el manejo de su personal de acuerdo a dos teorías: la administración de recursos humanos y el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura empresarial y en la consecución de los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se tomó en cuenta la exposición teórica de diferentes autores del campo de la gestión estratégica y la administración de empresas para la construcción teórica y fundamentación de cada una de las propuestas de mejora desarrollada en su respectivo módulo de las áreas clave de la organización.

Estructurado a partir del diagnóstico y análisis de la situación real de la empresa INVESTIGAR SAS, generando estrategias de mejora para la empresa tomando como base la gestión estratégica y la aplicación de indicadores que sean medibles y permitan hacer seguimiento, control o dirección en los objetivos propuestos, considerando las posibles oportunidades de mejora que tiene en cuanto a cultura empresarial y proyección de presupuestos.

Como resultado final se pretende brindar a el empresario propuestas de mejora en cada uno de los módulos resueltos a lo largo de este proyecto integrador, a través de una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso, donde se darán como elementos de seguimiento indicadores de gestión que permitan el correcto seguimiento a cada una de las propuestas de mejora.

## Contenido

Introducción	10
Capítulo I - Componente investigativo	12
1. Tema de investigación	12
2. Enunciado del problema	14
3. Objetivos	18
4. Justificación	19
5. Marco de referencia	20
5.2 Marco conceptual	22
5.3 Marco histórico	26
6. Marco metodológico	31
6.1 Estudio de caso	31
7. Capítulo II Componente disciplinar	33
7.1 Conceptualización de la empresa	33
8. Gestión estratégica	38
8.1 Diagnóstico	38
8.2 Análisis DOFA empresa INVESTIGAR S.A.S.	39
8.3 Análisis matriz MMGO	44
8.4 Propuesta de mejora	45
8.5 Indicadores	50
9 Entorno económico y competitividad	51
9.1 Diagnóstico	53
9.2 Análisis mefe	58
9.3 Análisis mpc	59
9.4 Análisis cinco fuerzas de Porter	60
9.5 Análisis estrategia del océano azul	65
9.6 Propuesta de mejora	67
9.7 Indicadores	71
10 Gestión del talento humano	73
10.1 Diagnóstico	73

10.2 Propuesta de mejora	75
10.3 Indicadores	78
11 R.S.E. y gobierno corporativo	79
11.1 Diagnóstico	79
11.2 Propuesta de mejora	81
11.2.1 Misión.	81
11.2.2 Visión.	81
11.3 Indicadores	88
12 Gestión financiera	91
12.1 Diagnóstico	93
12.2 Propuesta de mejora	95
12.2.1 Objetivos.	95
12.2.2 Acciones.	95
12.2.3 Responsables.	95
12.2.4 Recursos.	95
12.2.5 Procedimiento de trabajo.	95
12.2.6 Cronograma.	96
12.2.7 Indicador.	96
12.2.8 Costo estimado.	97
12. 3 Propuesta de mejora	97
12.3.1 Objetivos.	97
12.3.2 Acciones.	97
12.3.3 Responsables.	97
12.3.4 Recursos.	98
12.3.5 Procedimiento de trabajo.	98
12.3.6 Cronograma.	98
12.3.7 Indicadores.	99
12.3.8 Costo estimado.	99
12.4 Indicadores	100
12.5 Análisis financiero	100
13 Gestión de mercado	103



13.1 Fase de antecedentes	103
13.2 Diagnóstico	104
13.3 Propuesta de mejora	106
14 Negociación y manejo del conflicto	108
14.1 Diagnóstico	108
14.2 Propuesta de mejora	110
14.3 Indicadores	111
15 Gestión de operaciones y logística	112
15.1 Diagnostico	112
15.2 Propuesta de mejora	114
15.3. Indicadores	116
Conclusiones	117
Recomendaciones	119
Referencias	120
Lista de figuras	123
Lista de tablas	124

## Introducción

Mediante la metodología cualitativa con enfoque estudio de caso se desarrolló una propuesta de mejora en la pyme INVESTIGAR SAS, tiene como actividad económica la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública. Durante el proceso de análisis que se llevó a cabo en la organización se ha detectado que las áreas clave en la empresa son pertinentes a abordar, todas fueron sometidas a un análisis minucioso donde se observaron oportunidades de mejora importantes, se tomaran en cuenta las teorías de Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, Forehand y Gilmer, quienes dan orientación para tener una visión más amplia de la organización a nivel general de áreas como recursos humanos, gestión estratégica, cultura organizacional y clima empresarial. Estos aspectos, susceptibles de mejora van más allá, no es característica de un simple factor como salario, o horarios de trabajo, sino que va relacionado con la implementación de planes de mejora, gestión estratégica y una sinergia entre todas las áreas clave de la organización, impulsando crear un clima organizacional cómodo para el trabajador y bienestar a nivel universal dentro de la empresa.

El problema principal de la investigación va relacionado con las dificultades presentadas por la organización, que en este sentido si no se tienen en cuenta podrían convertirse en forma de amenazas, y afectar de forma negativa el funcionamiento de la organización, es así que se tomó la gestión estratégica como marco guía y generar un plan de mejoramiento continuo, donde inicialmente se detectaron las áreas y procesos susceptibles de mejora, realizando un análisis del entorno actual de la organización y en que situación se encuentra, posteriormente se realiza la propuesta y se crean indicadores que permiten realizar el debido seguimiento a esta propuesta. Se ha dividido a grandes rasgos en dos importantes bloques, el primero se denomina componente disciplinar donde se abordan diversas áreas como gestión estratégica, entorno económico, gestión del talento humano, RSE y gobierno corporativo, gestión financiera, gestión de mercado, negociación y manejo de conflictos, gestión de operaciones y logística, en cada uno de estos módulos se llevó a cabo un diagnóstico utilizando como herramienta fundamental la matriz MMGO, para posteriormente poder crear una propuesta de mejora acorde a las necesidades de cada módulo, adicional a lo anterior el establecimiento de indicadores que permitan el seguimiento de la misma propuesta.

Las áreas en donde se va a enfocar el análisis son las que en realidad muestran cómo se están realizando los procesos allí y cuáles son esos aspectos susceptibles a mejorar y podrían aportar una propuesta de valor en la organización desde todos los puntos de vista, la realidad que se observa en INVESTIGAR SAS son sobrecostos, que crean una alerta importante y provoco que se revisara los procesos que se estaban llevando dentro de estas áreas, afectando el presupuesto asignado. Se realizará un seguimiento a los indicadores, que podrían proporcionar una mejora en las áreas llamadas foco y sujetas al análisis en este proyecto.

La herramienta base para los diagnósticos preliminares es la matriz MMGO que permiten tener un reconocimiento de la actual situación de la compañía, con lo anterior se recomienda una implementación o propuesta de mejoras desde diferentes áreas con el fin de llevar un seguimiento periódico para que se produzcan excelentes resultados.

Con este fin se emplearán herramientas como la encuesta de Likert entre otras, para tener una visión más amplia al problema que existe en la organización, asimismo la investigación puede dar lugar a mejoras en los procesos de reclutamiento, selección, contratación o en el mejoramiento del clima organizacional y aportar en la disminución de costos administrativos y contribuir a mejorar la utilidad que genera la organización

Para finalizar en este documento se podrán encontrar conclusiones y recomendaciones, para ofrecer en detalle los resultados del estudio, brindando oportunidades de mejora para que la empresa cuente con una mirada más óptima en cuanto al futuro de la misma, encontrando una reducción de sus gastos y se pueda dar un mejor manejo al presupuesto.

## **Capítulo I - Componente investigativo**

### **1. Tema de investigación**

Mediante la metodología cualitativa con enfoque estudio de caso se desarrolla una propuesta de mejora en la Pyme INVESTIGAR S.A.S, que tiene como actividad económica la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública, este proyecto se realizó en la sede Bogotá, que se encuentra ubicada en el barrio Teusaquillo.

A solicitud del gerente dueño de la organización y dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 10 del Decreto 1377, emitido el 27 de junio de 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 y que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, la razón social original es modificada a INVESTIGAR S.A.S.

El desarrollo del siguiente proyecto de investigación, es aplicado en la empresa INVESTIGAR S.A.S. cuya actividad económica se centra en la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública, servicios que han sido desarrollados durante más de 25 años.

Se cuenta para el desarrollo del proyecto con la autorización de la Gerencia y se asigna para ello un tutor organizacional, con quien se realizan reuniones periódicas, con el respectivo acompañamiento y suministro de la información, que permitió realizar un diagnóstico preliminar, donde a partir del mismo se observaron a simple vista, oportunidades de mejora en cada una de las áreas funcionales de la organización.

El estudio del contexto de la organización mostró un entorno compuesto por no menos de 14 empresas asociadas a la ACEI (Asociación colombiana de empresas de investigación de mercados y opinión pública), detectándose como líder en el mercado la empresa IPSOS - NAPOLEON – FRANCO, un segundo lugar, ocupado por NIELSEN, en tercera posición está el centro nacional de consultoría y ya en una cuarta posición aparece INVESTIGAR S.A.S. Las características del sector lo hacen bastante competitivo por su nivel de rentabilidad, a la vez inestable debido a la demanda del servicio y los clientes que lo solicitan, dadas las diferencias en el portafolio de servicios prestado. La incertidumbre que predomina en el sector, es causado por la época del año, como un ejemplo claro, durante la temporada de elecciones ya sea presidenciales, al consejo, senado, cámara de representantes o para cualquier cargo público,

todas las empresas tienen trabajo, pero en épocas donde la demanda es escasa, es muy difícil conseguir un nuevo cliente ya que la mayoría de las empresas que contratan una investigación de mercados normalmente siempre trabajan con las mismas, por privilegiar la protección de sus datos

La organización INVESTIGAR S.A.S., se encuentra con deficiencias en el desarrollo del clima organizacional y su relación con la gestión estratégica. Es así, que se pretende en esta investigación mostrar los resultados de los otros componentes investigativos en las diferentes áreas funcionales de la organización, y sus puntos de vista para llegar a un buen manejo de una empresa, aplicando estrategias y planes de mejoramiento que se aplique en la empresa para que no presente un deterioro en el patrimonio y la empresa arroje utilidades, ya que en este momento son mínimas.

Por esta razón se utiliza la gestión estratégica, como marco guía para desarrollar este proyecto, entendiendo inicialmente el entorno y luego el interior de la organización, como su organigrama, los procesos y sus relaciones. Con lo anterior se entiende a la empresa como un sistema correlacionado con sus diferentes elementos, que actúan de forma conjunta, es decir como una unidad, para alcanzar metas u objetivos propuestos.

## 2. Enunciado del problema

Las empresas en Colombia son un elemento clave en el desarrollo de la sociedad, ellas suministran los recursos indispensables para el sostenimiento económico, social y cultural de todos los habitantes, imparcialmente de la función que ejecuten dentro de ella y el grupo económico donde se efectuó, es necesario para el desarrollo el factor humano con el fin lograr las metas y objetivos organizacionales propuestos. Las organizaciones modernas para alcanzar su desarrollo y estar en avance en el mercado, necesitan cambiar o desarrollar avances en su maquinaria, tecnología y otros recursos, y se han visto en la necesidad obligatoria de potencializar y alinear su trabajo al conocimiento y consolidación del talento humano, transformándolo en un elemento generador de ventaja competitiva.

La gerencia de empresas debe encargarse de hallar la forma precisa y eficaz, de emplear los cuatro principios básicos de la administración planear, organizar, dirigir y controlar de todos los recursos, y para ello debe desarrollar estrategias que permita conocer de antemano el comportamiento de las variables internas y externas, que pueden afectar significativamente, y en determinado momento inquietar el logro de objetivos propuestas.

Con lo anterior, se entiende que hay razones por las que la cultura es un factor determinante del clima organizacional y por tanto hay que tener cuidado en la creación de estrategias que afecten sustancialmente los procesos que se vienen implementando en esta área. La obligación de instituir un estilo propio de dirección con base en el reconocimiento de los diversos procedimientos culturales de la entidad y con una clara descripción de las estrategias para la implementación de las mismas, como la inclusión de una problemática cultural que no esté permitiendo el libre desarrollo de los empleados, y este afectando de gran manera la productividad con la que están siendo medidos.

La rotación de personal en la organización es considerable y es susceptible a mejorar, tomando como base que el recurso humano es fundamental en toda entidad o proceso. Teniendo especial precaución porque puede acarrear dificultades que en el futuro que pueden ser perjudiciales. La inestabilidad laboral persiste representando una verdadera dificultad para la empresa en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal. Capacitar debidamente a un empleado implica tiempo y dinero. Durante el periodo de adaptación del empleado este no es productivo en un 100% debido a esto el costo de entrenamiento y

capacitación resulta demasiado alta. Son varios los factores principales, que pueden estar causando la alta rotación entre ellos los salarios bajos o que no corresponden a la remuneración acorde con las funciones indicadas en el momento de la firma del contrato. Ya que al pasar el tiempo se genera una mayor carga laboral sin ningún ajuste en el salario.

Por otra parte, la motivación con la que cuentan los empleados que tienen mayor tiempo en la compañía, puede mejorar, se ha podido evidenciar que se retiran voluntariamente, porque otras empresas adquieren sus servicios y les brindan mejores beneficios económicos, para su familia y su formación profesional, el colaborar sopesa sus opciones en una balanza y normalmente termina inclinándose por el lugar donde le ofrecen mejor remuneración con menos carga laboral.

Partiendo del tipo contrato utilizado por la compañía, que no genera confianza al trabajador y allí se podría encontrar una oportunidad de mejora, y los colaboradores aumenten su compromiso. Generalmente el tipo de contrato manejado por la empresa es a términos fijo por cuatro meses o por prestación de servicios, él podría sentir que no tiene una estabilidad laboral. Por este motivo toma la decisión de declinar la opción de laborar en INVESTIGAR S.A.S.

Finalmente, otra problemática susceptible de mejora es la carga laboral, ya que sería pertinente que en el momento de la contratación se establezcan las funciones específicas de cada puesto de trabajo, actualmente la empresa lo maneja así pero luego que el colaborador se encuentra vinculado a la compañía y por los motivos nombrados anteriormente, una persona renuncia. Las funciones asignadas al colaborador que rescinde contrato, son reasignadas al colaborador que está acoplándose al trabajo y por este motivo siente que tiene más carga laboral.

En el momento de la contratación no se es muy claro con las normas establecidas y por esto los colaboradores toman la decisión de rescindir su contrato, porque no están cumpliendo a cabalidad lo pactado inicialmente en el contrato laboral. Adicionalmente en el momento del ascenso no se pacta el aumento salarial y el tiempo de espera es demasiado prolongado para hacer el ajuste salarial.

## **2.1 Formulación del problema**

¿Qué estrategias deben ser implementadas para garantizar el mejoramiento en la empresa INVESTIGAR S.A.S?

Tabla 1

*Formulación del problema*

<b>SÍNTOMAS</b>
<p>Disminución en la rentabilidad.</p> <p>Importante rotación de personal.</p> <p>Falencias en la planeación estratégica.</p> <p>Dificultades para definir el costeo, manejo presupuestal y control del mismo.</p>
<b>CAUSAS</b>
<p>Ausencia de seguimiento al presupuesto pactado a inicio de año, siempre hay sobre-ejecución en los mismos.</p> <p>Carencia de una política clara en cuanto a cultura y clima organizacional.</p> <p>Escaso uso en herramientas de planeación efectiva, gestión estratégica y herramientas de control.</p> <p>Plan estratégico enfocado en áreas que están causando detrimento a la organización.</p>
<b>PRONÓSTICO</b>
<p>Disminución de las utilidades. Se puede llegar a pérdidas financieras, incluso ser arruinada por la dinámica del mercado en el que se encuentra actualmente.</p> <p>Detrimento de su imagen en el sector, como un mal empleador, no siendo una fuente de empleo confiable para los trabajadores.</p> <p>Incertidumbre en el mercado, la empresa no estaría preparada para las tendencias futuras considerando un efecto negativo el estancamiento y la pérdida de cuota de mercado.</p> <p>Disminución en la productividad por parte del personal, ausencia del sentido de pertenencia y valores corporativos.</p>
<b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b>
<p>Es pertinente hacer un diagnóstico, analizarlo y evaluarlo, con el fin de identificar y establecer propuestas de mejora en la organización, más específicamente en cada una de las áreas que estén presentado dificultades en sus procesos, o pretendan mejorar de cara al futuro.</p> <p>Evaluar la condición actual del entorno interno y externo de la empresa poniendo especial foco en aquellas acciones que sean susceptibles de cambio favorable, todo lo anterior en busca</p>



de escenarios que propicien la sostenibilidad de la organización en el futuro, tomando la gestión estratégica como pilar fundamental en su actuar.

Nota: Autoría propia.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Generar un plan estratégico que permita un proceso de mejoramiento continuo en la empresa INVESTIGAR S.A.S.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la organización.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa INVESTIGAR S.A.S.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejora.

#### 4. Justificación

La presente investigación está justificada en realizar un diagnóstico a la empresa INVESTIGAR S.A.S., con el fin de analizar las principales problemáticas susceptibles de mejora que tiene actualmente, y generar avances en los procesos a través de estrategias e indicadores propuestos.

A partir del conocimiento adquirido en el programa académico Administración de Empresas, Contaduría Pública y Gerencia de Empresas; se brindará soporte para dar solución a sus principales oportunidades de mejora, de manera general se toma como área específica del conocimiento la gestión estratégica, que nos brinda los elementos a dónde quiere llegar la organización y poder sostenerla durante el mayor tiempo posible y así mediante el cumplimiento de objetivos específicos facilitar las toma de decisiones.

Esta investigación se realiza con el propósito de cumplir con los requisitos de la Universitaria Agustiniense y para poder optar al título de especialista en gerencia de empresas, siguiendo el marco que propone la institución, al forjar seres humanos integrales que aporten a la construcción de una sociedad mejor.

La metodología que se emplea en este proyecto integrador es el estudio de caso, es por esto que se comprende la Gestión Estratégica, ya que nos permite aplicar fundamentos y lineamientos investigativos que ayudan a la creación de estrategias y planes de mejora afines al tema, se ejecuta un estudio que afronta todas las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado a la empresa INVESTIGAR S.A.S. con el fin de crear cambios importantes que aporten a un mejoramiento. De tal forma que la descripción de las problemáticas que presenta la organización es descrita de manera cualitativa, que nos permite ser un poco más específicos, sobre todo en las situaciones que se presentan de manera no adecuada en algunos procesos internos.

La aplicación de este proyecto integrador es teórico-práctica, de manera que permite interactuar en un sector empresarial, más específicamente en el sector servicios, centrados en la investigación de mercados. Los conocimientos adquiridos por las diferentes áreas, son necesarios para poder detectar esas oportunidades de mejora que podrían incidir en el futuro a corto y mediano plazo, en consecuencia, mejorar el futuro óptimo de la empresa.

## 5. Marco de referencia

La globalización está influyendo drásticamente en las organizaciones por esto es pertinente la aplicación de la gestión estratégica, ya que toda empresa debe velar por aplicar los principios básicos brindados por la administración (Planear, dirigir, organizar, controlar), integrada por personal idóneo. Actualmente INVESTIGAR S.A.S, está presentado algunas dificultades en cuanto a procesos se trata, por ende es propicio desarrollar el marco de referencia teniendo en cuenta el marco teórico, marco conceptual, marco histórico y marco legal.

### 5.1. Marco teórico

Tomando como referencia inicial se encuentra la gestión estratégica como el procedimiento que pretende valorar sistemáticamente una organización, definiendo objetivos, identificando metas y determinando las estrategias que se crean más adecuadas para cumplir con estos propósitos, optimizando de la mejor forma los recursos destinados para su actividad.

(David, 2003) La ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (P. 5).

La gestión estratégica procura por que la empresa adopte una estrategia colectiva organizacional que actué como la herramienta fundamental para el cumplimiento de sus ideales, es por tal motivo (Mintzberg, 1999) afirma que “La elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar”.

Se puede incluir también como estrategia fundamental y que va muy a la par de la gestión estratégica, el desarrollo del personal y la gestión del talento humano, recurso más que importante para las pymes colombianas, teniendo en cuenta la pluralidad y diversidad que deben tener las distintas áreas clave de la empresa, siempre teniendo como foco la sinergia y la interdisciplinariedad.

(Giddens, 1992) En las sociedades modernas, somos mucho más interdependientes de lo que nunca antes fue el caso. Muchos de nuestros requerimientos son satisfechos por otros a quienes

nunca conocemos, y que pueden vivir de hecho a muchas millas de distancia. En tales circunstancias, se necesita una tremenda cantidad de coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones (P.305).

Estas dos áreas buscan un complemento, intentando añadir un valor agregado a la organización, (Chiavenato, ICESI, 2002) al indicar que “ la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional”.

De la misma forma se busca incorporar sinergias entre todos los trabajadores, incorporando valores, sentido de pertenencia y la estabilidad de un clima organizacional.

La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. (Casanueva, 2001).

La construcción de un clima organizacional es fundamental en toda organización va de forma paralela con el bienestar que puedan tener los trabajadores en la organización, además garantiza a la empresa contar con el compromiso del colaborador por mucho más tiempo, un empleado que se siente querido, con oportunidades y motivado, lo mantiene enfocado y más productivo.

La Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción (Aktouf, 1998).

Conjunto con el crecimiento profesional y la gestión del conocimiento que es la que permite que ninguno de los colaboradores sea indispensable en la empresa, si no que todos tengan un conocimiento más amplio de todas sus funciones, en especial las que están próximas a ellos.

Esta gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, por ende, con el cambio organizacional (Carrión, 2002) Como lo afirma (Torres, 2001) ‘ se centra en lo que tiene que ver con la estructura organizacional y los cambios que se dan en ella con la

innovación tecnológica''. La integridad de todas las áreas es finalmente convertirse en una estrategia valiosa.

La gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades.

Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización. (Sanabria, 2007).

## **5.2 Marco conceptual**

En la siguiente tabla están incluidas todas las referencias conceptuales y teóricas de los diferentes autores, abarcando los conocimientos más importantes y guía para el desarrollo de este proyecto.

Tabla 2

*Marco conceptual*

Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por los investigadores
Gestión Estratégica	<p>Según (Lourdes, 2014) Define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.</p>	<p>La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.</p>
	<p>Según (vertice, 2008) Afirma la gestión estratégica el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.</p>	
	<p>Según (Ansoff, 1976) La gestión estrategia en las organizaciones debe tener una relación permanente con el entorno, tomando como pilar fundamental 4 vectores: 1.- Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”. 2.- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados. Actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo. 3.-Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición, competitiva.</p>	

	4.- Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.	
--	--	--

Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por los investigadores
Clima organizacional	Segun (Gilmer, 1993) Quienes definen “clima laboral” como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.	El clima organizacional son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.
	Según (Chiavenato, 2009) Señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.	
	Según (Mendez Alvarez, 2006) el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición.	



Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por los investigadores
Matriz MMGO	<p>(Salazar M. d., 2016) Lo plantea como un modelo Educativo basado en el desarrollo de tres tipos de competencias: las competencias básicas, correspondientes al fortalecimiento de lo comunicativo y cognitivo; las competencias nucleares, referentes a las temáticas disciplinares de cada programa; y por último, las competencias transversales, consideradas como el sello integral de un profesional por el desarrollo de las dimensiones referente a lo emprendedor, humanístico, investigativo y tecnológico en un contexto empresarial.</p>	<p>Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollado por el Grupo G3Pymes de la Universidad EAN, contiene una herramienta tecnológica compuesta por matrices en Excel que miden el nivel de modernización de las empresas. Los estudiantes por medio de la capacitación sobre la utilización del modelo se acercan al sector empresarial con una herramienta práctica que les hace competentes en la medición de los factores clave de desarrollo de una empresa</p>
	<p>(Perez U, y otros, 2009) Afirma que La herramienta MMGO es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones. Todo lo anterior con el fin de poder ejecutar un plan de intervención se realizó una evaluación en todas las áreas funcionales de la empresa, donde se mostró que cuan real y posible era la implementación de este y que beneficios tendría para la empresa, como afectaría las ventas y las utilidades, como sería el retorno de la inversión y en qué tiempo estimado, mostrando un resultado positivo para la propuesta.</p>	

Nota: Autoría propia

### 5.3 Marco histórico

En el inicio de la gestión estratégica van enmarcados en conjunto con el concepto de estrategia, que en primera instancia era atribuido a la milicia, concepto que se aplica en la gestión estratégica cuando se refiere a empresas que desarrollan estrategias organizacionales, en el sentido de acondicionar conjuntamente recursos y aptitudes de ellas a un contexto constantemente inestable en el que se encuentra la organización.

Se reconocen autores clásicos que aplicaron esta noción de implementación de estrategias, que reúnen la observación en un conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una organización debe implementar, para obtener dichas intenciones en un plazo de tiempo determinado y de otra manera, percatarse de aspectos centrales del negocio que actúan en una empresa.

El término estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro. (Drucker, 1990).

Posteriormente otros autores dedicaron sus investigaciones a comprender la relación que podría tener la estrategia con la planificación organizacional y la misma administración, integrando todas aquellas áreas denominadas fundamentales.

Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada (Sierra, 1992).

En la gestión estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de éstos está la definición de Visión y Misión de una organización.

Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la

Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de Visión y Misión.

Respecto al tema de Objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica está dado en la constitución de un verdadero Sistema de Objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc.

Debe dejarse establecido que tanto bajo los conceptos de Administración General o del enfoque tradicional, como en el de Dirección Estratégica, el tema de los Objetivos ha sido un tema central donde se pone mucha atención en su definición, comunicación, y claridad, para toda la organización, siendo esto una diferencia de forma. (Carlos, 1995).

Otra categoría que tiene especial relevancia y dedicación en el enfoque de Estrategia, lo constituye lo relacionado con la estructura de la organización y su relación existente con la Estrategia. A principios del estudio de la Dirección Estratégica se trataba de aclarar la relación entre estos dos conceptos, existiendo una especie de dilema en cuanto a si la Estrategia era función o dependía de la estructura, o era esta última la que se constituía en una verdadera variable independiente. Esta situación, sin embargo, debe quedar absolutamente esclarecida, al formular e implementar la Estrategia que se haya definido. (Dess, 2003).

Por otra parte, también deben citarse diferentes modelos y técnicas que se han empleado en forma sistemática para estudiar las distintas opciones estratégicas, sobre las cuales deberá decidir el equipo directivo de una organización. Una de las más utilizadas tiene que ver con la aplicación de Matrices, método gráfico que reproduce y ordena información básica respecto del entorno, o de factores internos-externos según el perfil de la estrategia en aplicación, ligando información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita visualizar la posición relativa que detenta la empresa y las diferencias o distancias que se deben recorrer, como para cumplir con los objetivos que deberían fijarse para alcanzar una situación superior o más expectante en el futuro.

Una metodología de esta naturaleza, si bien es muy útil para examinar diferentes variables que posibiliten llegar a la formulación definitiva de una Estrategia, no sustituye ni hace más simple el

difícil y delicado proceso del equipo directivo de llegar a decidir por una determinada Estrategia. (Fred, 2003).

#### 5.4. Marco legal

En la siguiente tabla, está relacionado el marco legal determinado para la investigación en la empresa INVESTIGAR S.A.S, en la que se hace énfasis en la operación básica de la empresa (investigación de mercados), las áreas más susceptibles de mejora, clima organizacional, y normas de nivel contable y financiero para el sector servicios. Del mismo modo se muestra como la organización está utilizando esta normatividad.

Tabla 3

*Marco Legal.*

Norma	Análisis con el tema de investigación
<p><b>Ley 1480 de 2011 artículos 3 &amp; Decreto 3466 de 2011</b></p>	<p>La normativa que contempla los deberes y derechos de los consumidores y usuarios, pertinente de conocimiento por parte de la organización ya que se manejan bases de datos amplias para realizar todo tipo de encuestas y pruebas con productos que no han salido al mercado.</p>
<p><b>Ley estatutaria 1581 de 2012 (Art 3 – 6 – 8)</b></p>	<p>Tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales.</p>
<p><b>Ley 1712 de 2014 (Art 1 – 2 – 3)</b></p>	<p>El objeto de la ley es regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.</p>

<p><b>Pacto Internacional de las Naciones Unidas de Derechos Civiles y Políticos (Art 19)</b></p>	<p>Quién garantiza la libertad de los investigadores de mercados para buscar, recibir y divulgar información.</p>
<p><b>Código internacional ICC/ESOMAR para la práctica de la investigación social y de mercados</b></p>	<p>Es el Código aplicable a la totalidad de la investigación de mercados. Debe ser considerado conjuntamente con otros códigos y directrices, principios e interpretaciones de los marcos de referencia.</p>
<p><b>CST (Art 46) Ley 789 de 2002 (Art 28)</b></p>	<p>Todo lo relacionado con el contrato a término fijo este es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año.</p>
<p><b>CST (Art 47)</b></p>	<p>Todo lo relacionado con el contrato de trabajo a término indefinido que es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio</p>
<p><b>CST (Art 45)</b></p>	<p>Todo lo relacionado con el contrato por obra o labor que el cual es utilizado cuando el trabajador va a desempeñar una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico.</p>
<p><b>Ley 789 de 2002 (Art 30)</b></p>	<p>Todo lo relacionado con el contrato de aprendizaje, que es una forma especial de vinculación a una</p>

	<p>empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.</p>
<p><b>Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEY N° 29783 Ministerial N° 260-2016-TR (Art 3)</b></p>	<p>Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para ello, cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia.</p>
<p><b>Ley 1314 del 13 Julio 2009</b></p>	<p>Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.</p>

Nota: Autoría propia

## 6. Marco metodológico

### 6.1 Estudio de caso

El marco metodológico es el encargado de revisar cada una de las fases a realizar en la investigación, no solo examina que pasos se deben seguir para la impecable resolución del problema, sino que también define, si las herramientas de estudios que se van a utilizar, ayudan de manera correcta a desarrollar de la mejor manera la problemática susceptible de mejora. No obstante, también toma como referencia la serie de etapas o métodos que se deben considerar, para saber de qué forma se desarrollará la investigación. Según (Sabino, 1992 ) se plantea con respecto al marco conceptual que *“es un conjunto de elementos que es necesario operacionalizar y pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”*

La tipología con la que se va desenvolver este proyecto integrador es la de estudio de caso, en forma cualitativa que se ha empleado para comprender con profundidad la realidad social y de ciertos comportamientos, donde estos son sujeto de un estudio intensivo y profundo. Ahora bien, se entiende como caso aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación.

En virtud de esta definición, es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz & Serván, 2001).

Posteriormente se crean cuestionamientos, que son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en los conocimientos organizados y sistematizados. Así pues, no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas y no todos los estudios plantean hipótesis. Las variables por su parte son una propiedad que pueden alterar y cuya transición es susceptible de medirse.

En el caso de INVESTIGAR S.A.S las variables van relacionadas con los diferentes elementos relevantes de la compañía frente a sus dificultades, mediante el conocimiento de las operaciones financieras y administrativas, abordando especialmente los procesos donde se están desarrollando los planes estratégicos relacionados con el clima organizacional, las condiciones laborales y las finanzas de la compañía.

En la selección muestral se encuentra que los sujetos objeto de estudio son los empleados de la organización INVESTIGAR S.A.S la cual tiene como actividad económica la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública, la empresa actualmente con 90 empleados con contrato directo, nuestra poblacional se delimita a 20 personas, 15 pertenecientes a áreas administrativas, y 5 del área operativa (encuestadores, auxiliares e impulsadoras).

Así mismo el tipo de muestreo utilizado fue el de aleatorio simple, donde el procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido (Salazar E. a., 2017).

El tipo de investigación cualitativa es la que más trascendencia tiene en la investigación, esta se entiende como una clase de proyectos investigativos que extraen las descripciones a partir de análisis que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. Dicho de otra manera, busca descubrir teorías, conceptos, hipótesis, y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones, sino más bien utilizando marcos teóricos ya existentes.

Como procedimiento final viene la etapa de análisis y verificación donde después de haber concluido en ciertos puntos clave, o encontrado procesos susceptibles de mejora se toman decisiones a partir de las pruebas estadísticas ya aplicadas, inicialmente se elaboran los planes concernientes al análisis, se toman los puntos que podrían tener unas implicaciones más serias y se les da prioridad. En segunda parte se ejecuta el plan que se pactó desde la parte directiva, con los investigadores. Adicional a lo anterior se obtienen los resultados los cuales son medidos por metas e indicadores que determinan la realidad de las situaciones estudiadas.



## **7. Capítulo II Componente disciplinar**

### **7.1 Conceptualización de la empresa**

Fundada en el año 1992 y desde entonces ha venido acumulando experiencia en la realización de todo tipo de investigaciones de mercados con clientes de diferentes sectores económicos.

Constitución: E.p. no. 3725, notaria 26 de Santafé de Bogotá del 15 de diciembre de 1.994, inscrita el 26 de enero de 1. 995 bajo el no. 478.764 del libro ix, se constituyó la sociedad comercial denominada Oswaldo Acevedo Gómez & cia s.a.

Que por E.p. no.322 del 12 de febrero de 2003, de la notaria 26 de Bogotá, inscrita el 17 de febrero de 2003, bajo el no. 866752 del libro ix, la sociedad de la referencia cambio su nombre de: Oswaldo Acevedo Gómez & cia s. a. y podrá usar la sigla Yankelovich Acevedo y asociados s.a. por el de: INVESTIGAR S.A.S pero podrá usar la sigla alianza INVESTIGAR S.A.S.

### **7.2 Razón social**

Nombre: INVESTIGAR S.A.S

Sigla: Alianza INVESTIGAR S.A.S

N.i.t.: 830000889-1

CIIU: 7020

Constitución: e.p. no. 3725, notaria 26 de Santafé de Bogotá del 15 de diciembre de 1.994, inscrita el 26 de enero de 1. 995 bajo el no. 478.764 del libro ix, se constituyó la sociedad comercial denominada Oswaldo Acevedo Gómez & cia s.a. (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] ,2017.).

Que por e.p. no.2724 del 31 de octubre de 1995, de la notaria 26 de Santafé de Bogotá, inscrita el 9 de noviembre de 1995, bajo el no. 515570 del libro ix, se le adiciono sigla quedando el nombre a INVESTIGAR S.A.S. (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] ,2017.).

Que por E.p. no.322 del 12 de febrero de 2003, de la notaria 26 de Bogotá, inscrita el 17 de febrero de 2003, bajo el no. 866752 del libro ix, la sociedad de la referencia cambio su nombre de: Oswaldo Acevedo Gómez & cia s. a. y podrá usar la sigla Yankelovich Acevedo y asociados

s.a. por el de: INVESTIGAR S.A.S pero podrá usar la sigla alianza INVESTIGAR S.A.S (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] , 2017.).

### **7.3 Objeto social**

La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades: a) la realización de estudios e investigaciones tendientes a orientar y cuantificar procesos sociales, económicos o de comunicación social. b) realización de estudios socio- económico, de factibilidad, actuarial, desarrollo de modelos matemáticos, econométricos, estadísticos, evaluación económica de proyectos. c) estudios en el área de investigación de mercados, evaluación de oferta y demanda, análisis de factibilidad de nuevos productos y evaluación de campañas publicitarias. d) medición cuantitativa y cualitativa de las audiencias de los medios de radio y televisión, y medición cuantitativa y cualitativa de lectores de los diferentes medios escritos. e) estudios de la cultura y comunicación dentro de las empresas e instituciones. f ) desarrollo de consultoría en ingeniería.( Cámara de Comercio de Bogotá[CCB],2017.).

### **7.4 Reseña empresarial**

Empresa fundada en el año 1992 su primera razón social fue INVESTIGAR & cia s.a su segunda razón social fue INVESTIGAR y asociados s.a. y desde el año 2013 paso a llamarse INVESTIGAR S.A.S en el año 1999 realiza un estudio llamado Megatrens este es un estudio psicográfico (estilo de vida) del consumidor colombiano adulto se realizó en los años 2001 - 2003 - 2006 – 2009 – 2012.

En el año 2005 se implementa el sistema CATI (Computer Telephone Interviewing), creación de la división de estudios Etnográficos, en el año 2007 obtienen la certificación de Calidad ISO 9001: 2000, en el año 2008 implementan herramientas neurofisiológicas (Eye Tracking) en las investigaciones, en el año 2009 Obtienen la certificación de Calidad ISO 20252, norma específica para el sector, Bavaria SAB Miller da el premio de mejoramiento en calidad en el segmento de mercadeo y publicidad.

En el año 2010, INVESTIGAR S.A.S obtiene la membresía de IRIS la red global más grande de empresas de investigación de mercados independientes del mundo y desde entonces ha venido acumulando experiencia en la realización de todo tipo de investigaciones de mercados con clientes de diferentes sectores económicos.

### **7.5 Factores claves de constitución**

INVESTIGAR S.A.S se asoció con una empresa llamada Yankelovich y esto dio lugar a la incursión en nuevos mercados ya que él era el dueño de una empresa llamada Televentas S.A y decidió invertir en esta nueva oportunidad de negocio para así quedarse con el total de las acciones y fundar INVESTIGAR S.A.S al ver que esta oportunidad de negocio era rentable tomó la decisión de absorber la totalidad del Yankelovich y crear INVESTIGAR S.A.S.

### **7.6 Decisiones constitutivas**

La decisión la tomó la familia Acevedo por incursión y estabilidad del mercado en el momento de la creación de INVESTIGAR S.A.S ya que en ese momento no había muchas empresas de investigación de mercado en Colombia y era un mercado en crecimiento, aunque es una empresa de razón social sociedad anónima todos sus accionistas pertenecen a la familia Acevedo.

## 7.7 Ubicación e instalaciones

La ubicación de INVESTIGAR S.A.S está ubicada en el barrio Teusaquillo en la Diagonal 40 a # 14-36 se estableció en este lugar porque son casas propias del mayor accionista de la compañía y así evitar un gasto adicional en la operación de ella.

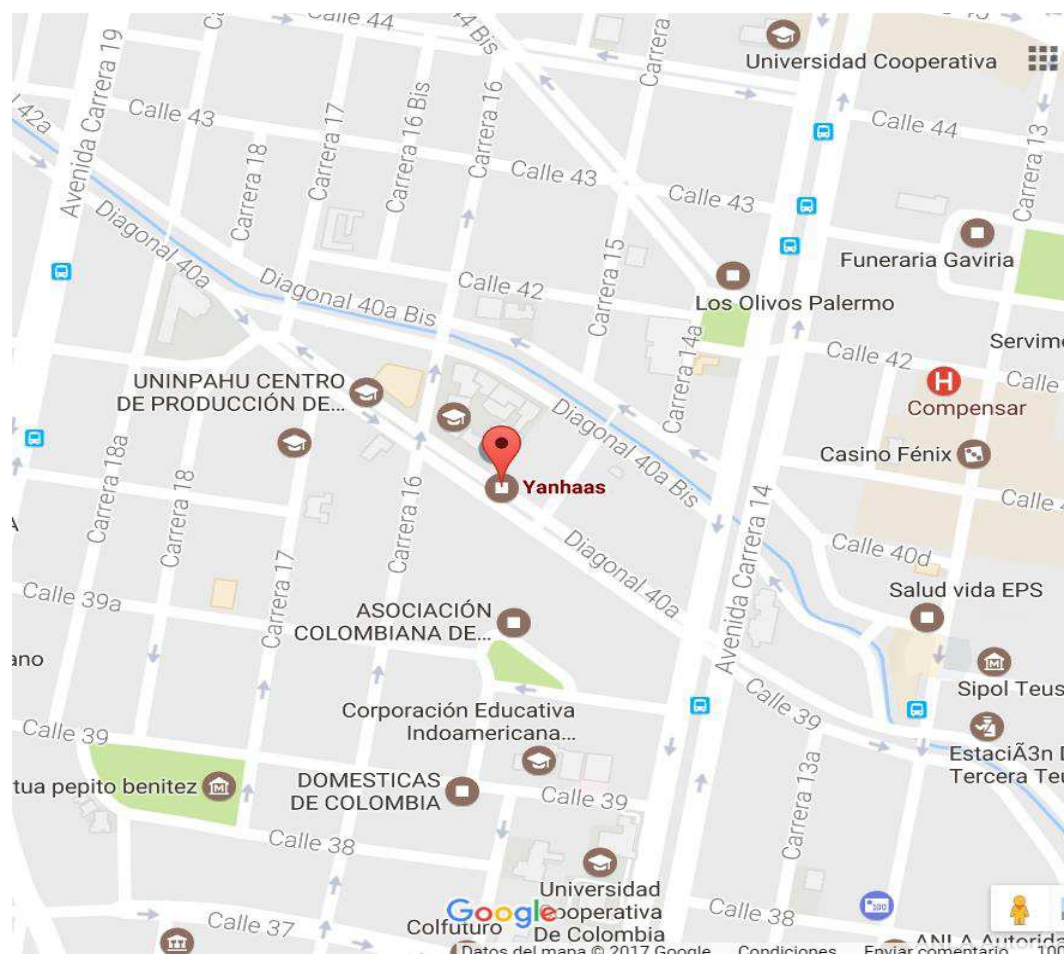


Figura 1. Ubicación de la empresa. Nota: Google Maps.

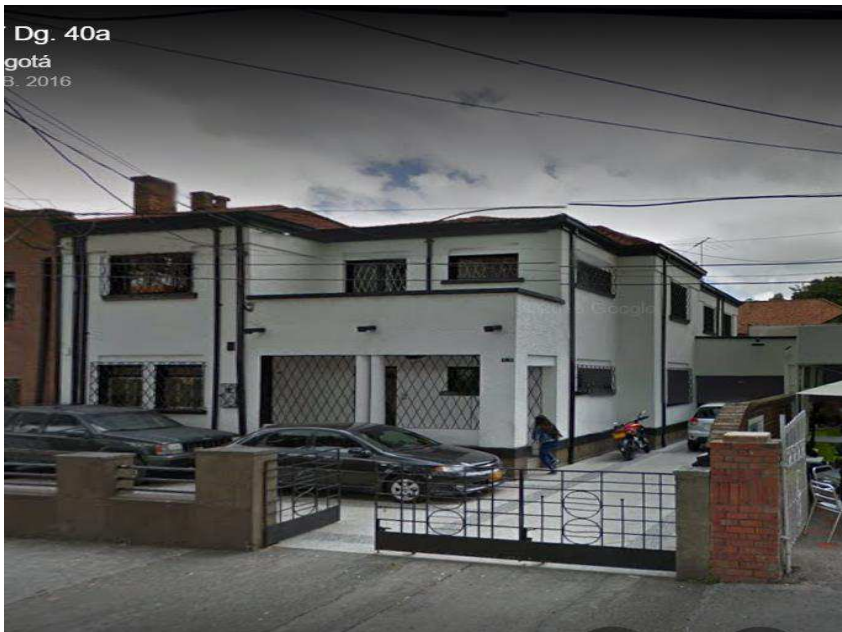


Figura 2. Fachada de la empresa Diagonal 40 a # 14-36. Nota: Google Maps.

## 8. Gestión estratégica

De acuerdo con Chiavenato se entiende que la gestión estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (Chiavenato, Gestion Estrategica, 2004) Según esta definición la gestión estratégica se enfoca en lograr la unificación entre todas las áreas de trabajo, para consolidar decisiones a través de procesos y procedimientos que consigan el éxito de la empresa. “ el propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro que es “la planeación a largo plazo, como contraste; intenta optimizar para el futuro de las tendencias actuales” (Chiavenato, Gestion estrategica, 2003).

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Para el desarrollo de este módulo se realizó un estudio en la empresa Investigar S.A.S. basados en el modelo de modernización para la gestión de organizaciones.

### 8.1 Diagnóstico

El diagnóstico estratégico que se realice en la empresa debe suministrar a los empresarios directivos y estrategas la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, y mediano plazo.

Para llevar a cabo ese proceso de una forma más eficaz y práctica, los estrategas disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de sus fases y que se deben ver, por separado para poder integrar toda la información posteriormente. (Koenes, 1995).

En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber:

## 8.2 Análisis DOFA empresa INVESTIGAR S.A.S.

Tabla 4

*Análisis DOFA Empresa INVESTIGAR S.A.S*

<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>	<b>Oportunidades – O</b>	<b>Amenazas - A</b>
<p>Compromiso del personal. Excelente calidad humana. Proceso de selección rápido.</p> <p>Capacitaciones permanentes al personal. Horarios flexibles. Actividades para esparcimiento de los empleados. Claras opciones de crecer en la compañía.</p>	<p>1. Personal sin experiencia.</p> <p>2. Inconformidad por diferentes aspectos (salarios)</p> <p>3. Rotación alta del personal.</p> <p>4. Poco seguimiento o control de las actividades desarrolladas por el personal.</p> <p>5. No se ciñen al manual de funciones de los empleados.</p> <p>6. Procedimientos indebidos hacia los empleados.</p> <p>7. Empleados con contrato directo con la</p>	<p>• El alto costo en las empresas de la competencia. Comparativamente hablando una investigación de tipo cualitativo para la introducción de un producto puede costar en promedio 800 millones de pesos, mientras que en INVESTIGAR SA los costos llegan en promedio a menos de la mitad (380 millones de pesos. • La política en nuestro país genera nuevas expectativas (proceso de paz) Donde se afirma que para el posconflicto está presupuestado 224,4 billones, de los cuales 32,9 billones estarán destinados para incentivar la inversión extranjera. • Pertener a ACEI (asociación colombiana de empresas de investigación de mercados y opinión pública) Crea un respaldo y confiabilidad a los posibles clientes, principalmente porque en la página de esta asociación, están publicadas las mejores empresas y las más confiables actualmente en el país. *</p> <p>Incremento de creación de nuevos productos en Colombia, Colombia en el 2016 se situó en el puesto número</p>	<p>• Incertidumbre del mercado.</p> <p>• Crisis económica a nivel mundial que está dejando a las empresas sin recursos para realizar estudios de mercadeo. Actualmente las empresas están optando por lanzarse al mercado, solo para acaparar la demanda, sin hacer un estudio de mercado previo. Se toma en cuenta que el 94% de empresas en el país son PYMES que no cuentan con los recursos, para realizar este tipo de estudios previos.</p> <p>• Demandas laborales, que acarrearán gastos adicionales.</p> <p>• Competidores con cazatalentos.</p>

	<p>organización se marchen por mejores ofertas laborales.</p> <p>8. Reestructurar los manuales de funciones que puedan ocasionar desfalcos financieros.</p> <p>9. Falta de un sistema de administración estratégica</p>	<p>5 de países con mejor índice de innovación en América Latina, este año espera llegar al 3er lugar por medio de políticas que están impulsando entidades como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo; mientras en Ciencia y Tecnología es Colciencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las funciones de poco control cometen errores graves en sus procedimientos.</li> </ul>
--	---	---	---

Nota: Autoría propia

Tabla 5

*Estrategias DOFA*

	<b>Fortalezas – F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<p>Compromiso del personal.</p> <p>Excelente calidad humana.</p> <p>Proceso de selección rápido.</p> <p>Capacitaciones permanentes al personal.</p> <p>Horarios flexibles.</p> <p>Actividades para esparcimiento de los empleados.</p> <p>Claras opciones de crecer en la compañía.</p>	<p>1. Personal sin experiencia.</p> <p>2. Inconformidad por diferentes aspectos (salarios)</p> <p>3. Rotación alta del personal.</p> <p>4. Poco seguimiento o control de las actividades desarrolladas por el personal.</p> <p>5. No se ciñen al manual de funciones de los empleados.</p> <p>6. Procedimientos indebidos hacia los empleados.</p>



		<p>7. Empleados con contrato directo con la organización se marchen por mejores ofertas laborales.</p> <p>8. Reestructurar los manuales de funciones que puedan ocasionar desfalcos financieros.</p> <p>9. Falta de un sistema de administración estratégica</p>
<b>Oportunidades – O</b>	<b>Estrategias – FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
<p>• El alto costo en las empresas de la competencia. Comparativamente hablando una investigación de tipo cualitativo para la introducción de un producto puede costar en promedio 800 millones de pesos, mientras que en INVESTIGAR SA los costos llegan en promedio a menos de la mitad (380 millones de pesos). • La política en nuestro país genera nuevas expectativas (proceso de paz) Donde se afirma que para el posconflicto está presupuestado 224,4 billones, de los cuales 32,9 billones estarán destinados para incentivar la inversión</p>	<p>1. Aprovechar la experiencia en el sector e implementar medios tecnológicos que permitan hacer más ágiles los procesos.</p> <p>2. Crear un plan a corto plazo que ayude a desarrollar una estructura financiera sólida y las ganancias netas mejoren considerablemente. Se deben delimitar un presupuesto, sólido, con reservas y montos estipulados para las contingencias.</p> <p>3. Mejorar la imagen corporativa, creando un mejor lugar para trabajar. Se plantea la creación de una intranet y un entorno colaborativo.</p> <p>4. Cambio de instalaciones, para comodidad del personal. Ampliación de la sede en la ciudad de Bogotá, y adecuar</p>	<p>1. Construir una estructura más sólida en Colombia para posteriormente aprovechar la presencia internacional que se tiene en Latinoamérica. A forma de plan piloto se buscan implementar pequeños pero significativos cambios a nivel país (Colombia) para después llevarlos a la totalidad de la organización.</p> <p>2. Considerar una evaluación de sus proveedores y contratistas que denote una medición de sus capacidades productivas. Se deberán ejecutar reuniones mensuales en las cuales se realice seguimiento a los Stakeholders de la organización, y validar cual es el valor que le están aportando a la organización.</p> <p>3. Preparar instalaciones y</p>

<p>extranjera. • Pertener a ACEI (asociación colombiana de empresas de investigación de mercados y opinión pública) Crea un respaldo y confiabilidad a los posibles clientes, principalmente porque en la página de esta asociación, están publicadas las mejores empresas y las más confiables actualmente en el país. * Incremento de creación de nuevos productos en Colombia, Colombia en el 2016 se situó en el puesto número 5 de países con mejor índice de innovación en América Latina, este año espera llegar al 3er lugar por medio de políticas que están impulsando entidades como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo; mientras en Ciencia y Tecnología es Colciencias.</p>	<p>instalaciones para la implementación de las nuevas tecnologías.</p> <p>5. Fortalecer valores corporativos que afiancen el sentido de pertenencia por la organización. En un diagnóstico inicial se pretende fortalecer este rubro por medio de estrategias como recalcar valores en un primer contacto (contratación) Compartir información desde directivos y parte operativa y comercial externa.</p>	<p>adecuarlas para la implementación de herramientas tecnológicas de vanguardia. Se está trabajando en el cambio de sede, ya que actualmente la sede principal en la ciudad de Bogotá es una casa de dos pisos, la cual no es apta para la implantación de las tecnologías nuevas como, (Intranet, ERP, Entorno colaborativo)</p>
<p><b>Amenazas – A</b></p>	<p><b>Estrategias – FA</b></p>	<p><b>Estrategias - DA</b></p>
<p>Incertidumbre del mercado.</p> <p>Crisis económica a nivel mundial que está dejando a las empresas sin recursos para</p>	<p>1. Aprovechar la calidad humana para prestar un excelente servicio al cliente. Con un acompañamiento continuo. Se recomienda utilizar</p>	<p>1. Sentido de pertenencia a través de la comunicación efectiva</p> <p>2. Promover el desarrollo y uso de las tecnologías que</p>

<p>realizar estudios de mercadeo. Actualmente las empresas están optando por lanzarse al mercado, solo para acaparar la demanda, sin hacer un estudio de mercado previo. Se toma en cuenta que el 94% de empresas en el país son PYMES que no cuentan con los recursos, para realizar este tipo de estudios previos.</p> <p>Demandas laborales, que acarrear gastos adicionales.</p> <p>Competidores con cazatalentos.</p> <p>Por las funciones de poco control cometen errores graves en sus procedimientos.</p>	<p>la herramienta kaizen desde la óptica del orden y calidad total.</p> <p>2. Contemplar desarrollar un sistema de información de acuerdo con las necesidades de la organización. Se sugiere obtener un ERP que ayude con la administración de recursos y una gestión de la información más eficaz.</p> <p>3. Promover y coordinar programas con otro tipo de clientes, diferentes a los que aparecen en la base de datos de la empresa. Se recomienda fortalecer las relaciones comerciales y crear alianzas estratégicas con los clientes existentes que ayuden a aumentar los referidos, base de nuevos clientes y base de posibles clientes.</p>	<p>incrementa la competitividad de los sectores productivos. Con el planteamiento de la implementación del ERP, se busca vencer esa resistencia al cambio que pueden llegar a tener los empleados que han venido trabajando con herramientas ofimáticas de forma empírica y básica (Paquete office), se busca impulsar, el desarrollo de una aplicación móvil que este en sincronía con el ERP a utilizar.</p> <p>3. Desarrollar competencias en las áreas de promoción y coordinación del recurso humano. Crear planes de carrera, que estén de acuerdo con sus competencias (Saber - hacer - ser).</p>
---	--	--

Nota: Autoría propia



Figura 3. Nota: Informe integral MMGO Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

### 8.3 Análisis matriz MMGO

La herramienta Matriz de Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO) es una Matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión de las organizaciones, basados en esta matriz se realiza el diagnóstico a la empresa INVESTIGAR S.A.S.

Se evidencian deficiencias en todas las variables, pero en las variables que se encuentra los porcentajes más bajos el sistema de finalidades (Visión, Misión y objetivos), y en la variable de estrategias. Es allí donde se deben concentrar el mayor esfuerzo ya que es importante que los colaboradores tengan estos ítems claros para poder desarrollar sus actividades en pro de la empresa, que de esta manera los colaboradores no estén en contra de los valores corporativos de la organización. Teniendo en cuenta la Matriz MMGO Variable Principios de Planeación se encuentra que se realiza una planeación presupuestal de cada área y con base a esto se realiza una toma de decisiones, se realizan las respectivas evaluaciones de desempeño, existe un programa contable y basado en los estados financieros que este genera se toman decisiones. En la variable de Sistema de finalidades es una con el porcentaje más bajo ya que la compañía tiene establecido Misión, Visión, y Objetivos, pero estos solo se hacen saber en la inducción y luego de manera informal, los colaboradores no tienen claridad sobre ellos, el área de Gestión Humana

se encarga de publicar periódicamente información, pero nunca incluyen el sistema de finalidades en sus publicaciones. En la Variable Valores Corporativos se encuentra que la compañía tiene misión, visión y objetivos establecidos, pero no se promueven de manera formal.

En la variable de Estrategias es donde más se encuentra deficiencias ya que en su mayoría se toman decisiones basados en un sistema contable, pero al momento de transmitir la estrategia no es clara. Como se puede observar en la gráfica en ninguna variable la compañía se encuentra por arriba del 50%; esto se debe a que no hay claridad al momento de transmitir información ya que tiene todo establecido, pero se omite simplemente se enfocan en el desarrollo de sus labores diarias.

#### **8.4 Propuesta de mejora**

En el desarrollo de la matriz MMGO se encuentran los siguientes Potenciales, la compañía cuenta con una misión, visión objetivos, valores corporativos, una ejecución presupuestal de cada área, las personas que se encuentran a cargo del departamento de Talento Humano tienen en cuenta los valores de las personas que se presentan a las diferentes vacantes para realizar el proceso de contratación en la compañía, cuentan con un sistema contable y basados en este se realiza una toma de decisiones, se realizan evaluaciones de desempeño anuales, algo para resaltar es que la inducción del personal nuevo se realiza en las áreas estratégicas de la compañía .

En cuanto a los problemas se puede evidenciar en la variable de Principios de la planeación que se realiza una ejecución presupuestal y en base a esto se toman decisiones pero no se hace con el personal idóneo; Los directores de cada área se encargan de realizar este proceso aunque se hace con efectividad más por experiencia de realizar esto anualmente que por conocimiento; las evaluaciones de desempeño aplicadas a todo el personal directo de la compañía en la mayoría de ocasiones no es transmitido a sus colaboradores por parte de sus respectivos directores de área para hacerles saber cómo está el funcionamiento de ellos dentro de la compañía; en la variable Sistema de Finalidades (misión, visión, objetivos) se deben informar de manera formal y con periodicidad ya que estos están definidos se hace la presentación formal de estos en el momento en que el colaborador ingresa a trabajar con la compañía, desde el departamento de talento humano se realizan publicaciones periódicas; en la variable de Valores corporativos estos se publican de manera informal y no se hace énfasis en ellos, solo se mencionan en la inducción del

personal nuevo pero estos no vuelven a ser tenidos en cuenta; En la variable de estrategias estas son transmitidas a los respectivos directores de cada área pero no son claras en su ejecución, por esta razón estas estrategias no se pueden controlar ya que no tiene claridad y simplemente se salen de control y tampoco se hace el respectivo ajuste en estas para ejercer un control. Los colaboradores de la compañía no son incluidos en las reuniones para saber cómo fue el crecimiento, decrecimiento, estabilidad y utilidad generada en el año anterior.

En cuanto a la variable de Principios de planeación se recomienda que cada director de área al momento de realizar el presupuesto lo revise con el Jefe Financiero para poder entender y tener más claridad en este proceso y así tener una ejecución presupuestal exitosa, este proceso no se debe hacer anualmente, es importante tener un seguimiento esta reunión debe ser trimestral con el Jefe Financiero para saber si se está cumpliendo con lo establecido a comienzo del año, y así poder dar soluciones efectivas y no esperar hasta el cierre del año para realizar alguna corrección del presupuesto establecido.

En las evaluaciones de desempeño se recomienda dar un tiempo máximo de 15 días hábiles para realizar la retroalimentación respectiva al colaborador, para así mitigar el choque entre los ideales y objetivos de la organización y el desarrollo de las actividades y pensamientos propios de cada colaborador.

Establecer indicadores en las diferentes áreas para saber si se está dando el cumplimiento de la ejecución presupuestal presentada al inicio de cada periodo. El indicador que se recomienda es

$$\text{Ejecución presupuestal} = \frac{\text{gasto real del área}}{\text{Presupuesto inicial}} \times 100$$

La compañía, es importante que en la retroalimentación de esta se haga énfasis en la planeación estratégica de la compañía.

Es importante realizar capacitaciones trimestrales que incluya a todo el personal para hablar de temas relacionados con la ejecución presupuestal del área y no que simplemente lo haga y lo interprete el director de área.

En la variable de sistema de Finalidades se recomienda hacer pública la misión, visión y objetivos en lugares estratégicos de la compañía para que los colaboradores tengan sentido de pertenencia hacia la organización.

El área de Talento Humano debe realizar trimestralmente una capacitación y evaluar la misión, visión, y objetivos de la compañía con el fin de que los colaboradores identifiquen la dirección que quiere la compañía en un corto, mediano y largo plazo.

En la variable de Valores corporativos se recomienda hacer públicos los valores que tiene la compañía en carteleras o por medio de la intranet corporativa, ya que estos no se hacen de manera formal. Se debe hacer énfasis en la inducción del personal nuevo en los valores corporativos que tiene la compañía para que estos trabajen en función de ellos, también podría ser factible que, al momento de la contratación, se entregue un brochure donde resalte los valores de la empresa y como por medio de estos la organización se diferencia de las demás del sector, y como estos ayudan a alcanzar los objetivos propuestos.

Se recomienda realizar una inducción a los contratistas que trabajan para la compañía ya que estos no son incluidos en las capacitaciones, pero trabajan para directamente para la compañía. Todo esto en busca de generalizar la percepción que los clientes puedan llegar a tener de la empresa en cuanto al servicio, teniendo en cuenta que los contratistas en su mayoría son los que tienen contacto directo con los clientes.

En la variable de estrategias se recomienda adquirir la recertificación de la norma ISO 20252 (Última certificación 2013) para tener un sistema más controlado y que permita utilizar un modelo certificado a nivel internacional en dirección al aseguramiento elevado nivel de calidad en todas las etapas del procedimiento de investigación. De esta manera se podrá observar un avance del control de la prestación del servicio, y el uso de una norma creada para el sector de Investigación de Mercados y Opinión Pública.

Realizar una reunión anual con todos los colaboradores para transmitir como fue el funcionamiento de la organización en el año inmediatamente anterior, esto con el fin de que los colaboradores sientan que hacen parte de la compañía.

En cuanto a la toma de decisiones es importante incentivar a todo el personal para generar nuevas ideas y proyectos que permiten mejorar en áreas de la organización específicas que no están aportando eficacia. De esta manera incentivas la creatividad e innovación en la organización y garantizar a los colaboradores mejorar sus condiciones laborales.

Se recomienda mejorar la cultura organizacional en la compañía ya que esta genera un sentido de pertenencia, se recomienda realizar una Comunicación Efectiva con los colaboradores de

manera trimestral indicando resultados de la compañía en el trimestre si se cumplió con los objetivos propuestos y así escuchar oportunidades de mejora.



Tabla 6

*Propuesta de mejora gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Garantizar la comunicación efectiva hacia los colaboradores	*Capacitación en valores corporativos, misión, visión de la compañía, al momento de la inducción del personal nuevo, y trimestral al personal antiguo *Presentación anual del Balance Score Card del año anterior	Área del talento humano, Tecnología, Presidencia.	Se necesita disposición de la sala de capacitación para poder realizar la respectiva retroalimentación.	Retroalimentar los resultados por la compañía del año anterior y hacer saber a los colaboradores cuál fue el desempeño y el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se debe hacer la primera solución al terminar el segundo semestre de 2017	N/A	*Costo alquiler salón \$2.200.000
Conseguir que en la compañía exista una cultura organizacional	*Entrevista a dirigentes y trabajadores *Facilitación de reuniones de trabajo *Observación detallada a comportamientos y habilidades	Área del talento humano, Presidencia, Junta directiva.	*Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información. *Transmitir a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento y costumbres de la organización.	*Funcionamiento del sistema de RRHH. *Funcionamiento del aprendizaje cultural. *Aplicación de encuestas de Likert	Se debe realizar 5 días hábiles al momento de realizar el cierre del año.	Aplicación de encuesta de Likert	N/A
Ejecutar un presupuesto adecuado para cada área	Establecer un indicador para ser revisado trimestralmente con el jefe financiero para saber cómo la inversión del presupuesto del área	Área del talento humano, directores comerciales, Tecnología, Administración y finanzas, Presidencia, Junta directiva.	Revisión del jefe Financiero de los resultados obtenidos por el indicador y dar indicaciones para el mejoramiento de este.	Retroalimentar los resultados por el indicador, para tomar medidas preventivas y no sobrepasar el presupuesto dado para cada área.	Se debe hacer la primera revisión al terminar el primer trimestre del año 2017	Ejecución presupuestal= $\frac{\text{gasto real del área}}{\text{presupuesto inicial}}$	N/A

Nota: Autoría propia

## 8.5 Indicadores

Los indicadores de gestión son parte fundamental en la búsqueda del mejoramiento y optimización de la calidad en la prestación de servicios ya que son un medio rápido y económico de identificación de problemas y además reflejan, de manera cuantitativa, el desempeño total o parcial de una organización de acuerdo a las diferentes unidades que la conforman; con el fin de brindar mayor beneficio al negocio, el valor medido de un indicador debe ser comparable con algún nivel o intervalo estándar de referencia ya identificado, que permita establecer brechas o desviaciones en su comportamiento sobre las cuales se deban tomar acciones preventivas o correctivas.

Tabla 7

*Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Control presupuesto área	Gasto presupuesto	$\frac{\text{Ejecución presupuestal} = \frac{\text{gasto real del área}}{\text{Presupuesto inicial}} \times 100$	85 % del gasto presupuestado
Medir la cultura organizacional	Cultura Organizacional	Aplicación Encuesta de Likert	80 % del personal de planta

Nota: Autoría propia.

## 9 Entorno económico y competitividad

El ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos (Press, 1994) Se puede afirmar que Entorno Económico es una introducción a la macroeconomía. A continuación se realiza una descripción del entorno en el que actualmente se encuentra inmersa la organización.

El entorno es realmente complejo pues son diferentes los factores que lo conforman, especialmente por el cambio y capacidad de adaptarse fácilmente a los diferentes alternativas que ofrece el mercado, por lo tanto la labor de investigación se complica a la hora de obtener resultados veraces que le permitan a los interesados conocer sus consumidores. Por lo tanto se hizo necesario no solo aplicar la racionalización de las respuestas del consumidor sino surgió la necesidad de nuevas herramientas que permitieran un resultado más cercano a la realidad.

La volatilidad ha estado presente en los últimos años, inclusive se ha hecho necesario adaptarse de forma creativa y rápida a los cambios pues la forma de consumo ha cambiado y variado de muchas formas, el saber cómo llegar al cliente será siempre el reto. Hoy en día el cliente tiene más poder de decisión y por tanto se ha hecho más costoso venderle.

El funcionamiento del cerebro humano ha sido una herramienta fundamental en la nueva era de la investigación de mercados porque ha permitido entender mejor al consumidor y replantear los métodos cualitativos tradicionales y adoptar los medios que permitan siempre adelantarse a los cambios.

La incertidumbre sin duda es baja pues para INVESTIGAR S.A.S. son claros los elementos que forman parte del entorno, y esta ha sido una ventaja al momento de enfrentar la competencia y afrontar los diferentes cambios que se han dado. Los elementos al ser claros dan paso a la ocupación de espacios correctamente por parte de la compañía y de cierta manera garantiza la permanencia y el constante cambio según las circunstancias.

El entorno es poco diverso en cuanto a los productos, los ofrecidos en el mercado tienen una línea, los clientes regularmente son las grandes superficies y empresas de reconocimiento nacional y también internacional, que continuamente están analizando el comportamiento de los consumidores y aquellas que enfatizan en saber con certeza la aceptación por parte de los clientes, las zonas geográficas.

Por otro lado el entorno es favorable para INVESTIGAR S.A.S. porque sabe cómo contrarrestar las grandes empresas que hacen parte de la competencia y a lo largo de su trayectoria se ha consolidado con clientes importantes que verifican y dan valor a sus resultados en el trabajo profesional que realiza. La permanencia en el mercado es algo que diariamente se debe buscar haciendo correctamente las cosas y teniendo una identidad que permita el reconocimiento.

Al concluir se puede indicar que el entorno para INVESTIGAR S.A.S. es estable dado el trabajo que ha tenido los últimos años, entendiendo el punto de partida de su mercado, es claro que todo entorno es cambiante pero lo importante es la capacidad que se tiene para hacerle frente a eso INVESTIGAR S.A.S. cuenta con un excelente equipo de trabajo que siempre pretende estar a la vanguardia para ofrecer a los cliente seguridad a la hora de contratar los servicios que presta.

Tabla 8

*Indicadores económicos del entorno*

INDICADOR	AÑO			PROYECCION
	2014	2015	2016	2017
<i>TMR</i>	2392,46	3149,47	3000,71	2855,8
<i>PIB</i>	4,6	3,1	2	2,6
<i>DTF</i>	4,34	5,22	6,86	6,91
<i>USURA</i>	51,18	28,89	32,01	33,51
<i>WTI</i>	29845	48802	43467	52639
<i>BRENT</i>	99372	53568	45104	55667
<i>INFLACION</i>	3,66%	6,77%	5,75%	4,70%

Nota: Autoría propia

*TMR*: Tiene un impacto directo en la organización ya que la empresa cuenta con clientes a nivel internacional e importa algunos desarrollos tecnológicos, que se utilizan para el desarrollo de su actividad.

*PIB*: Es un indicador que la empresa tiene en cuenta, ya que al ser una empresa de investigación de mercados, perteneciente al sector servicios donde la empresa puede visualizar

un diagnóstico de nuestra economía, donde seguramente tomará como referencia importante la evolución del Producto Interno Bruto.

USURA: Es una tasa referencia que tiene la organización, ya que en este momento cuenta con un nivel de endeudamiento muy alto.

## 9.1 Diagnóstico

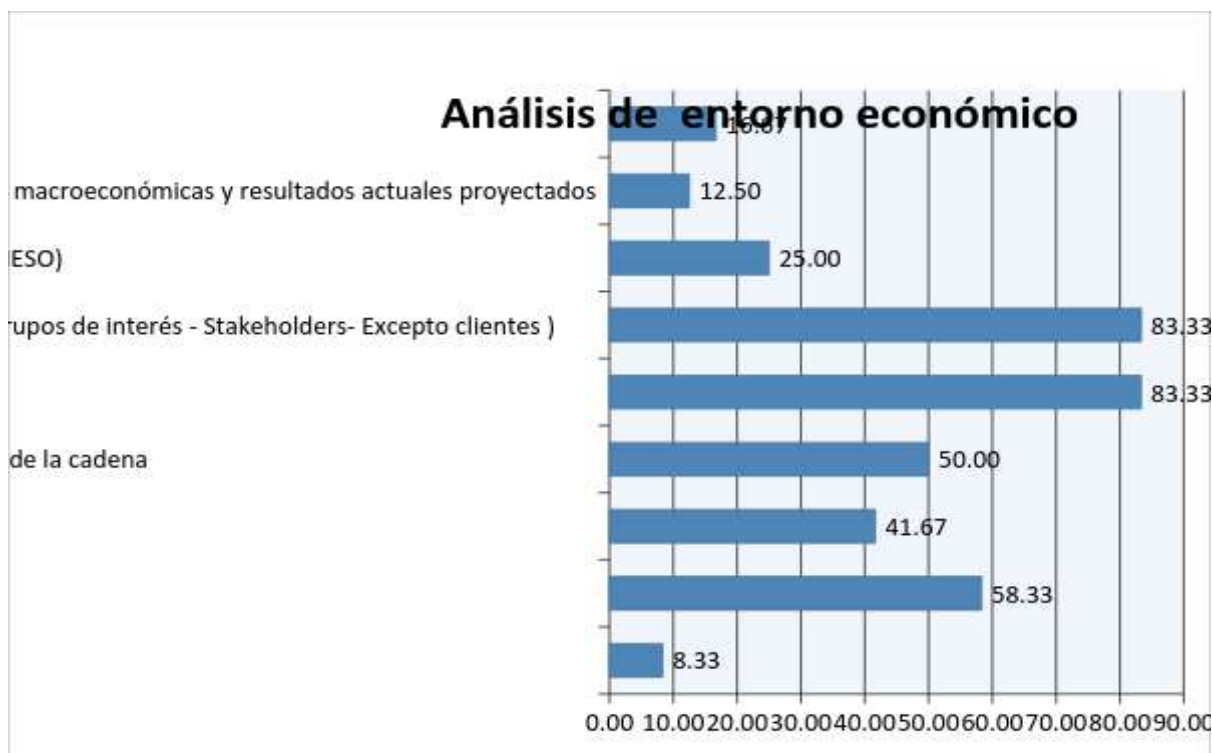


Figura 4. Entorno económico matriz MMGO. Nota: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

Aplicando el análisis de la matriz MMGO se encuentra, que en el entorno global no es tenido en cuenta por los gerentes y directivos de la organización, considerando que este aspecto es fundamental, sobre todo por el sector económico en el que se encuentra la organización, en la prestación del servicio se deben considerar las tendencias a nivel mundial, innovaciones, desarrollos tecnológicos, factores macroeconómicos y contexto económico mundial. Se encuentra que este factor es crítico actualmente en la organización, y se debe empezar a realizar una gestión de la información.

Otras de las banderas rojas que se observó después de la aplicación, es que no se están teniendo en cuenta las políticas a nivel país, ni los planes a largo plazo que el gobierno tiene

tanto en el sector como a nivel económico, considerando que se pueden encontrar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico. Adicional a esto no se están analizando periódicamente las variables económicas que son fundamentales para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

Por otro lado la organización tiene un poco más dimensionado su entorno más cercano, quienes son sus competidores más directos, donde están ubicados, cuáles son sus estrategias en el mercado, cuál es su posición en el mercado actual, cuáles son sus amenazas y sus fortalezas respecto a la competencia, por consiguiente está integrada en clusters empresariales y cadenas productivas, donde tiene definido quienes son sus stakeholders, a quienes les consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos, esto se hace más fácil teniendo en cuenta la actividad de la organización y la facilidad para realizarlo.

Por consiguiente la organización tiene en cuenta los atributos (diseño, calidad, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.

En indicador más crítico que se encontró es que la organización para fijar los precios de las investigaciones toma como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos, mas no tiene en cuenta que gastos, costos, retorno de inversión, imprevistos, todo esto tiene concordancia con los estados de resultados, donde se observa año tras año baja utilidad y un nivel de endeudamiento muy elevado, lo cual denota que se están endeudando no para realizar proyectos o inversiones que fortalezcan el patrimonio de los inversionistas, sino que por el contrario van en detrimento de lo que es INVESTIGAR S.A.S.

Tabla 9

Matriz PESTEL

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO – CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGAL ES
<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Regulaciones al sector en cuanto a precios y políticas	La contratación del servicio solo se da por un momento determinado (lanzamiento de productos - evaluación de un producto)	Riesgos por las personas Jóvenes y Mayores en la realización de las actividades (Barreras culturales)	Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión precisa de la información	Implementar ciclo de reutilización de materias primas, en especial papelería	Código Esomar
Paros nacionales en diferentes sectores de la economía como transporte, alimentos o judicial.	Incentivos a la inversión extranjera por acuerdos de paz en Colombia	Diferentes tipos de conflictos según sea la visión del mundo de los participantes	Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones	Garantizar una política de responsabilidad social, que ayude de alguna forma a los stakeholders.	Actuar conforme a la legalidad local

<p><b>Reforma tributaria, principalmente alza en el impuesto iva.</b></p>	<p><b>Incremento en precios debido a la reforma tributaria .</b></p>	<p><b>Tendencia a que el consumidor cada vez se encuentra más protegido e informado de sus derechos</b></p>	<p><b>El manejo del Papel para poder entregar el informe final con sus respectivos resultados se puede traspapelar y no se genera la información completa</b></p>	<p><b>Tendencias del entorno que invitan a las organizaciones a realizar su aporte ambiental al planeta.</b></p>	<p><b>Ley 905 de 2004 Nivel Nacional</b></p>
<p><b>Políticas que permitan la disminución en el porcentaje de corrupción en el país, que permitan a empresas participar en licitaciones públicas de forma honesta.</b></p>	<p><b>Implementar una política de salarios que permita, que no existan fugas.</b></p>	<p><b>La influencia de la cultura de la empresa que va a adquirir el servicio</b></p>	<p><b>La infraestructura para la seguridad y protección de las encuestas es muy débil y se puede filtrar información antes de que se haga pública</b></p>	<p><b>Política de Producción Sostenible para Bogotá D.C</b></p>	<p><b>Habeas Data</b></p>



<b>Estabilidad de indicadores económicos durante el año en curso que permitan un crecimiento en el sector.</b>	<b>Dependencia del entorno económico, en variables como el dólar, petróleo, desempleo e inflación.</b>	<b>La falta de comunicación no es asertiva</b>	<b>El cambio del modelo para la encuesta</b>	<b>Política Pública Distrital de Educación Ambiental</b>	<b>Ley 590 Consulta de la norma</b>
<b>Aprovechar tratados internacionales, en especial el de MERCOSUR ya que la organización tiene presencia en varios de los países pertenecientes.</b>	<b>Aprovechar que el país podría crecer un 4,4% bajo un escenario sin guerra.</b>	<b>Diferencias culturales cuando se va a desarrollar el servicio en otro País</b>	<b>Implementar estudios tecnológicos con nuevas herramientas de investigación como la neurociencia.</b>	<b>Política Distrital de Salud Ambiental</b>	<b>Reglamento interno de Trabajo</b>

Nota: Autoría propia

Al analizar el macro entorno en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. Desde ya largo tiempo se han venido desarrollado varias herramientas de planificación estratégica, que permiten clasificar el vasto número de posibles situaciones que podrían impactar a una empresa. El de la matriz PESTEL es una de ellas y se usa para clasificar varios factores del macro-entorno. Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la

interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, con el fin de realizar planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando están preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

## 9.2 Análisis mefe

Según los resultados arrojados por la matriz se encuentra que la organización tiene una muy buena calificación si se toma objetivamente la puntuación con que esta es evaluada, donde la calificación máxima es 4,0. INVESTIGAR S.A.S. alcanzó un puntaje de 3,05 donde se encontró como oportunidades significativas el factor en crecimiento, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra inmerso el país, con el proceso de paz, la inversión extranjera va a estar presente y es una circunstancia benévola y que debe ser aprovechada. En cuanto a las amenazas más reveladoras afloró la recesión económica a la que se encamina el país debido a las políticas a nivel tributario que afectan el consumo y el PIB en general.

Tabla 10

*Matriz de entorno y factores externos (MEFE)*

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			0
Mercados externos sin explotar	0,2	3	0,6
Sector en crecimiento	0,2	4	0,8
Beneficios para la inversión extranjera	0,05	3	0,15
Promoción en el mercado nacional	0,05	2	0,1
Incentivo y seguridad al invertir (post-conflicto)	0,1	4	0,4
<b>Amenazas</b>			0
Recesión económica compromete el desempeño	0,1	4	0,4
Inestabilidad política en sectores de interés	0,1	2	0,2
Disminución del apoyo gubernamental	0,1	2	0,2
Aumento de la tasas de interés por el BRC	0,05	3	0,15
Débil estructura financiera	0,05	1	0,05

<b>Valor Ponderado empresa</b>	<b>3,05</b>
--------------------------------	-------------

Nota: Autoría propia

### 9.3 Análisis mpc

En esta matriz se desarrollaron principalmente cuatro factores que se consideraron los realmente claves para INVESTIGAR S.A.S. Se observa claramente que la organización ocupa el tercer lugar en el sector, y que hay que trabajar en algunos ítems donde se encuentra alguna oportunidad de mejora. Los puntos más débiles son la publicidad con la que la organización se debe mostrar ante los posibles clientes, y en segundo lugar, se encuentra la calidad del servicio, la cual es responsabilidad del personal que tiene contacto directo sea con los encuestados en los trabajos de campo o los que participan en acciones correspondientes a los grupos focales.

Mientras que los factores más determinantes y que en realidad le están brindando valor a la compañía son la competitividad en precios que, aunque está muy por debajo de lo que ofrece la competencia, esto no se ve reflejado ni en la utilidad, ni en el retorno de la inversión, que en realidad son los números fríos que observan los mayores accionistas.

Tabla 11

*Matriz de factores clave de éxito (MPC)*

Factores de Éxito	Valor (Peso)	IPSOS		NIELSEN		INVESTIGAR SAS	
		Cali f.	Punt .	Cali f.	Punt .	Cali f.	Punt.
		2,9		2,65		2,25	
Publicidad	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Calidad del servicio prestado	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
Competitividad en precios	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9
posición financiera	0,4	3	1,2	3	1,2	2	0,8

Nota: Autoría propia

## 9.4 Análisis cinco fuerzas de Porter

Tabla 12

*Matriz cinco fuerzas de PORTER*

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
El sector de la investigación de mercados en nuestro país se caracteriza por ser muy competitivo a pesar de solo tener en nuestro mercado 5 principales proveedores de servicio en esta actividad. A nivel mundial y nuestro país no es la excepción la demanda por	El sector de la investigación de mercados en nuestro país ha estado creciendo en los últimos 10 años a un buen ritmo, y no es absurdo pensar que de seguir creciendo o inclusive en el estado actual, le sea interesante a cualquier empresa nacional	Para las tres empresas locales AC Nielsen de Colombia, Ipsos Napoleón Franco y Millward Brown Colombia, las amenazas de productos y servicios sustitutos no es muy significativa.	El mercado de la investigación de mercados en nuestro país tiene un importante número de clientes, alrededor del 50% del mercado es manejado por Ipsos Napoleón Franco-AC Nielsen de Colombia, pero la gran parte de estos usuarios no	Los proveedores tienen su poder de negociación en los clientes, ya que son estos los que deciden a final del día que quieren, para que lo quieren y cuanto están dispuestos a pagar por lo que quieren, es aquí, donde las compañías de

<p>tecnología y más específicamente de inversores que quieren ejecutar grandes innovaciones y patentes, ha crecido como nunca antes, así como ha crecido la demanda, el sector comercial ha crecido de igual o mayor manera, lo cual ha convertido a este sector en un sector sumamente atractivo en términos financieros para inversionistas y empresarios, bien sean nuevos inversionistas o empresas previamente establecidas.</p> <p>En nuestro país Multisponsor y MarketTeam</p>	<p>o de capital extranjero entrar en el mercado colombiano, ya que es un mercado en constante crecimiento, apoyado en la variedad de servicios relacionados con la inversión, tales nuevos mercados y productos, servicios personalizados, o simplemente de interés social, etc.</p> <p>Pero, en una economía como la nuestra, con grandes regulaciones por parte del gobierno y con un clima político que no es el más óptimo para la inversión</p>	<p>Pues se puede decir que las tres ofrecen los mismos productos y servicios además, cada una con sus características específicas, la necesidad de poner en el mercado nacional nuevos productos o servicios siempre estará ahí, y de hecho sigue en crecimientos a nivel mundial y estas necesidades no pueden ser cumplidas por otro servicio que no sea el que brindan las compañías de investigación se decide basar el</p>	<p>le dan más importancia a la forma en la que se realiza la investigación, como si se la dan a los precios y tarifas.</p> <p>Pero por otra parte hay una gran parte del mercado local que cada vez sale una metodología más efectiva, más sofisticada, se apresura por contratar esta empresa, lo que genera una reacción en cadena y hace que las compañías que carecen de inversión en infraestructura, bajen sus precios de forma considerable de tal manera que</p>	<p>investigación de mercados de nuestro país entran en juego, ya que deben satisfacer las necesidades o requerimientos de sus clientes y estar al día con el mercado mundial para no perder clientes que se vayan a la competencia buscando la tecnología más moderna, a nivel mundial no son muchos los grandes proveedores de grandes marcas o al menos el mercado está dominado por 6 u 8 marcas bien establecidas en el país, que recurren a este tipo de estudios.</p>
--	--	---	--	---

<p>podrían considerarse "los nuevos" inversionistas principalmente desde la apertura bajo la forma de la nueva ley para inversionistas y confidencialidad, y por otra parte se encuentra a AC Nielsen de Colombia, que paso a ser del estado hace 7 años, y es la empresa con mayor cantidad de usuarios a nivel nacional. El caso de nuestro país resulta un poco particular por la gran intervención que tiene el estado en la regulación de la privacidad y el manejo de la información por servicio, tipos de servicio, cantidad</p>	<p>extranjera, es difícil que pueda entrar otra compañía en este mercado o por lo menos no a la misma escala de las 3 grandes empresas, también estas 3 organizaciones están altamente posicionadas dentro del gusto o preferencias del consumidor local, por lo cual ahí se encuentra otra barrera de entrada.</p> <p>Y el factor más importante en caso de que sea incluya un nuevo competidor en el mercado nacional, es el tema de la inversión inicial, la cual es altísima</p>	<p>informe, en la investigación de mercados a nivel nacional debido a que se nos hace interesante aplicar las fuerzas de Porter en un mercado como este que es bien competitivo en nuestro país y este mercado está altamente influenciado por el medio ambiente político y económico que vive nuestro país.</p>	<p>eso hace que aumente la cantidad demandada ya que se habla del precio. La baja de los precios hace que las pymes con menor recurso, tenga acceso a una investigación efectiva y eso da razón al aumento de la cantidad demandada en la investigación de mercados.</p> <p>Existen otros factores externos como las épocas electorales y de navidad donde las empresas lanzan muchos productos en su mayoría.</p> <p>Asimismo, ahora el cliente busca tener mayor información del</p>	
--	--	--	--	--

<p>de frecuencias o celdas disponibles para cada empresa, por un lado se tiene una empresa como Datexco con las precios más bajos del mercado, tarifas que se pueden entender como subsidiadas por el estado, estos factores prácticamente no permiten a las otras dos empresas entrar en una guerra de precios o de tarifas, pero, tanto Investigar s.a.s. como Ipsos Napoleón Franco, se han mantenido siempre a la cabeza de la implementación de nuevas tecnologías, equipos, servicios, planes de investigación, entre otros, lo que le ha</p>	<p>para cualquier nuevo competidor, ya que tendría entre otras cosas que instalar redes, ofrecer los más modernos equipos, lo más modernos servicios, por decir algunos factores adversos para la entrada de nuevos competidores.</p>		<p>producto que se le está ofreciendo, es más exigente en cuanto a conocer los beneficios y ventajas de adquirir un producto u otro. Las empresas juegan un rol muy importante en este aspecto, puesto que buscan tener mayores beneficios al menor costo, y si la empresa no cuenta con una buena estrategia se verá opacada por la competencia.</p>	
---	---	--	---	--

permitido a ambas captar un público que está dándole cada vez más importancia y casi a nivel de necesidad, estar al día con los avances a nivel mundial.				
--	--	--	--	--

Nota: Autoría propia



## 9.5 Análisis estrategia del océano azul

Tabla 13

*Matriz estrategia del océano azul*

Océano Rojo	Océano Azul
Compite en el mercado existente	Crea un mercado <<único>>
Trata de batir a la competencia	Toma irrelevante a la competencia
Exploita a la demanda existente	Crea y atrapa nueva demanda
Comercia de acuerdo a la relación costo valor	Rompe esa regla
Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)	Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo

Nota: Autoría propia

En la anterior tabla se halla un comparativo donde el océano rojo es donde se encuentra la organización actualmente y el océano azul es lo que INVESTIGAR S.A.S. debe hacer como organización para encontrar nuevas estrategias y aumentar su competitividad en el sector. Adicional a lo anterior se detectaron unas barreras que la empresa está omitiendo como la barrera de la percepción, la cual impide a los empleados reconocer la necesidad de un cambio radical, la barrera del recurso, la barrera de la motivación que hace que los empleados se sientan desmoralizados; y la barrera política de la resistencia interna y externa al cambio.

Para superar la barrera de los recursos que en la empresa están muy bajos es necesario identificar las diferentes zonas que tiene la empresa y dar una mejor utilización a las zonas calientes mejorando sus actividades las cuales ejercen un mayor impacto sobre el desempeño y las de menor impacto se pueden negociar para que este recurso se pueda trasladar al más eficiente.

Por tal motivo, es necesario que esta empresa se enfoque en las personas clave con el fin que se tenga un impacto real, de motivar todos los niveles de la empresa; la gestión transparente con equidad incluye el proceso de todas las personas que trabajan en la empresa, ya sea directa o indirectamente, se generan reuniones y evaluaciones de su desempeño; la atomización es la buena forma de presentar el desafío estratégico, es la creación de la posibilidad de cumplir con todo lo planteado para el nuevo cambio.

## 9.6 Propuesta de mejora

Tabla 14

*Propuesta de mejora entorno económico*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Indicadores	Costos estimado
Realizar estructura de costos para los servicios de investigación ofrecidos.	Tomar precios y tarifas referencia de la competencia y nivelarlo con la estructura de costos deseada por la organización.	Gerente general y coordinador del área financiera (Hay que tener en cuenta, que se debe entrar en detalle en próxima junta presupuestal)	Se deben asignar nuevas funciones al director del área, en caso de ser necesario, en el diagnóstico, se tendrá que contratar una persona adicional que se encargue exclusivamente de eso.	De ser aprobada la propuesta, se debe acordar en la junta presupuestal pactada cada año, se debe revisar la estructura de costos actual, que está fijada simplemente con referencia a la competencia. Se deben	Costos y tarifas presupuestado/Costo y tarifas de la competencia *100	La estimación de costos se realizará dependiendo el presupuesto y que la empresa destine para esta bandera roja que está presentando la organización en este momento. Se entiende que

				detectar un esquema de costos fijos y variables, y detectar cual es exactamente la utilidad, incluyendo el ítem de imprevistos.		el problema es de organización mas no de costos adicionales que deba asumir la organización.
Determinar y conocer las políticas globales que afectan a la organización.	Considerar en crear un departamento encargado de determinar que políticas globales y l nacionales son oportunidad o amenaza	Gerente general, gerente financiero, y coordinador del área a crear.	Se tendrán que destinar una oficina con puestos para dos personas que inicialmente tendrían el cargos de ‘community manager’ los cuales serían los	Los ‘community manager’ deben crear una base de datos que ayude a tomar decisiones, y comparar a la empresa como se encuentra a nivel global,	Políticas globales usadas/Políticas globales por implementar * 100	29'234.176 millones de pesos anuales, que son los salarios de las dos personas que estarían encargadas de realizar la investigación, y seguimiento.

	según corresponda		encargados de investigar todo tipo de políticas que estén afectando la organización, y reunir una base de datos consolidada, que permita tomar decisiones a la organización, sobre nuevos mercados globales.	que políticas se pueden tomar como oportunidades para incursionar en nuevos mercados, a nivel internacional. A parte de fortalecer el área de comunicación y redes sociales.		
Establecer el porcentaje de mercado correspondiente a las nuevas inversiones por	Incluir nueva función y objetivos de seguimiento, al gerente financiero,	Gerente general y financiero – junta directiva.	N/A	Observar y analizar nuevas políticas o políticas vigentes que no están siendo	%De mercado=Aporte nuevas inversiones en el sector económico/ No. De Empresas.	N/A

parte del gobierno nacional.	quien estaría encargado de vigilar y dar control al indicador.			aprovechadas por la organización.		
------------------------------------	--	--	--	---	--	--

Nota: Autoría propia

## 9.7 Indicadores

Tabla 15

*Indicadores entorno económico.*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
<b>Costos y tarifas</b>	El indicador se va a encargar de medir la desviación presupuestal que la compañía tenga con respecto al presupuesto anual planteado y a la competencia líder del mercado.	Costos y tarifas presupuestado/ Costo y tarifas de la competencia *100	La desviación esperada es de 0 es presupuesto que se plante a inicio de año debe ejecutarse.
<b>Políticas globales</b>	Detectar las políticas globales y a nivel nacional con las que la empresa se pueda ver afectada o beneficiada, según sea la política.	Políticas globales usadas/Políticas globales por implementar * 100	No existe meta pactada inicialmente ya que se creara un proyecto donde el seguimiento se medirá trimestralmente con el indicador propuesto
<b>Inversión</b>	La medición pretende encontrar el porcentaje de nuevas organización que	% de mercado=Aporte nuevas inversiones en	Se espera un incremento en la base de clientes

	pueden y quieren realizar una investigación de mercados seria para penetrar el mercado colombiano.	el sector económico/ No. De Empresas.	actuales en al menos un 20%
--	--	--	-----------------------------

Nota: Autoría propia



## 10. Gestión del talento humano

Con el fin de lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Por lo tanto, el futuro especialista en Gerencia de Empresas, debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

### 10.1 Diagnóstico

Se aplicó la encuesta Likert , se evidencia que el estilo de direccionamiento no es el adecuado ya que la mayoría de personas encuestadas tienen inconformidad en este aspecto porque los respectivos jefes de área son imponentes al momento de asignar tareas, en la sub escala de sentido de pertenencia también se encuentran falencias ya que los empleados encuestados no están de acuerdo con la asignación salarial y beneficios que la empresa les brinda ya que sienten una carga laboral demasiado alta y la remuneración no es la adecuada, en la sub escala de disponibilidad de recursos se encuentra que la distribución de los puestos de trabajo, iluminación y espacio no son los adecuados para el desarrollo del trabajo de los empleados; en la sub escala de Estabilidad se evidencia que la organización no tiene en cuenta factores como desempeño, antigüedad, tipo de contrato esto hace que la estabilidad en la organización sea mínima y los empleados tomen esta oportunidad laboral momentánea mientras consiguen mejores ofertas laborales y dejan así un proceso de aprendizaje en la mitad, y esto genera costos y re-procesos para la organización en contratar nuevamente personal y realizar el proceso de inducción; en la escala de claridad y coherencia en la dirección la mayoría de los empleados no conocen las metas

de la organización simplemente se dedican a entregar una serie de tareas sin tener claras las metas, y los objetivos a alcanzar para la organización puesto que estos nunca han sido expuestos de manera formal por parte de la dirección de la organización; en la sub escala de valores colectivos; se aprecia que las áreas de la organización funcionan de manera independiente no hay sinergia ya que cada área se dedica a realizar sus funciones y buscar culpables en el momento que se genera un error esto hace que los procesos en la organización sean más lentos debido a la falta de compañerismo dentro de la organización.

Haciendo un análisis general se puede observar que el clima organizacional que tiene la compañía Investigar S.A.S no es el adecuado ya que se encuentran falencias en la mayoría de las sub escalas es importante tener un clima laboral adecuado con el fin de que los empleados estén conformes en la organización y realicen el desempeño de sus funciones de manera óptima y están encaminados a cumplir con los objetivos propuestos por la dirección de la compañía ya que los empleados son una parte fundamental para el correcto funcionamiento de la compañía y que esta genere utilidad para los socios de la compañía; se debe entrar a evaluar que está causando este malestar en los empleados y realizar las respectivas corrección para permitir a los trabajadores un menor desempeño en la organización y que estos sientan que hacen parte de ella y vean su crecimiento profesional, y personal dentro de la misma.

Finalmente, otra problemática susceptible de mejora es la carga laboral, ya que sería pertinente que en el momento de la contratación se establezcan las funciones específicas de cada puesto de trabajo, actualmente la empresa lo maneja así pero luego que el colaborador se encuentra vinculado a la compañía y por los motivos nombrados anteriormente, una persona renuncia. Las funciones asignadas al colaborador que rescinde contrato, son reasignadas al colaborador que está acoplándose al trabajo y por este motivo siente que tiene más carga laboral.

En el momento de la contratación no se es muy claro con las normas establecidas y por esto los colaboradores toman la decisión de rescindir su contrato, porque no están cumpliendo a cabalidad lo pactado inicialmente en el contrato laboral. Adicionalmente en el momento del ascenso no se pacta el aumento salarial y el tiempo de espera es demasiado prolongado para hacer el ajuste salarial.

## 10.2 Propuesta de mejora

Tabla 16

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Garantizar estabilidad laboral a los empleados de la compañía	Transmitir a los empleados por parte de sus jefes respeto, confianza y sinceridad Reconocimiento de sus rangos superiores	Jefes de área	Recurso Humano/ Financiero	Plan de Bienestar para los empleados.  Plan carrera  Escala salarial	Definir con el gerente (sesión aproximadamente de 2 Horas para tratar los temas propuestos)	Comparar después de la implementación la rotación de personal, ya que esto implica reprocesos y nuevas capacitaciones	Se debe hacer una provisión del gasto aproximadamente de \$ 1.000.000
Determinar y analizar el estado de la cultura	Dar a conocer las metas propuestas a	Gerencia	Talento Humano/ Gerencia	por medio de actividades de integración que incluyan a las	Actividad programa semestral	Incentivar el sentido de pertenencia a los empleados	Se deben hacer convenios con la Caja

<p>organizacional de los trabajadores para encontrar aspectos que pueden entorpecer la obtención de los resultados de la compañía.</p>	<p>largo y corto plazo de la organización para focalizar todas las áreas del negocio Comunicar a los empleados el rendimiento de la compañía durante el año</p>			<p>familias de los empleados como lo es fiesta de los niños o vacaciones recreativas, para esto se puede llegar a un acuerdo con las cajas de compensación familiar</p>			<p>de Compensación y Proveedores \$ 4.000.000</p>
--	---	--	--	---	--	--	---

Identificar los factores que se requieren para mejorar el desempeño de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.	Realizar controles de seguridad a cada puesto de trabajo Evaluar la higiene de todas las áreas Brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades dentro de la organización	Jefes de área	Talento Humano/ Área Financiera	se visitaran los puestos de trabajo de los empleados con el fin de detectar mejoras	Realizar las visitas 1 vez en el mes con el fin de observar si existen mejoras.	Enfermedad laboral	El valor es de \$ 3.500.000 ya que se debe contratar una personas capacitada y con estudios adquiridos en todo el tema
---	--	---------------	------------------------------------	---	---	--------------------	--

Nota: Autoría propia

### 10.3 Indicadores

Tabla 17

*Indicadores gestión del talento humano*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Ausentismo	Ausencia de trabajadores, Permisos, incapacidades o retrasos	$\frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	30%
Rotación de Personal	Motivación, sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa	$\frac{\text{Total Retiros}}{\text{Total Trabajadores}}$	5%
Seguridad en el trabajo	Identificar falencias en el funcionamiento del Sistema de Seguridad en la organización	$\frac{\text{Número de accidentes}}{\text{Número de empleados}} \times 100$	80 %

Nota: Autoría propia

## **11. R.S.E. y gobierno corporativo**

El término Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible. Específicamente al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una organización adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo final con la producción de beneficios para el conjunto de la sociedad. (Gaddafi, 1976, pág. 17).

La sociedad ha entendido la RSE como un ejercicio altruista de ayuda, sin dimensionar la importancia que este tiene para aportar y mitigar la contaminación ambiental.

La RSE no debe ser Entendida como un comportamiento altruista por parte de la empresa, ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, debe entenderse como una responsabilidad voluntaria que implica el cumplimiento de la legislación nacional e internacional. (Gaddafi, 1976, pág. 15).

### **11.1 Diagnóstico**

El diagnóstico a la empresa INVESTIGAR S.A.S. Se realiza aplicando la herramienta Matriz de Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO) es un instrumento que ayuda a medir el estado actual de la gestión de las organizaciones



Figura 5. Responsabilidad social empresarial MMGO Nota: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

Teniendo en cuenta la anterior gráfica, se evidencia que la empresa INVESTIGAR S.A.S. tiene aspectos positivos en la variable de salud y seguridad industrial ya porque ha dado cumplimiento al decreto 1072 de 2015 exige la creación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo anteriormente llamado Salud ocupación por la Resolución 1016 de 1989, esto con el fin de prevenir enfermedades y accidentes laborales, adicionalmente el decreto 1111 de 2017 indica que se deben tener estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

En la variable Protección de la propiedad intelectual se encuentra que la empresa hace un esfuerzo por proteger la propiedad intelectual, desarrollando una política que sea más efectiva y fortalezca a los trabajos que se están desarrollando de manera informal para que dicha variable sea más efectiva.

En lo que refiere a Inversión Social la empresa tiene conocimiento, pero no están desarrollando acciones que ayuden a la implementación de un plan para mejorar la calificación en esta variable.

Finalmente, las variables con menor calificación son políticas anti-soborno y anticorrupción, ya que para la empresa existan políticas claras sin embargo no se ha escrito un documento donde indique que pasa si la organización incurre en este delito de esta manera se demuestra que las



Pymes en el país se encuentran expuestas a este factor por falta de conocimiento y políticas con respecto a este tema.

## **11.2 Propuesta de mejora**

### **11.2.1 Misión.**

Identificamos oportunidades de insights para nuestros clientes a partir de investigaciones de mercados oportunas y confiables, mediante la implementación de metodologías idóneas por parte de un equipo humano competente, para contribuir al desarrollo económico del país, generando soluciones y crecimiento profesional de nuestros colaboradores.

### **11.2.2 Visión.**

Crecer con base en el conocimiento profundo del consumidor y la innovación, identificando oportunidades e insight para nuestros clientes y equipo humano, generar opciones laborales a nuevos graduandos con el fin de capacitarlos en sus primeros empleos.

Tabla 18

*Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas*

<b>OBJETIVO GENERAL: Diseñar plan de Responsabilidad Social</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Área de trabajo (Dependencia – departamento)</b>	<b>Acciones propuestas Estrategias</b>
Identificar grupos de interés de RSE	Gerencia	Tener en cuenta los grupos de interés al momento de realizar el plan de Responsabilidad Social para que no se vea afectada la comunidad
Cambiar la metodología de recolección de la información implementando medios tecnológicos	Tecnología	Utilizar el software Gandia en un 100 %
Contratar a profesionales sin experiencia para que obtengan su respectiva experiencia	Recursos Humanos	Implementar la contratación de 40.000 primeros empleos, acogiéndonos a los procesos de las Cajas de Compensación

Nota: Autoría propio

Tabla 19

*Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos*

<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<p>La contratación realizada se hace por recomendaciones de rangos superiores, sin tener en cuenta otras personas para los procesos</p> <p>La recolección de la información se hace de manera antigua utilizando encuestas en papel</p> <p>La igualdad de condiciones está dada no por méritos, estudios o experiencia si no por conflicto de intereses.</p>	<p>Participar activamente en la inclusión de primeros empleos para jóvenes egresados.</p> <p>Cambio de metodología en la recolección de la información en las encuestas.</p> <p>Integrar grupos de interés a los planes de RSE.</p>
<b>PUNTOS FUERTES</b>	
<p>Director de recursos humanos accedió a realizar la contratación de primeros empleos</p> <p>Reciclaje de las encuestas de años anteriores impresas.</p> <p>Puntualidad en los pagos de salarios</p>	

Fuente: Autoría propio

Tabla 20

*Matriz de puntos de interés*

Categoría	Grupo de interés	Descripción características	Responsable
Propiedad	Dueños	Generar retorno de la inversión	Socios
	Accionistas	Cumplir con las metas, Generar Utilidad	Accionistas Gerente
	Personal Directivo	Realizar su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución en dinero o en especie	Talento Humano
	Personal Operativo	Realizar su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución en dinero o en especie	Talento Humano
	Familia de los empleados	Tiempo para compartir con las familias	Talento Humano
	Contratistas externos	Pago de sus prestaciones en el tiempo estipulado	Área Financiera
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de equipos	Prestar servicios y equipos que ayuden al desarrollo de la operación de la empresa	Proveedor
	Servicio de limpieza	Generar un ambiente limpio, que garantice los	Empresa

		estándares para evitar las sanciones	
	Servicio de logística	Asegurar que los pedidos sea entregado en los tiempos estipulados para evitar devoluciones	Empresa Operador Logístico
	Grandes superficies	Obtener un servicio de calidad y una respuesta oportuna de los estudios realizados	Empresa Cliente
Organizaciones gubernamentales	Cámara de Comercio	Asesorar a la organización a que se legalice y opere de manera formal	Ente Gubernamental, Empresa
	Dian	Cumplir con todas sus obligaciones tributarias	Ente Gubernamental, Empresa
Competidores	Competidores locales	Competencia Sana	Competidores, Empresa
Medio ambiente	Grupos ecologistas	Vigilar que se cumplan con las normas ambientales	Empresa, Ente Gubernamental, Comunidad
Comunidad local	Vecinos	Seguridad del sector	Empresa, Sociedad
	Empresas locales vecinas	Respetar el espacio y no crear un ambiente desleal	Empresa, Comerciantes, Comunidad
Sociedad	Consumidores	El servicio prestado según lo pactado en el	Empresa, Cliente,

		contrato de prestación del servicio	Comerciantes.
	Vecinos de la empresa	Contribuir en el desarrollo del sector	Empresa, Sociedad

Nota: Autoría propia

Tabla 21

*Priorización de acciones*

<b>OBJETIVO GENERAL: Diseñar plan de RSE empresarial en la organización Investigar S.A.S.</b>						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Participar activamente en la inclusión de primeros empleos para jóvenes egresados	Talento Humano	Participar en los primeros 40.000 empleos en las cajas de compensación para realizar contrataciones	1	4	4	9
Cambio de metodología en la recolección de la información en las encuestas	Tecnología/Campo	-Reducir las impresiones en la aplicación de encuestas - Implementar el uso de Tablet en la recolección de la información	4	3	4	11

Identificar los grupos de interés de RSE	Gerencia	Determinar cada uno de los grupos de interés para la empresa. Plan de comunicación en redes sociales	1	5	5	11
--	----------	---	---	---	---	----

Nota: Autoría propia

Tabla 22

Matriz de plan de acción

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Participar activamente en la inclusión de primeros empleos para jóvenes egresados	Contratar Jóvenes profesionales sin experiencia laboral	Ayudar a los profesionales Jóvenes que no cuentan con experiencia laboral para que estos puedan obtener su primer empleo	Gerente, Talento Humano	Enero 2018	Junio 2018	\$ 1.300.000
Cambio de metodología en la recolección de la información	Reducir el consumo de papel en las impresiones de las encuestas	Se debe recolectar la información de los encuestados en medios tecnológicos	Gerente, Grupo Asesor, Tecnología	Agosto 2018	Septiembre 2018	\$ 1.700.000

en las encuestas	Incentivar uso de medios tecnológicos en la aplicación de encuestas de opinión pública	La información en medios tecnológicos es más Segura	Gerente, Grupo Asesor, Tecnología	Septiembre 2018	Octubre 2018	\$ 1.700.000
Identificar los grupos de interés de RSE	Determinar cada uno de los grupos de interés para la empresa.	Aprovechar los recursos de la empresa, priorizar los elementos	Gerente Grupo asesor	Marzo 2018	Abril 2018	\$ 100.000
	Crear un canales de comunicación con los grupos de interés	Registrar la organización en redes sociales para publicar información a todos los grupos de interés	Gerente, Marketing, Grupo asesor	Abril 2018	Mayo 2018	\$ 737.717

Nota: Autoría propio

### 11.3 Indicadores

Tabla 23

*Indicadores RSE*

Objetivo	Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Participar activamente en la inclusión de primeros empleos para jóvenes egresados	Primer Empleo	Colaboradores que no cuentan con experiencia laboral	$\frac{\text{Ingresos Primer empleo}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$	el 5% del total de trabajadores sea su primer empleo



Cambio de metodología en la recolección de la información en las encuestas	Encuestas papel	Disminuir el consumo de papel para la impresión de encuestas	$= \frac{\text{Total encuestas}}{\text{estudios}} \times \text{Total Copias} \times 100$	20% del total de las encuestas por estudio
Disminuir el consumo de servicios públicos	Consumo Agua	Gasto del servicio público Agua	$= \frac{\$ \text{ Pago servicios públicos mes anterior} - \$ \text{ Pago servicios públicos Mes actual}}{\text{Mes actual}} \times 100$	5% del consumo de agua referente a los meses anteriores

Nota: Autoría propia

Tabla 24

*Grupos de interés*

<b>Grupos de interés</b>	<b>Se aplica Entrevista, encuesta</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos por mejorar</b>
Dirección Empresarial	Encuesta	La empresa Conoce las responsabilidades legales. Esta legalmente constituida.	Integrar los grupos de interés. Identificar sus responsabilidades legales en la parte ambiental Implementar canales de comunicación con los grupos de interés
Clientes	Encuesta	La empresa cumple con todos los aspectos, tiempos de entrega informes gerenciales.	No existe ninguna herramienta para medir la satisfacción.
Colaboradores	Encuesta	La organización cumple con toda la parte legal con el fin de proteger a los empleados.	Implementar escala salarial que permita motivación y ambiente sano de trabajo.

			<p>Implementar un plan de Bienestar para los empleados</p> <p>Realizar capacitaciones tratando temas de responsabilidad social empresarial</p>
Sociedad	Encuesta	Empleo a las personas del sector	Incluir a personas del sector en su grupo de interés para fomentar un buen ambiente en el sector
Medio ambiente	Observación	Empresa de Servicios	Crear una política ambiental y fomentar el buen uso de la misma.

Nota: Autoría propia

## 12 Gestión financiera

El conocimiento, comprensión y análisis de los estados financieros de una organización, es un aspecto que está implícito dentro del conjunto de competencias que pretenden ser desarrolladas por el proyecto integrador. En primera instancia un gerente debe estar en capacidad de tomar decisiones basadas en el conocimiento teórico - práctico brindado en el proceso de formación en las ciencias económicas, administrativas y contables, permiten el uso de diversas técnicas, herramientas y métodos que brindan información al profesional, para la toma de decisiones; por lo tanto, el desarrollo de competencias analíticas y prácticas se convierte en algo esencial en el mundo actual. Es decir que se pretende conocer la situación actual y futura de la empresa a través de los estados financieros, brinda la oportunidad de obtener diferentes perspectivas de análisis que constituyen una base importante para el óptimo desarrollo de las actividades empresariales. En pocas palabras la gestión financiera, al formar parte de la Dirección y las finanzas, es considerada de gran significancia para la administración de una empresa y por ende la adecuada aplicación de la misma contribuye al desarrollo y existo que obtenga la organización. Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. En sí, el análisis es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudios, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia (Morocho Yumbala , 2016, pág. 28) Posterior a la recopilación de la información, donde se debe obtener como mínimo los dos últimos años de la organización, donde se encuentren los registros contables que sirvan como herramientas, para en primer lugar conocer los antecedentes, y posteriormente conocer la situación actual y que acciones son las mejores para la organización en cuanto a administración de recursos se refiere.

En segunda instancia después de la obtención de la información, se aplica una técnica de evaluación del comportamiento, donde se toman como base las banderas rojas, que son las cuentas contables con mayor porcentaje de variación porcentual y absoluto, reflejando allí todos los síntomas, que son visibles realizando un análisis financiero. Así pues es la acción donde se realiza inicialmente un proceso de clasificación, relación y evaluación.

En el análisis, como primera instancia, se selecciona la información que se encuentre disponible acerca de una organización, la que sea más significativa. A continuación se debe relacionar dicha información de tal forma que sea vuelva más relevante. Finalmente se deben estudiar estas relaciones y estudiar estos resultados.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados financieros que ofrece la contabilidad y su debida aplicación a razones financieras.

En el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de la empresa, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales, ni en actividades ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial en otras. (Castillo Ruiz, Castro Benavides, & Gutiérrez Cruz , 2016, pág. 15) Pero más allá de los análisis que se realicen, es importante esa toma de decisiones, las acciones que se van a tomar después de obtener unos resultados, en su generalidad la gestión financiera, sirve como herramienta influyente para la toma de medidas, dentro de las organizaciones.

Según estas técnicas es recomendable realizar análisis periódicos sobre la evolución de la situación financiera de la empresa, con el fin de evaluar de manera continua los resultados obtenidos e incorporar las medidas correctivas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados. Dentro de estas técnicas y herramientas se encuentra el estado de situación financiera, también conocido como Balance General, presenta en el mismo reporte la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. Al mismo tiempo está el estado de resultados que en otras palabras es un estado financiero que muestra los ingresos, identificado con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida neta del periodo contable.

Todo esto encaminado a la toma de decisiones, que es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituyen por lo tanto una esencia de la planeación. No se puede decir que existe un plan sino se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, se estara únicamente frente a estudios y análisis de planeación.

## 12.1 Diagnóstico

Para el diagnóstico en el módulo de gestión financiera se utilizó la matriz Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollado por el Grupo G3Pymes de la Universidad EAN, compilado por el Dr. Rafael Pérez Uribe Ph.D, Este Modelo contiene una herramienta tecnológica compuesta por matrices en Excel que miden el nivel de modernización de las empresas. Por medio de capacitación sobre la utilización del modelo se acercan al sector empresarial como una herramienta práctica que les hace competentes en la medición de los factores clave de desarrollo de una empresa. A continuación, se extrae la gráfica perteneciente al módulo.

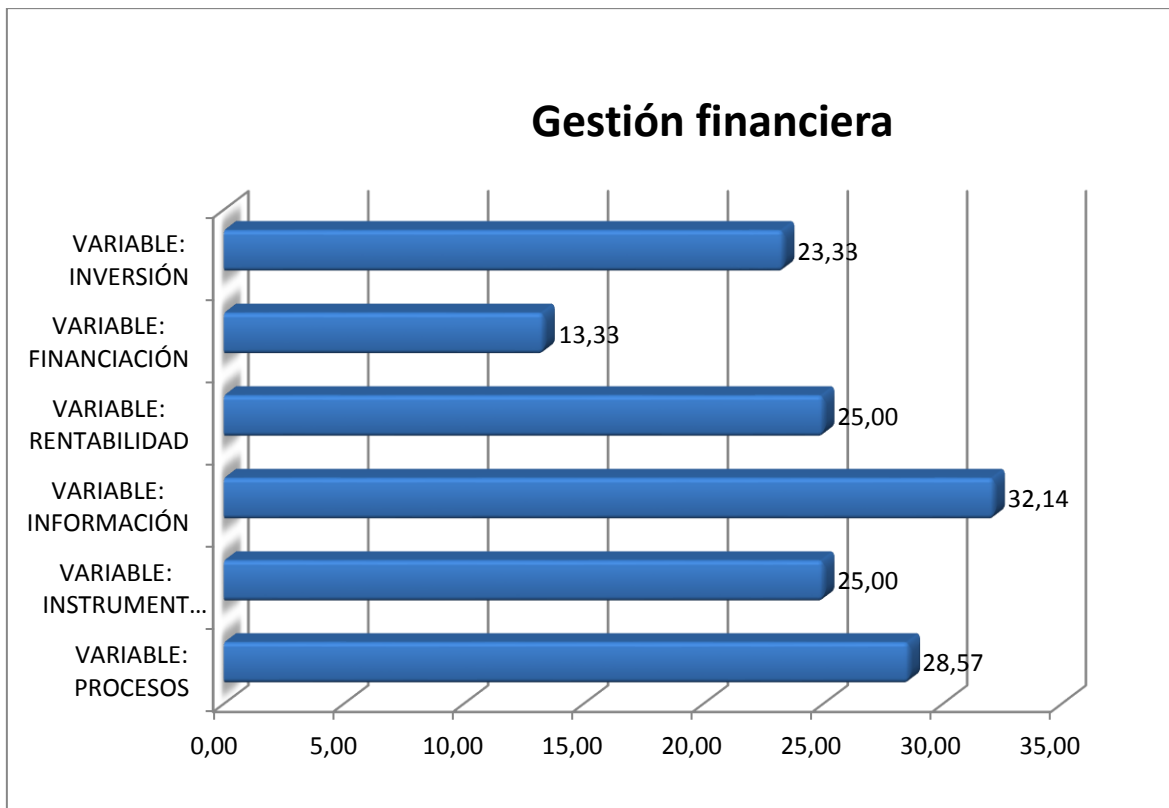


Figura 6. Gestión financiera MMGO Nota: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

En el diagnóstico arrojado después de la aplicación de la matriz MMGO se puede observar a simple vista que INVESTIGAR S.A.S. no se encuentra muy bien financieramente. Se encuentran variables que están en estado crítico como las fuentes de financiamiento que se están utilizando

actualmente, donde se están tomando decisiones de acuerdo con la dinámica y volumen de ventas que se tenga durante cierto periodo, adicional a esto, la necesidad de contraer obligaciones financieras para aumentar el capital de trabajo con bancos, deriva de la urgencia de efectivo periódico para atender la operación diaria y las ventas. Escasean las fuentes de financiación con su entorno más cercano, como lo son empleados, proveedores, o los mismos clientes. Todo esto nace de la ausencia de una cadena de abastecimiento, y un plan financiero bien estructurado, que pretenda que las ventas respondan a una adecuada relación precio, valor, costo para el usuario, calidad y oportunidad en un escenario competitivo. Como oportunidad de mejora es notorio que se debe implementar una política de precios en la que se tenga en cuenta la tasa de retorno, costos fijos y variables, identificar los productos sustitutos, entre otros.

Todo lo anterior tomando como base que actualmente se estima el precio del servicio, como un porcentaje adicional, sobre los costos de producción.

Las necesidades de financiamiento en INVESTIGAR S.A.S para cubrir los costos fijos se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas, además es una organización en la que es nula la inversión, de alguna manera va directamente relacionada con el capital de trabajo que se adecua año a año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa. Mientras que los excedentes de efectivo periódicos se analizan como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.

Para la organización, aunque la contabilidad se lleva con un sistema SAP (Helisa) y se hace importante por el suministro de estados financieros, bases para la información financiera, aunque se posea de un software que ayuda a clasificar la información, no se realiza un análisis de la misma, no se realizan proyectos para que en la organización haya una mejora continua. El nivel de confrontación histórica de la organización es nulo, y aunque se realiza anualmente un presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente, INVESTIGAR S.A.S carece de un sistema de costos formalizado. El seguimiento de indicadores financieros, es nulo y no detalla de manera explícita la situación actual de la empresa.

## **12.2 Propuesta de mejora**

### **12.2.1 Objetivos.**

Realizar análisis financieros con cortes semestrales que permitan la identificación de oportunidades de mejora para la organización.

### **12.2.2 Acciones.**

Tomar como mínimo los dos años inmediatamente anteriores para realizar análisis.

Aplicar análisis vertical, horizontal y como mínimo 5 razones financieras que más se crean pertinentes.

### **12.2.3 Responsables.**

Los análisis quedan a cargo del coordinador del área financiera. Mientras que la toma de decisiones están a cargo del gerente general.

### **12.2.4 Recursos.**

Computador, con paquete office, auxiliar contable, coordinador de área, gerente general, oficina para una sola persona, un escritorio tipo oficina, una resma de papel tamaño carta, 5 esferos mina negra, dos lápices y un borrador.

### **12.2.5 Procedimiento de trabajo.**

El análisis vertical comprende una comparación entre sí de las cifras obtenidas al fin de un periodo de operaciones, es decir, el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente de los estados financieros con respecto a la cifra total o principal. El análisis horizontal la técnica consiste en establecer las diferencias entre los periodos estudiados, se

obtiene un análisis en términos absolutos y porcentuales con los grupos o rubros de cuentas que forman el activo, pasivo y capital.

Las razones financieras pueden agruparse en cuatro tipos: de liquidez, deuda, rentabilidad y actividad. Ninguna razón proporciona información suficiente como para juzgar las condiciones y desempeño financiero de la empresa. Solo cuando se analiza un grupo de razones podrá llegar a conclusiones razonables.

### 12.2.6 Cronograma.

Normalmente un análisis financiero se realiza en un día, así que se asignara una jornada laboral para que se apliquen los análisis, un día adicional donde el coordinador del área verificara la información y 5 días adicionales donde el gerente tomara las decisiones pertinentes.

### 12.2.7 Indicador.

Tabla 25

*Indicadores gestión financiera*

<b>OBJETIVO</b>	<b>Determina el nivel de cumplimiento en el número de análisis financieros aplicados durante el año en curso.</b>
<b>NOMBRE</b>	Numero de análisis financieros
<b>FORMA DE CALCULO</b>	Se toma el número de análisis financieros realizados durante el año inmediatamente anterior, y se divide en el número de análisis financieros presupuestados a realizar durante el año.
<b>GLOSARIO</b>	NAFR: Numero de análisis financieros a realizar
	NAFP: Numero de análisis financieros presupuestados
<b>FORMULA</b>	NAFR/NAFP



<b>UMBRALES</b>	MAXIMO: 1
	SOBRESALIENTE: 0,75
	SATISFACTORIO: 0,50
	ACEPTABLE: 0,5
	MINIMO: 0,16

Nota: Autoría propia

### **12.2.8 Costo estimado.**

5'000.000 (cinco millones de pesos)

## **12. 3 Propuesta de mejora**

### **12.3.1 Objetivos.**

Realizar un plan de costos y tarifas que permita determinar el valor de los servicios prestados por la compañía.

### **12.3.2 Acciones.**

Definir el costo variable unitario.

Definir un margen de contribución que cubra los costos fijos y las ganancias deseadas.

Calcular el precio de venta dividiendo el costo variable entre el margen de contribución.

Realizar una investigación en el mercado para determinar qué productos compiten en calidad y servicio con los tuyos.

Definir el precio final.

### **12.3.3 Responsables.**

Proyecto queda en cabeza del área de contabilidad y financiera.

#### **12.3.4 Recursos.**

Computador, con paquete office, 1 auxiliar contable, 2 coordinador de área, gerente general, oficina para una sola persona, un escritorio tipo oficina, una resma de papel tamaño carta, 5 esferos mina negra, dos lápices y un borrador.

#### **12.3.5 Procedimiento de trabajo.**

Es el método por excelencia, el que he venido recomendando a mis clientes de todas las actividades económicas, desde hace más de 30 años.

Incluso se utiliza empresarios que no venden productos tangibles, comprados o fabricados, sino puramente servicios como: salones de spa, consultorías, profesionales, empresas de mantenimiento de todo tipo, turismo, etcétera.

El margen de contribución es la ganancia que se obtiene de un producto con base en el precio de venta neto. Es decir cuánto del precio de venta será ganancia.

El margen de contribución siempre se va a expresar en su equivalente en dinero y en su porcentaje sobre la venta.

El porcentaje del margen de contribución depende de muchos elementos: el costo variable, el costo y gasto fijo de la empresa, la inversión en la empresa, el tiempo de recuperación y la ganancia deseada.

Por supuesto, y en cualquier método, el precio calculado será siempre un precio sugerido, el cual deberá ser confrontado con el precio de mercado y es allí donde el empresario utiliza su mayor fortaleza: conoce el producto, conoce a sus clientes y conoce el mercado.

#### **12.3.6 Cronograma.**

Teniendo en cuenta que se realizaría un estudio de benchmarking en el cual se incluiría comparaciones con los líderes del mercado, las cuales normalmente duran 3 semanas, adicionando una semana adicional, donde se estructuraría el plan de costos completo.

### 12.3.7 Indicadores.

Tabla 26

*Indicadores gestión financiera*

<b>OBJETIVO</b>	<b>Determinar el porcentaje de participación en el presupuesto designado para este plan de mejora.</b>
<b>NOMBRE</b>	Participación del plan de acción en el presupuesto
<b>FORMA DE CALCULO</b>	Se toma el costo total del plan de mejora en tarifas y precios y se divide sobre el presupuesto total destinado para este proyecto.
<b>GLOSARIO</b>	CTPM: Costo total del plan de mejora  PTP: Presupuesto total destinado para el proyecto
<b>FORMULA</b>	$CTPM/PTP * 100$
<b>UMBRALES</b>	MAXIMO: 50% ACEPTABLE: 60% SATISFACTORIO: 70% SOBRESALIENTE: 80% MINIMO: 100%

Nota: Autoría propia

### 12.3.8 Costo estimado.

5'000.000 (cinco millones de pesos)

## 12.4 Indicadores

Tabla 27

### Indicadores gestión financiera

Indicador 2016				Rango	Indicador 2015			
<b>Capital de Trabajo</b>								
Activo Cte - Pasivo cte	Activo Cte	8.000.625.408,49	4.542.179.796,07		Activo Cte	4.916.749.399,40	1.582.492.779,74	
	Pasivo Cte	3.458.445.612,42			Pasivo Cte	3.334.256.619,66		
<b>Razon Corriente - Liquidez</b>								
Activo Cte / Pasivo cte	Activo Cte	8.000.625.408,49	2,31	2,02	Activo Cte	4.916.749.399,40	1,47	
	Pasivo Cte	3.458.445.612,42			Pasivo Cte	3.334.256.619,66		
<b>Endeudamiento</b>								
Total Pasivo/ Total Activo	Total Pasivo	6.107.342.705,35	51,71%	0,5	Total Pasivo	4.526.756.061,21	62,00%	
	Total Activo	11.809.722.878,12			Total Activo	7.301.302.379,09		
<b>Cobertura de Intereses</b>								
(Utilidad antes de impuestos)/Intereses	Utilidad operacional	1.020.222.728,41	2,3	Entre 5 y 8	Utilidad operacional	163.375.812,64	0,5	
	Intereses	435.274.319,70			Intereses	322.363.256,58		
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>								
Utilidad operacional / patrimonio	Utilidad operacional	1.020.222.728,41	0,18	Entre 0.14 y 0.16	Utilidad operacional	163.375.812,64	0,06	
	Patrimonio	5.702.380.172,90			Patrimonio	2.774.546.317,88		
<b>Rentabilidad del activo</b>								
Utilidad operacional / total activo	Utilidad operacional	1.020.222.728,41	0,09	0,08	Utilidad operacional	163.375.812,64	0,02	
	Activos	11.809.722.878,12			Activos	7.301.302.379,09		
<b>WACC</b>								
(Pasivo/Activo)*TIO, *(1-Impuestos) + (Patrimonio/Activo)	Activo	11.809.722.878	0,13		Activo	7.301.302.379	0,14	
	Pasivo	6.107.342.705			Pasivo	4.526.756.061		
	Patrimonio	5.702.380.173			Patrimonio	2.774.546.318		
	Tio	0,22			Tio	0,22		
	1- Impuestos	0,66			1- Impuestos	0,66		
<b>EVA</b>								
Utilidad antes de impuestos - (Total Activos x Costo de capital)	Utilidad antes de impuestos	790.777.701	923.994.061	Entre 0.14 y 0.16	Utilidad antes de impu	37878207	1.022.270.898,43	
	Activo	11.809.722.878			Activo	7.301.302.379		
	Costo de capital	0,1452			Costo de capital	0,1452		
<b>Ebitda</b>								
	Ventas	8.452.664.282,41	100,00%			6.885.683.623,69	100,00%	
	(-) Gasto administrativo	7.432.441.554,00	87,93%			6.722.307.811,04	97,63%	
	<b>(=) Resultado Operat</b>	<b>1.020.222.728,41</b>	<b>12%</b>			<b>163.375.812,64</b>	<b>2%</b>	
	(-) Depreciacion(+ ) Amc	0,00	0,00%			0,00	0,00%	
	<b>(=) Ebitda</b>	<b>1.020.222.728,41</b>	<b>12,07%</b>			<b>163.375.812,64</b>	<b>2,37%</b>	

Nota: Autoría propia.

## 12.5 Análisis financiero

La organización INVESTIGAR S.A.S es una empresa del sector servicios, que tiene como actividad económica la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública.

La organización cuenta actualmente con 58 empleados con contrato directo en la organización.

Verificando las banderas rojas más importante se observa un bajón en la variación de la cuenta de obligaciones financieras que era un aspecto negativo en la organización para el año 2015 ya que su fuente de financiamiento eran en su mayoría bancos, y era una de las cuentas más

representativas en el pasivo, se evidencia que en el transcurso del año 2016 cancelaron alguno de sus créditos más representativos. Con lo anterior se infiere que la compañía empezó a tener nuevas fuentes de financiación, como clientes o proveedores, fuentes más económicas en cuenta a la tasa que estaba manejando (La tasa promedio de todas las obligaciones es de 22% E.A.). Una validez adicional es la razón de endeudamiento, que nos muestra el dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, más específicamente mide la porción del total de los activos aportados por los acreedores de la empresa. La disminución con respecto al año 2015 es considerable, casi 10 puntos porcentuales lo que cual es favorable para la organización. Otro indicador que nos muestra el propicio cambio que ha tenido la organización nos lo muestra el WACC quien nos muestra en realidad el costo de financiación que está asumiendo la empresa, resulta ser interesante este indicador teniendo en cuenta tres enfoques distintos, en primera instancia el activo de la compañía que utilizando el resultado del WACC (13.3%), quien nos indica la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado. Desde el pasivo, sería el coste económico que la compañía asume para atraer capital al sector. Finalmente, visto desde la óptica de los inversionistas, es el retorno que ellos esperan, al invertir con el fin de aumentar el patrimonio neto de la organización.

Una cuenta del activo que presento un aumento positivo es la de propiedad planta y equipo, la organización como se puede observar en la descripción de los activos adquirió una nueva propiedad donde están ubicados actualmente, es decir que su actividad les está permitiendo un plan de expansión o es lo que muestra en su actividad. Y al parecer también registraron una disminución en las bonificaciones a los empleados y los procesos laborales. La empresa presentaba muchas demandas por parte de los trabajadores con respecto al clima laboral y a la forma en que se trataban a los mismos. Teniendo en cuenta lo anterior por parte del departamento de recursos humanos hubo una contingencia rápida para tomar acción y controlar las situaciones que se venían presentando. Es satisfactorio este ítem ya que los recursos que se estaban provisionando en esta cuenta disminuyeron considerablemente. Finalmente, la mejora importante que ha obtenido la organización en el año 2016 ha sido enorme, se observa en el EVA (Valor económico agregado) que nos muestra el valor absoluto de cuanto valor se crea con el capital invertido, la empresa está generando un coste oportuno para el inversionista, esto es un indicador favorable para el rendimiento de la compañía.

La cuenta impuestos corrientes también reflejo un aumento del 8% con respecto al año 2015, se toma en cuenta la adquisición de una nueva propiedad y los ajustes que hizo el gobierno en la reforma tributaria, aumentando gravámenes y ajustando las bases para renta. Todo esto relacionado con la capacidad que tiene la organización para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva, esto lo comprueba el estado formidable del EBITDA quien hace referencia a las ganancias de la empresa antes de depreciaciones y amortizaciones, es decir que es el beneficio bruto de la explotación calculada antes de los gastos financieros.

Teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento con el que se encontraba la organización el año 2015, se ve que la cobertura que tiene actualmente para responder por lo correspondiente a los intereses generados por las obligaciones financieras, actualmente el rango que está fijado por los inversionistas, comparado con el resultado del año 2016 (2.3) se queda muy corto. En referencia a lo anterior la organización debería considerar tomar decisiones como una compra de cartera con otras entidades financieras que le permitan bajar considerablemente la tasa de interés cobrada en la actualidad.

## 13 Gestión de mercado

La gestión de mercados es de vital importancia ya que nos brinda una visión más integral desde el punto de vista del mercadeo y todos sus componentes, como lo son el producto, canales de distribución, la publicidad, el precio, las tarifas y todo el entorno que se refiere, el hacer llegar un producto o servicio a un consumidor final, siempre con el fin no solo de satisfacer una necesidad si no de superar sus expectativas. Adicionalmente en este modulo se toman puntos de interés comunes como el desarrollo e impulso de una marca, como funciona la mente del consumidor, y porque nuestro producto o servicio es diferencial a los demás participes del sector.

### 13.1 Fase de antecedentes

Mediante la metodología de trabajo de campo se desarrolló una consultoría de la pyme INVESTIGAR S.A.S, la cual tiene como actividad económica la investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública, la organización cuenta actualmente con 58 empleados con contrato directo en la organización. La consultoría se realizó en la sede Bogotá, que se encuentra ubicada en el barrio chapinero. Se contó con la autorización del representante legal Oswaldo Acevedo, quien a su vez asignó un tutor organizacional con quien se realizaron reuniones periódicas, el respectivo acompañamiento y suministro de la información necesaria, que permitió realizar un diagnóstico preliminar. A partir del mismo se observaron simple vista, oportunidades de mejora en cada una de las areas funcionales de la organización.

Durante el proceso de análisis que se esta llevando acabo en la organizacion se ha dectectado que hay dos areas que tienen un nivel de rotacion bastante importante; el area de aseguramiento y control, y el area operativa. Se tomara en cuenta las teorias de Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, Forehand y Gilmer, quienes nos orientan que esta rotacion va mas alla, no es caracteristica de un simple factor como salario, o horarios de trabajo, sino que va relacionado con crear un clima organizacional comodo para el trabajador.

Las areas en donde se va a enfocar el análisis son las que nos muestra el diagnostico en las cuales se detectaraon sobrecostos, creando una alerta importante y provocó que se revisaran los procesos que se estaban llevando dentro de estas areas en especifico, afectando el presupuesto

asignado. Se realizara un seguimiento al indicador de rotacion de personal en las areas de aseguramiento y control, y el area productiva.

Se aplican las encuestas al personal utilizando el metodo de "Escala de likert" por tal motivo no ayuda a medir el clima organizacional. Se recomienda una implementacion o propuesta de mejoras desde diferentes areas con el fin de llevar un seguimiento periodico para que se produzcan excelentes resultados.

En cuanto a la dependencia encargada de mercadeo, INVESTIGAR S.A.S cuenta con una oportunidad de mejora en esta area funcional de la organización, adicional a no tiene una estrategia clara de comunicación, y se observa ausencia de actividades estrategicas que ayuden a impulsar sus redes sociales y medios digitales, impidiendole ganar una mayor cuota de mercado, posicionar una marca y brindar una mayor confianza al consumidor final.

Para finalizar en este documento se podran encontrar conclusiones y recomendaciones, para ofrecer en detalle de los resultados del estudio, dando como resultado que la empresa tenga en cuenta para que se genere una mejora, una reduccion de sus gastos y se pueda manejar mejor el presupuesto.

## **13.2 Diagnóstico**

En esta etapa de diagnóstico se utilizó la herramienta de matriz DOFA, que permite encontrar inicialmente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Mientras que en una segunda fase nos permite identificar desde la gestion estrategica que estrategias son las pertinentes para la organización. En segundo lugar para lograr determinar falencias especificas del area de mercadeo, se utilizo la herramienta MMGO que nos refuerza un poco mas el entorno y como estan trabajando las personas encargadas de esta dependencia, que procesos se estan ejecutando de forma adecuada, y hace falta por mejorar alli.



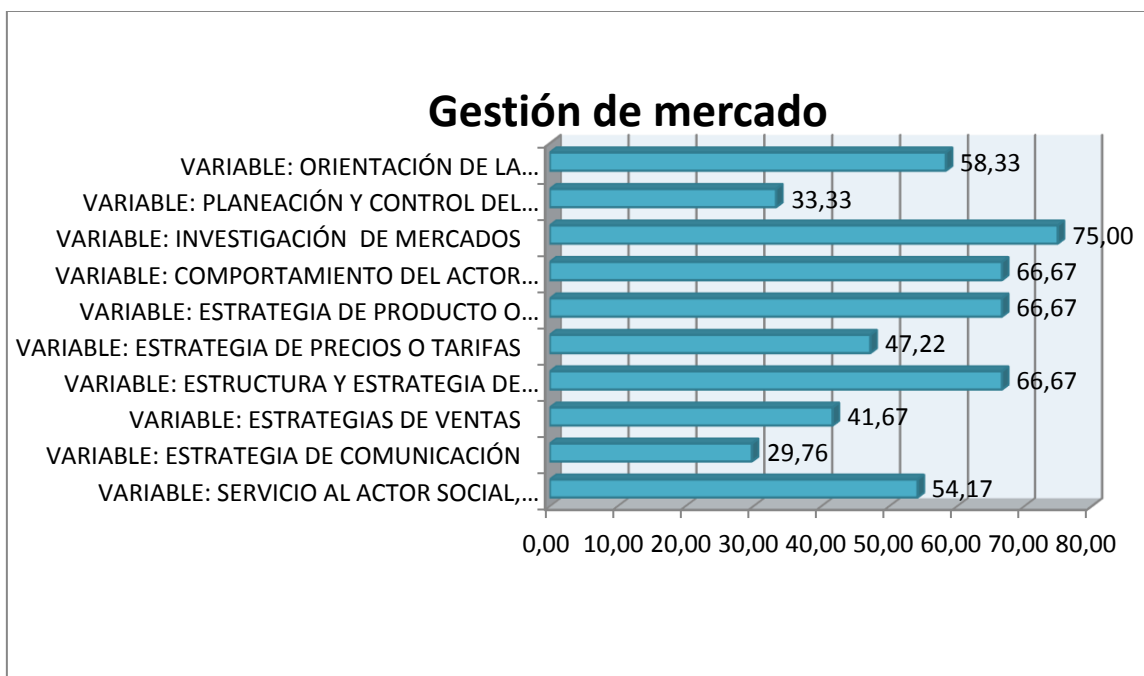


Figura 7. Gestión de mercadeo MMGO Nota: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

En la aplicación de la matriz nos muestra que se debe realizar una fuerte gestión en el impulso de las redes sociales de la organización, como es obvio, cuenta con ellas pero la gestión a través de ellas es nula, además cuenta con un plan muy informal de mercadeo, mientras que la estrategia de precios y tarifas obedece a los costos de producción y prestación de servicios. Aunque la organización cuenta con un estudio de costos realizado por un experto en el tema, para algunos de los servicios, no se realiza continuamente. También se observa que INVESTIGAR S.A.S no realiza ningún tipo de publicidad por considerarla costosa y poco útil para la empresa, cabe señalar que se hacen esporádicamente actividades de promoción por presiones de la situación que se vive en el sector (Inestabilidad), todo esto sin tener los objetivos del mercadeo.

### 13.3 Propuesta de mejora

Tomando como referencia esas banderas rojas arrojadas por la fase diagnóstica, se plantea aportar al mejoramiento de la organización, para ejecutar las metas trazadas. Se ha utilizado la herramienta y modelo de negocio Canvas, con el que se pretende identificar manera más indicada de recopilar información y tomar decisiones basados en hechos reales, y situaciones que se manifiestan de forma negativa y no ayudan a generar valor en el mercado al cual está apuntando la directiva de la empresa.

Con lo anteriormente mencionado, se desea realizar un análisis junto con la generación de un modelo de negocio, en donde se identifica que el socio principal que tiene la compañía es el gerente, quien es el encargado de la parte comercial de la empresa, es decir quien cierra los negocios, en ese sentido se traza como objetivo aumentar la base de clientes que actualmente posee la compañía mediante distintas estrategias que logren aumentar esa participación en el sector de investigación de mercados, a través de un plan publicitario que logre promocionar los servicios que presta INVESTIGAR S.A.S y sus valores agregados.

De igual forma se propone el desarrollo, de una política de relaciones públicas, donde se apruebe y divulgue todo tipo de comunicación estratégica, principalmente con el cliente final que son en su mayoría organizaciones que producen productos de consumo masivo y solicitan los servicios de INVESTIGAR S.A.S para saber la factibilidad que tendrían tanto en el mercado, como la reacción de los consumidores hacia el mismo. Con esta estrategia publicitaria se pretende fortalecer los vínculos con los stakeholders, creando mejoras en el servicio prestado y de igual manera en las partes interesadas.

Cabe destacar, que con la implementación de la propuesta se lograría avanzar en el mejoramiento de la organización, mediante la solución a uno de sus principales oportunidades de mejora que es la rotación de personal y por otro lado aumentar la base actual de clientes ya que en este medio normalmente siempre son los mismos.

Tabla 28

## Modelo de negocio CANVAS

ANÁLISIS Y GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO				
<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>¿Quiénes son los socios clave? ¿ Quiénes son los proveedores clave?</p> <p>Actualmente el gerente es el encargado de la parte comercial, sin embargo se tiene como meta tener más clientes.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una política de cartera con intereses por mora. Sin que ello afecte el servicio al cliente.</li> <li>• Establecer portales de pago virtual y capacitar a los trabajadores para el manejo de dichos portales.</li> <li>• Incursionar en redes sociales como twitter, Facebook, instagram, youtube.</li> <li>• Obtención de nuevos clientes.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>¿Qué valor se está entregando a los clientes? ¿Qué problema se está ayudando a resolver? ¿Qué necesidad se está satisfaciendo? ¿Qué tipo de productos se ofrecen a cada uno de los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una política de cartera con intereses por mora, contando con talento humano capacitado y comprometido con su cumplimiento. Dicha política debe permitir la fidelización de clientes actuales.</li> <li>• Brindar mayor reconocimiento a la empresa a través de la incursión en redes sociales, lo cual permitirá obtener más clientes y fidelizarlos.</li> <li>• Establecer portales de pago virtual.</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b></p> <p>¿Qué tipo de relación se tiene con los clientes?</p> <p>La empresa cuenta con una ventaja comercial, ya que hay fácil accesibilidad de los clientes al gerente de la empresa, lo cual ha redundado en una excelente relación. El objetivo debe ser continuar con esa accesibilidad con los nuevos clientes.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>¿Para quién se está creando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda persona que requiera de medios de transporte terrestre bien sea para servicio de ruta escolar, ruta empresarial o ruta turística.</li> <li>• STACKEOLDERS: Padres de familia, niños, trabajadores, turistas.</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de una política de cartera y un talento humano comprometido con el cumplimiento de dicha política.</li> <li>• Cuenta bancaria para la gestión de portales de pago virtuales.</li> <li>• Recurso humano calificado.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>¿Con qué canales de comunicación se está llegando a los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas radiales.</li> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Publicidad Voz a voz.</li> <li>• Recurso humano calificado.</li> <li>• Gerente apropiado de las políticas empresariales.</li> <li>• Portales de pago virtual.</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>¿Qué costes se tienen? Fijos y variables.</p>			<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>¿De dónde ingresa dinero?</p>	

Nota: Autoría propia

## 14 Negociación y manejo del conflicto

El conflicto es inherente al ser humano, el hombre no es ni violento ni pacífico; los conflictos no evolucionan hacia la destrucción o hacia la cooperación por sí mismos, es la suma de factores como experiencias, expectativas y actitudes las que hacen que se manifiesten la violencia o la paz, la destrucción o la cooperación, tanto en las organizaciones como el día a día.

Después de cursar el módulo el estudiante de la Especialización de Gerencia de Empresas estará capacitado para reconocer situaciones conflictivas, latentes o manifiestas en el ámbito organizacional y personal, gestionar sus emociones y reconocer las emociones de las partes implicadas; analizar la situación conflicto, sus causas y efectos; al igual que proponer rutas de acción y cierre de acuerdos que beneficien a las partes. En su rol de gerentes de Empresas se presenta el conflicto como una situación benéfica, que es posible transformar como aliada estratégica para reconocer el capital humano del equipo de trabajo y mejorar las relaciones personales, familiares y laborales.

### 14.1 Diagnóstico

Se aplica la encuesta Likert, se evidencia que el estilo de direccionamiento no es el adecuado ya que la mayoría de personas encuestadas tienen inconformidad en diferentes aspectos y en el momento de asignación de tareas por parte de los jefes.

Sentido de pertenencia: se encuentran falencias ya que los empleados encuestados no están de acuerdo con la asignación salarial y beneficios que la empresa les brinda ya que sienten una carga laboral demasiado alta y la remuneración no es la adecuada.

Disponibilidad de recursos: se asegura que la distribución de los puestos de trabajo, iluminación y espacio no son los adecuados para el desarrollo del trabajo de los empleados.

Estabilidad: se evidencia que la organización no tiene en cuenta factores como desempeño, antigüedad, tipo de contrato esto hace que la estabilidad en la organización sea mínima y los empleados tomen esta oportunidad laboral momentánea mientras consiguen mejores ofertas laborales y dejan así un proceso de aprendizaje en la mitad, y esto genera costos y re-procesos para la organización en contratar nuevamente personal y realizar el proceso de inducción.

Claridad y coherencia: en la dirección la mayoría de los empleados no conocen las metas de la organización simplemente se dedican a entregar una serie de tareas sin tener claras las metas, y los objetivos a alcanzar para la organización puesto que estos nunca han sido expuestos de manera formal por parte de la dirección de la organización.

Valores colectivos: se aprecia que las áreas de la organización funcionan de manera independiente no hay sinergia ya que cada área se dedica a realizar sus funciones y buscar culpables en el momento que se genera un error esto hace que los procesos en la organización sean más lentos debido a la falta de compañerismo dentro de la organización.

Tabla 29

*Contextualización del conflicto*

<b>Contextualización</b>	
<b>Elementos del Conflicto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conflictos</b>	Alta Rotación de personal Inexistencia de políticas de retención de personal
<b>Síntomas</b>	Baja remuneración Salarial Ausencia de reconocimiento al cumplimiento de las metas u objetivos propuestos
<b>Causas</b>	No se encuentran un plan de prevención de estrés laboral Plan de capacitación y desarrollo no están definidos No existen políticas de retención de personal No hay sentido de pertenencia por parte de los empleados
<b>Pronostico</b>	Los conflictos pueden llegar a una solución mediante la aplicación de un política de bienestar integral al trabajador
<b>Actores</b>	Gerencia de la organización

	Reintegros
<b>Factores que intervienen</b>	<p>No existe una respectiva retroalimentación a la evaluación de desempeño</p> <p>No hay oportunidades de asenso dentro de la organización</p> <p>La comunicación interna en la compañía es deficiente</p>
<b>Alcance</b>	Todo tipo de conflicto afecta de una u otra manera a la compañía
<b>Proceso (etapas)</b>	El conflicto se fortalece a medida que la empresa crece, y se ve la necesidad de contratar personal

Nota: Autoría propia

## 14.2 Propuesta de mejora

Las aptitudes que debe poseer un gerente en una organización es la capacidad de resolver conflictos. Siendo muy útil el saber cómo manejar una confrontación en el momento que se origina, puede ser más positivo resolver conflictos una vez que se conocen sus causas principales. Si se es capaz de descubrir las causas, se pueden adoptar medidas preventivas para evitar que estos conflictos vuelvan a ocurrir.

Se tendría que evaluar que está causando este malestar en los empleados y realizar las respectivas correcciones, para permitir a los trabajadores un menor desempeño en la organización y que estos sientan que hacen parte de ella y vean su crecimiento profesional, y personal dentro de la misma.

La estrategia que se propone para el mejoramiento en la negociación y resolución de conflictos es crear una serie de actividades que motiven al personal a incrementar la comunicación y a entrar en la era del cambio en las organizaciones teniendo en cuenta el mejoramiento continuo de las aras de trabajo y el trato con los compañeros respetando a todos.

Mejorar la estabilidad laboral a los empleados de la compañía, para que se sientan más motivados, aumentando el sentido de pertenencia y dar mejores resultados. Diseñar un plan de bienestar para estimular a los empleados, con oportunidades de asensos. Mantener una comunicación constante hacia los empleados, incentivar la comunicación entre los empleados y

que esta sea constante. Realignar sus objetivos hacia objetivos comunes con el fin de fomentar el trabajo en equipo y generar comportamientos de los jefes y personal dentro de la organización que ayuden a crear una competencia sana. Aplicar planes de formación de líderes y actualizar en el tema periódicamente.

Determinar y analizar el estado de la cultura organizacional de los trabajadores para encontrar aspectos que pueden entorpecer la obtención de los resultados de la compañía. Dar a conocer las metas propuestas a largo y corto plazo de la organización para focalizar todas las áreas del negocio. Premiar el cumplimiento de tareas, empleado del mes, del año a los empleados. Realizar actividades de integración con todo el personal de la organización.

Identificar los factores que se requieren para mejorar el desempeño de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. Capacitar el personal en sus puestos de trabajo, para que conozcan mejor sus funciones dentro de la organización. Permitir hasta cierto punto la autonomía de los empleados en sus labores. Realizar controles de seguridad de cada puesto de trabajo, evaluar la higiene de todas las áreas, incentivando la decoración y aromas en los puestos de trabajo. Brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades dentro de la organización. Estimular la limpieza del área de trabajo para tener lo necesario para el desarrollo de las actividades.

### 14.3 Indicadores

Tabla 30

*Indicadores negociación del conflicto*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cultura Organizacional	Cultura	Nueva aplicación de encuesta Likert	Mejorar en un 10% en todas las variables de la encuesta
Capacitación para el desarrollo de competencias	Desempeño	= No personas capacitadas No capacitaciones realizadas	

Nota: Autoría propia

## 15 Gestión de operaciones y logística

El éxito de las organizaciones radica en identificar los procesos operativos y logísticos, buscando mejorar la calidad de sus productos o servicios a través de condiciones óptimas de comunicación, cumplimiento y presentación.

El diagnóstico se realiza en apoyo de la matriz MMGO, identificando las variables: Planeación Logística, Relaciones Internas y Externas, Administración de Materiales y Recursos, Control, Competencia e Indicadores Logísticos y Sistemas de Información.

### 15.1 Diagnostico

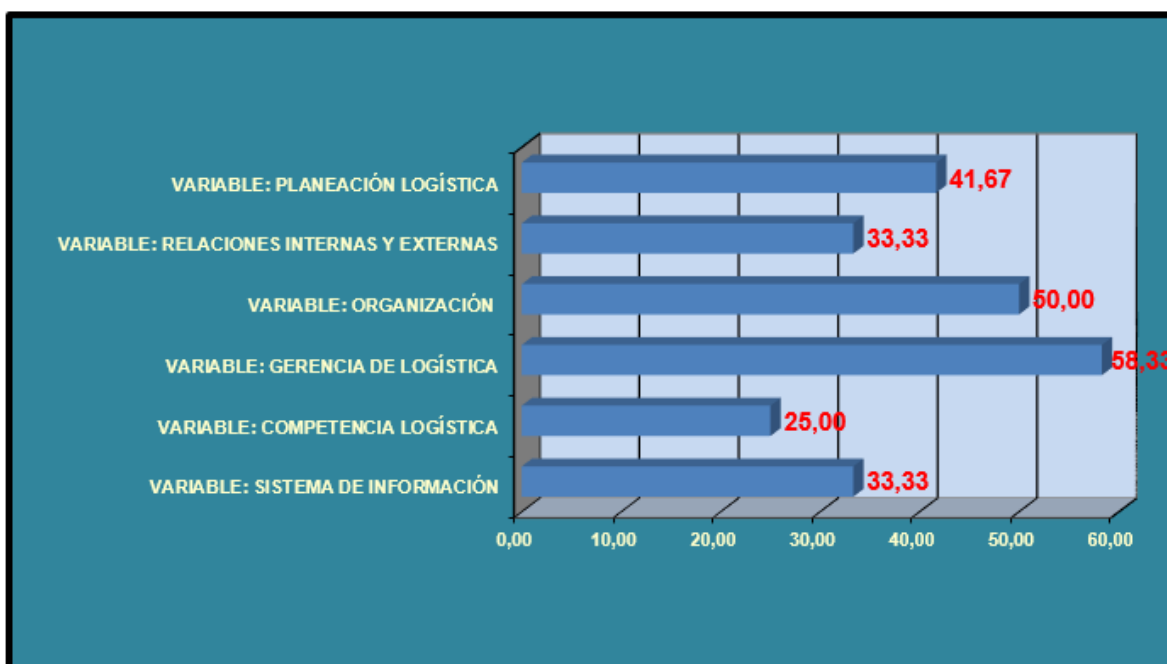


Figura 8. Gestión de operaciones y logística MMGO Nota: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

Teniendo en cuenta la gráfica anterior se encuentra que la empresa por prestar un servicio de estudio de mercados, debe buscar determinar que cada paso del servicio cumpla con tres factores básicos del valor: que le importe al cliente, que pueda generar algún tipo de transformación y que no tenga la necesidad de realizar un reproceso.



La empresa cuenta con un responsable para la planeación logística en constante desarrollo, se encuentra en una etapa de iniciación de alianzas estratégicas con las empresas que contrata como outsourcing y los nuevos clientes, con miras en el mejoramiento de metodologías y toma de nuevos modelos para que la empresa pueda satisfacer la demanda del mercado.

Actualmente se encuentran organizados y tienen personal con capacidad de implementar un sistema adecuado para llevar a cabo los procesos logísticos con éxito, logrando la medición y la toma de decisiones en cada uno de sus procesos a mediano y largo plazo, sin embargo, la empresa está iniciando con programas de sistematización para el cumplimiento del objetivo de cada proyecto, evaluándolo de forma individual.

Las empresas de outsourcing que contrata actualmente vienen presentando un alto nivel de rotación en el personal generando una continua capacitación y demostrando la falta de control en el sistema utilizado. En el área gerencial; existe una organización definida, pero falta en su proceso participación y control de las empresas contratadas para obtener mejores resultados, se debe brindar una capacitación al personal y desarrollar una política para la selección de proveedores y verificar que todos sus documentos estén en regla para evitar caer en errores al momento de realizar la contratación con estas organizaciones.

La gerencia debe encargarse de generar políticas que permitan un óptimo desarrollo logístico, con las empresas que contrata y lograr vincular las diferentes áreas de la organización, con el objetivo de satisfacer una necesidad presente en el cliente, que es dar a conocer ventajas competitivas para la decisión de compra y tener alianzas que fortalezcan las relaciones comerciales para que se llegue a una operación exitosa del negocio del estudio de mercados.

## 15.2 Propuesta de mejora

Tabla 31

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
<p>Evaluar un sistema que la empresa Investigar SA pueda tomar como guía para el análisis de nuevos clientes.</p>	<p>Organización, flexibilidad e integración total.</p>	<p>La Gerencia</p>	<p>Alinear y automatizar procesos, Estos se dividen en módulos (finanzas, RRHH, logística, etc.)</p>	<p>Presentar cotizaciones de varios sistemas ERP, para tener varias opciones</p>	<p>Dos meses para elegir el sistema y seis meses para implementarlo.</p>	<p>Seguimiento de clientes =Nuevos clientes/ total clientes X 100</p>	<p>Entre 4 a 8 millones de pesos</p>
<p>Participar en la elección del sistema.</p>	<p>Vincular todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Empresa en general.</p>	<p>Integrar todos los departamentos y funciones</p>	<p>Reuniones con proveedores para la</p>	<p>Un mes</p>	<p>Presupuesto = valor del gasto/presupuesto X 100</p>	<p>No tiene costo solo el tiempo para el estudio</p>

			de una empresa a través de un único sistema.	elección del sistema			
Mejorar la cultura organizacional	Capacitaciones continuas	Todos los miembros de la empresa	Charlas de motivación.	Los empleados sugieren los temas.	Cada quince días, con diferentes temas.	Control en encuestas Empleados satisfechos/número de empleados	No tiene mayor costo

Nota: Autoría propia

### 15.3. Indicadores

Tabla 32

*Indicadores gestión operaciones y logística*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Seguimiento a clientes	Nuevos clientes	$\frac{\text{Seguimiento a clientes}}{\text{Nuevos clientes} \times 100} = \frac{\text{Clientes totales}}{\text{Clientes totales}}$	Que aumente en un 10% en un año
Presupuesto ejecutado	Mejora del sistema	$\frac{\text{Presupuesto} = \text{Valor del gasto}}{\text{Presupuesto}} \times 100$	Que se cumpla el presupuesto en un 90%
Mejora organizacional	Tiempos de entrega	$\frac{\text{Tiempos de entrega}}{\text{Total, Clientes}} = \text{PQRS Por tiempo de entrega}$	Disminuir en un 80% las quejas de los clientes por retrasos en la entrega de informes ejecutivos

Nota: Autoría propia

## Conclusiones

En relación con los resultados obtenidos en cada una de las áreas clave de la organización, se pueden identificar con mayor claridad las oportunidades de mejora en las que la empresa debe trabajar de manera inmediata para mejorar sus procesos y ser aún más competitiva en el mercado.

En primer lugar la compañía debe trabajar más en cuanto a la estrategia corporativa, teniendo en cuenta que INVESTIGAR S.A.S., posee problemas en la rotación de personal, se detectó en el diagnóstico preliminar que esta rotación era causada inicialmente por la inexistencia de cultura organizacional, comunicaciones de objetivos e implementación de valores corporativos que fortalezcan ese clima organizacional que brilla por su ausencia y está afectando de manera importante a la empresa, teniendo en cuenta que es momento de mejorar para que no se presenten inconvenientes más considerables y que puedan afectar la estabilidad de la organización, es incurrir en costos innecesarios.

Adicionalmente la empresa debería reconocer sus fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores del mercado, visto que podría analizar más profundamente las prácticas utilizadas por sus rivales directos, poniendo especial cuidado con las que ellos han obtenido buenos resultados en cuanto la obtención de resultados, ampliación de sus bases de datos y consecución de nuevos clientes.

Por otra parte, INVESTIGAR S.A.S no cuenta con políticas que permitan desarrollar un claro seguimiento y control a la administración de recursos económicos, cumplimiento de los presupuestos anualmente establecidos y la evolución que han tenido los indicadores económicos, que directamente podrían afectar el entorno de la organización. Todo esto con el fin de que las utilidades producto del ejercicio sean mejor utilizadas en proyectos de expansión, mejoras en el entorno laboral de los trabajadores y disminuir al máximo los sobrecostos ocasionados por la contratación de personal, las capacitaciones e inducciones constante e innecesarias, que incrementan constantemente los presupuestos fijados al inicio del año.

En cuanto se refiere a la experiencia personal, es un ejercicio teórico-práctico pertinente para las competencias que deben desarrollar los gerentes de la actualidad, donde a raíz de analizar el entorno de una organización, se proponen posibles soluciones, planteando los diversos

escenarios de mejora que ayuden al sostenimiento de la misma, yendo de la mano con la consecución de los objetivos propuestos y el cumplimiento de metas.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta los aspectos principales de la organización frente a sus debilidades se recomienda a la gerencia de INVESTIGAR S.A.S.:

Ampliar el porcentaje de utilización del ERP Gandía con el fin de reducir los costos en la aplicación de encuestas, tiempos de entrega; tener la información segura, disminuir el consumo de papel en la impresión y de esta manera minimizar el gasto de operación por proyecto y así mismo reflejar un aumento en la utilidad.

Adicional se plantea la creación de un procedimiento de retención de personal, efectuando espacios de integración, estimulación y reconocimiento a los empleados y áreas que sobrepasen el cumplimiento de los objetivos organizacionales dados al inicio de cada año ya que esto hace que los trabajadores realicen sus funciones con alto grado de satisfacción, mejorando el clima organizacional de la compañía y de esta manera fomentar mayor sentido de pertenencia hacia los empleados.

Por otro lado, se invita a diseñar políticas anti soborno y anti corrupción estableciendo formatos que garanticen en qué estado se encuentra el empleado frente a la empresa, esto con el fin de mitigar conflicto de intereses para realizar toma de decisiones importantes y que afecten el correcto funcionamiento de la compañía.

También se recomienda la creación de un espacio para indagar y dar solución a los conflictos entre trabajadores, adicional a esto se debe elaborar una encuesta de clima organizacional anual. Con esta información se puede realizar un análisis para la toma de decisiones, implementar nuevos planes de acción y así obtener mejoramiento continuo, retroalimentando esta investigación a todos los grupos de interés con el fin de obtener resultados positivos en la utilidad generada por la empresa.

Finalmente debe desarrollar una política que permita tener seguimiento y control a la administración de recursos económicos, con la intención de que se cumpla con los presupuestos establecidos al comienzo de cada año, la revisión del cumplimiento de los indicadores para detectar a tiempo la causa de bajo porcentaje de desempeño y poder realizar los respectivos ajustes cumplir con el 100% del indicador y de esta manera evitar sobre costos en el desarrollo de la operación de la compañía.

## Referencias

- Aktouf, O. (18 de 2 de 1998). *ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Graficas Rey.
- Carlos, C. (1995). *Administración y Dirección*. NY: Universitaria de Valparaíso.
- Carrión, J. (2002). *ICESI*. Obtenido de Gestion del conocimiento: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Casanueva, G. y. (2001). *ICESI*. Obtenido de Practica de la gestión empresarial.: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Castillo Ruiz, E. D., Castro Benavides, F. M., & Gutiérrez Cruz , A. J. (2016). *Patente n° 1864*. Managua - Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2002). *ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Chiavenato, I. (2003). *Gestion estrategica*. Sao pablo: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion Estrategica*. Sao pablo: campus.
- Chiavenato, I. (2009). mexico: Me Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Planeación* . Bogotá.
- David, F. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Dess, G. .. (2003). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1990). *Universidad de concepcion* . Obtenido de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- dtgete. (s.f.). ett. *tgrtgrt*.
- europa, U. (2001). *Libro verde* . brucas .
- Fajardo Oviedo, J. J. (23 de 11 de 2012). *repository.ean*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/3704>
- Fred. (2003). *Administración estratégica*. mexico: Pearson.
- Gaddafi, M. (1976). *Libro Verde*. Libya: Gran Yamahiriya Árabe Libia Popular Socialista.
- Giddens, A. (1992). *Universidad ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)



- Gilmer, F. y. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana.
- Jimenez Mendez, F. J. (30 de 08 de 2007). *Amazon Aws*. Obtenido de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496957528&Signature=9DpmoLLNnlGxy2nCHgaGFj9eDtY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco\\_Javier\\_Jimenez\\_Mendez.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496957528&Signature=9DpmoLLNnlGxy2nCHgaGFj9eDtY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf)
- Koenes, A. (1995). *Toma de decisiones*. Bogota: Luna.
- Lourdes, V. D. (3 de Septiembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Mendez Alvarez, C. A. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogota: U Rosario.
- Mintzberg, H. (1999). *Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Canada.
- Morocho Yumbala, A. E. (04 de julio de 2016). *Universidad tecnica de Machala*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6696>
- Muñoz, & Serván. (2001).
- Perez U, R., Nieto P, M., Velazquez C, A., Castellanos, G., Garzon G, M., Vargas, H., . . . Lopez De Mesa, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional*. Bogota Colombia: Universidad EAN.
- Pérez, R. G. (2009). *Universidad del Rosario Colombia*. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4605>
- Press, O. U. (1994). *Publicacion de esta universidad*.
- Sabino, C. (1992).
- Salazar, E. a. (24 de 10 de 2017). *programa de integracion de tecnologias a la docencia, vicerrectoria de docencia universidad de Antioquia*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/forum/view.php?id=63470>
- Salazar, M. d. (2016). *LA MATRIZ DEL MMGO*. Obtenido de [https://www.google.com/search?client=opera&hs=b8p&q=que+es++la+matriz+mmgo&oq=que+es++la+matriz+mmgo&gs\\_l=psy-ab.3..0i30k1.1246292.1248468.0.1248881.11.9.0.0.0.242.961.0j5j1.6.0.foo%2Cnso-ehuqi%3D1%2Cnso-ehuui%3D1%2Cewh%3D0%2Cnso-mplt%3D2%2Cnso-enksa%3D](https://www.google.com/search?client=opera&hs=b8p&q=que+es++la+matriz+mmgo&oq=que+es++la+matriz+mmgo&gs_l=psy-ab.3..0i30k1.1246292.1248468.0.1248881.11.9.0.0.0.242.961.0j5j1.6.0.foo%2Cnso-ehuqi%3D1%2Cnso-ehuui%3D1%2Cewh%3D0%2Cnso-mplt%3D2%2Cnso-enksa%3D)
- Sanabria. (2007). *ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

Sierra, H. (1992). *Universidad de concepcion* . Obtenido de

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Torres, S. (20 de 07 de 2001). *ICESI*. Obtenido de

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

vertice, P. (2008). *Gestion estrategica* . barcelona : Vertice.

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa	36
Figura 2. Fachada de la empresa Diagonal 40 a # 14-36.	37
Figura 3. Nota: Informe integral MMGO	44
Figura 4. Entorno económico matriz MMGO	53
Figura 5. Responsabilidad social empresarial MMGO	80
Figura 6. Gestión financiera MMGO	93
Figura 7. Gestión de mercadeo MMGO	105
Figura 8. Gestión de operaciones y logística MMGO	112

### Lista de tablas

Tabla 1 Formulación del problema	16
Tabla 2 Marco conceptual	23
Tabla 3 Marco Legal.	28
Tabla 4 Análisis DOFA Empresa INVESTIGAR S.A.S	39
Tabla 5 Estrategias DOFA	40
Tabla 6 Propuesta de mejora gestión estratégica	49
Tabla 7 Indicadores gestión estratégica	50
Tabla 8 Indicadores económicos del entorno	52
Tabla 9 Matriz PESTEL	55
Tabla 10 Matriz de entorno y factores externos (MEFE)	58
Tabla 11 Matriz de factores clave de éxito (MPC)	59
Tabla 12 Matriz cinco fuerzas de PORTER	60
Tabla 13 Matriz estrategia del océano azul	65
Tabla 14 Propuesta de mejora entorno económico	67
Tabla 15 Indicadores entorno económico.	71
Tabla 16 Propuesta de mejora gestión del talento humano	75
Tabla 17 Indicadores gestión del talento humano	78
Tabla 18 Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas	82
Tabla 19 Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos	83
Tabla 20 Matriz de puntos de interés	84
Tabla 21 Priorización de acciones	86
Tabla 22 Matriz de plan de acción	87
Tabla 23 Indicadores RSE	88
Tabla 24 Grupos de interés	89
Tabla 25 Indicadores gestión financiera	96
Tabla 26 Indicadores gestión financiera	99
Tabla 27 Indicadores gestión financiera	100
Tabla 28 Modelo de negocio CANVAS	107
Tabla 29 Contextualización del conflicto	109

Tabla 30 Indicadores negociación del conflicto	111
Tabla 31 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística.	114
Tabla 32 Indicadores gestión operaciones y logística	116