



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

TRABAJO DE GRADO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CG
INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, MEDIANTE LA METODOLOGIA
BALANCED SCORECARD

ANDERSON GILBERTO VERA CESPEDES
NIXON GUILLERMO DURAN SIACHOQUE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE OBRAS
BOGOTÁ D.C
2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

TRABAJO DE GRADO

**FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CG
INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, MEDIANTE LA METODOLOGIA
BALANCED SCORECARD**

**ANDERSON GILBERTO VERA CESPEDES
NIXON GUILLERMO DURAN SIACHOQUE**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Obras

Docente

**EDGAR RICARDO MONROY VARGAS
ISABEL CRISTINA CEROS VINASCO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE OBRAS
BOGOTÁ D.C
2021**



Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the license. [Advertencia.](#)

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
1. Generalidades	11
1.1. Línea de Investigación	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.2.1. Antecedentes del problema	12
1.2.2. Pregunta de investigación	15
1.2.3. Variables del problema	15
1.3. Justificación	16
1.4. Hipotesis	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo general	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
2. Marcos de referencia	21
2.1. Marco conceptual	21
2.2. Marco teórico	25
2.2.1. La planeación estratégica	25
2.2.2. El Balanced scorecard o CMI	27
2.2.3. Matriz dofa o analisis dofa	30
2.2.4. Analisis pestel	32
2.2.5. Mapa estrategico	34
2.2.6. Las cinco fuerzas de porter	36
2.3. Marco jurídico	39
2.4. Marco geográfico	41
2.5. Marco demográfico	43
2.6. Estado del arte	45
3. Metodología	49
3.1. Fases del trabajo de grado	50
3.1.1. Fase de revisión	50
3.1.2. Fase de análisis de los resultados	50

3.1.3.	Fase de diseño de acuerdo a las herramientas Utilizadas	51
3.2.	Instrumentos o herramientas utilizadas	51
3.3.	Población y muestra	52
3.4.	Alcances y limitaciones	52
4.	Diagnostico de la empresa	54
4.1.	Generalidades de Cg Ingenieros y Consultores s.a.s	54
4.1.1.	Historia	54
4.1.2.	Objetivos empresariales	55
4.1.3.	Misión	55
4.1.4.	Vision	56
4.1.5.	Portafolio de servicios	56
4.2.	Análisis interno de la empresa	57
4.2.1.	Estructura organizacional de la empresa	57
4.2.2.	Conocimiento de los procesos de la empresa	59
4.2.3.	Familiarización con las estrategias de marketing	60
4.2.4.	Conocimiento de los competidores	62
4.2.5.	Fortalecimiento del personal	63
4.3.	Análisis externo de la empresa	65
4.3.1.	Factor político	65
4.3.1.1.	Plan de desarrollo nacional (2018 – 2022)	65
4.3.1.2.	Objetivos del desarrollo sostenible	66
4.3.1.3.	Decreto 457 del 2020	69
4.3.2.	Factor económico	69
4.3.2.1.	Producto Interno Bruto	70
4.3.2.2.	Precio del dólar	70
4.3.2.3.	Impuesto	71
4.3.3.	Factor social	72
4.3.3.1.	Emergencia sanitaria del COVID-19	72
4.3.4.	Factor tecnológico	73
4.3.4.1.	Programas del Gobierno para las MiPymes	73

4.3.4.2.	Implementacion de la tecnología en las MiPymes	74
4.3.5.	Factor ecológico	75
4.3.5.1.	Decreto 1076 del 2015	75
4.3.6.	Factor legal	76
4.3.6.1.	Documentos de constitución de empresa	76
4.3.7.	Sintesis del analisis externo	77
4.3.7.1.	Analisis del perfil estrategico	78
4.4.	Analisis o matriz DOFA	80
5.	Planteamiento de estrategias	82
5.1.	Estrategias de consolidacion de la empresa	82
5.1.1.	Establecimiento de estrategias de marketing	82
5.1.2.	Reforzamiento del talento humano	82
5.1.3.	Conservacion y atraccion de nuevos clientes	83
5.2.	Estrategias en la estructura de la empresa	83
5.2.1.	Promulgacion y transmision de la estructura organizacional a todo el personal de la empresa	83
5.2.2.	Aseguramiento de la sostenibilidad corporativa	83
5.2.3.	Homogeneización de los procesos de la empresa	84
5.3.	Estrategias para el desarrollo de la empresa	84
5.3.1.	Implementacion de tecnologia en la empresa	84
5.3.2.	Establecimiento de nuevos servicios	84
5.4.	Estrategias para el fortalecimiento de la empresa	84
5.4.1.	Accesibilidad a programas del gobierno para las Mipymes	85
6.	Mapa estrategico	85
7.	Cuadro de mando integral	86
8.	Conclusiones	88
9.	Recomendaciones	89
	Bibliografia	90
	Anexos	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas de la organización.....	14
Figura 2. El CMI como dirección estratégica focalizada a la creación de valor ..	28
Figura 3. Perspectivas del CMI	29
Figura 4. Matriz DOFA para generación de estrategias.....	31
Figura 5. Ejemplo de un mapa estratégico	35
Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter.....	37
Figura 7. Ubicación geográfica Cg Ingenieros y Consultores S.A.S	41
Figura 8. Cg Ingenieros y Consultores S.A.S vista exterior	42
Figura 9. Cg Ingenieros y Consultores S.A.S vista interior	42
Figura 10. Documentos por año.....	45
Figura 11. Documentos por área temática.....	46
Figura 12. Documento por país o territorio	46
Figura 13. Resultados encuesta eje estructura organizacional de la empresa ...	58
Figura 14. Resultados encuesta eje conocimiento de los procesos de la empresa	60
Figura 15. Resultados encuesta eje familiarización con las estrategias de marketing.....	61
Figura 16. Resultados encuesta eje conocimiento de los competidores.....	63
Figura 17. Resultados encuesta eje fortalecimiento del personal	64
Figura 18. Objetivos del desarrollo sostenible	67
Figura 19. Precio del dólar del 1 enero al 9 abril del 2021	71

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Parte interna interesada: personal que hace parte de la organización .	43
Tabla 2. Parte externa interesada: principales clientes y proveedores	44
Tabla 3. Perfil estratégico	78
Tabla 4. Matriz DOFA	81
Tabla 5. Mapa Estratégico	86
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral	87

INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas al campo de la ingeniería se enfrentan actualmente a condiciones volátiles, las cuales se caracterizan por su fuerte competitividad que dependen de los diversos factores innovadores que se enmarcan actualmente; como la globalización, nuevas Estrategias de hacer negocios, y la calidad de los servicios prestados; esto las lleva a esforzarse diariamente en mantener una competitividad constante que le permita a largo plazo el éxito de la compañía

Es importante resaltar que actualmente las empresas de ingeniería destinan parte de sus recursos a no generar utilidades a largo plazo si no a corto plazo, cometiendo un error, formando así un círculo vicioso que les impide despegar, por ende, no confían en los procesos de innovación, desaprovechando las oportunidades para aumentar la eficiencia y la expansión en el mercado de la empresa.

Actualmente debido a la competencia activa que posee el ámbito de la ingeniería, es necesario considerar nuevos aspectos como la perspectiva económica, la de los usuarios, el desarrollo interior, y la novedad y experiencia, esto con el fin de mejorar y obtener resultados que permitan alcanzar las metas propuestas inicialmente.

Para las metas que se desean alcanzar en la compañía, se desarrolló una herramienta Gerencial denominada *Balanced Scorecard* indagando mejoras en la estructura organizacional y planificar a largo plazo para promover en gran medida la toma de decisiones de la empresa, aplicando acciones correctivas en forma inmediata, brindando información en el momento necesario.

La Asociación CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S es una empresa pequeña especializada en consultoría técnica; constituida legalmente en el año 2017 por un arquitecto y un ingeniero civil, dedicada al campo de costos

y presupuestos, y es inherente a los cambios y o requerimientos anteriormente expuestos. Actualmente se presentan problemas referentes al crecimiento tanto organizacional como de mercados, por lo que se requirió una estrategia gerencial buscando encaminar la organización al éxito.

Este trabajo brindara a CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS, herramientas suficientes en la reestructuración de su misión, visión y objetivos empresariales, elaborados bajo la herramienta Gerencial *Balanced Scorecard*, por lo que se les suministro la información más acorde sobre el rumbo que se considera más viable para la empresa y que con esto mejore significativamente su crecimiento en el mercado y permanencia constante en el mismo, a un largo plazo para que sean aplicadas por la empresa.

*“Confianza, calidad, compromiso y respaldo”*¹, son consideraciones importantes de la organización

¹ CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S. [sitio web]. [Consulta: 10 septiembre 2020]. Disponible en: <https://cgingenieros.negocio.site/>

1. GENERALIDADES

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente proyecto se desarrolla en el marco de la investigación metodológica integral en organizaciones empresariales.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS se encontró la necesidad de elaborar un plan estratégico para disposición de la empresa; en la actualidad las empresas evolucionan en entornos que están en constante cambio, por lo que es fundamental examinar los diversos factores que se encuentran en torno a ellas. Es realmente importante saber estos cambios en vista de que las organizaciones deben estar atentas frente a sus competidores ya que estos están periódicamente buscando estrategias con el fin de tener ventajas competitivas, es por esto que las empresas deben de realizar análisis estratégicos de su ambiente externo de manera periódica y sistemática.

Hoy día la Competencia en el mercado colombiano es mucho más grande que en los años anteriores; es por ello que se necesitan organizar los procedimientos al interior de la compañía ya que actualmente no se cuenta con alguno que esté debidamente estructurado, por lo que es importante establecer procesos de planeación para que con el paso del tiempo se evidencie un crecimiento de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS en el mercado o (al menos) en su defecto permanezca constante con el transcurso de los años.

Actualmente algunas empresas no manejan sus recursos de la manera más adecuada y esto se refleja en el lapso de tiempo a corto plazo, ya que comienzan a verse desequilibrios económicos lo cual esto les impide poder mantenerse en el

mercado colombiano a largo plazo.

Para ello es importante el diseño de un plan estratégico para CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS, teniendo como objetivo mitigar el riesgo de salir del mercado colombiano, mejorando y optimizando el uso de los recursos, capital humano, habilidades en el nuevo ámbito de la economía que ayudara al crecimiento de la empresa y tomar un margen más competitivo frente a su competencia. Este proceso de crecimiento y formación debe considerarse como una actividad de inversión en el cumplimiento del objetivo organizacional.

1.2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Fomentar el emprendimiento a los pequeños y medianos empresarios es una de las bases tratadas por el mandatario *Iván Duque Márquez*, desde antes de ser elegido y posteriormente de ganar las elecciones; a pesar de ello la realidad es otra, ya que quienes se atreven a emprender se encuentran con grandes obstáculos.²

Según la entrevista realizada por la cadena radial la W, al señor Segio Zuluaga gerente de la Asociación de Emprendedores Colombianos, manifestó que crear una empresa es simple, se puede hacer en una semana y tiene un costo de \$300.000 a \$500.000 pesos, lo complicado es hacer que esta se desarrolle, ya que al año se forman 300.000 empresas de las solo el 25% lo hace en sociedad, básicamente es un emprendedor enfrentándose al mundo, manifestó Zuluaga.³

Además, afirmó que el mundo financiero aún no ha considerado a los emprendedores como clientes potenciales, ya que se financia a 24%, en cambio las

² SEMANA. Los tres grandes problemas de los emprendedores en Colombia. [sitio web]. [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/problemas-de-emprendedores-en-colombia-que-trabajara-la-camara/262816>

³ RADIO W. ¿Por qué es tan difícil hacer empresa en Colombia? [sitio web]. [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.wradio.com.co/noticias/economia/por-que-es-tan-dificil-hacer-empresa-en-colombia/20180516/nota/3750396.aspx>

grandes compañías lo hacen al 12%, por lo que es muy desigual las condiciones de competencia⁴; por otro lado, manifestó que el 74% de los empresarios quiebran por problemas de flujo de caja y financiamiento⁵. En Colombia actualmente se carece de emprendimiento por parte de los jóvenes, así lo determino un informe elaborado por la Universidad Antonio Nariño (UAN), en donde se muestran notablemente la deserción de querer formar empresa⁶. Según un artículo investigativo de esta universidad, muestra que los emprendedores carecen de planeación a largo plazo en la Pymes, ya que no tiene el habito de analizar el ambiente y los impactos que genera en la empresa⁷.

Dicho lo anterior CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS, no es la excepción de las empresas que están a punto de su quiebra y su salida del mercado por la falta de planeación a largo plazo, la mala estructura organizacional, operacional, la falta de políticas, objetivos, procesos y procedimientos, lo cual se traduce directamente en afectaciones financieras de la compañía, debido a la carencia de métodos de innovación que permitan sacar a flote nuevamente la pequeña empresa. Esta limitación del pensamiento que posee el emprendedor está determinada básicamente por la cultura del país y sus características. Esto puede parecer discriminatorio, pero es una realidad evidente en el entorno de los pequeños empresarios.

En el siguiente árbol de problemas se ilustrarán las deficientes de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS, el cual la está llevando al borde de su quiebra total.

⁴ *Ibíd.*

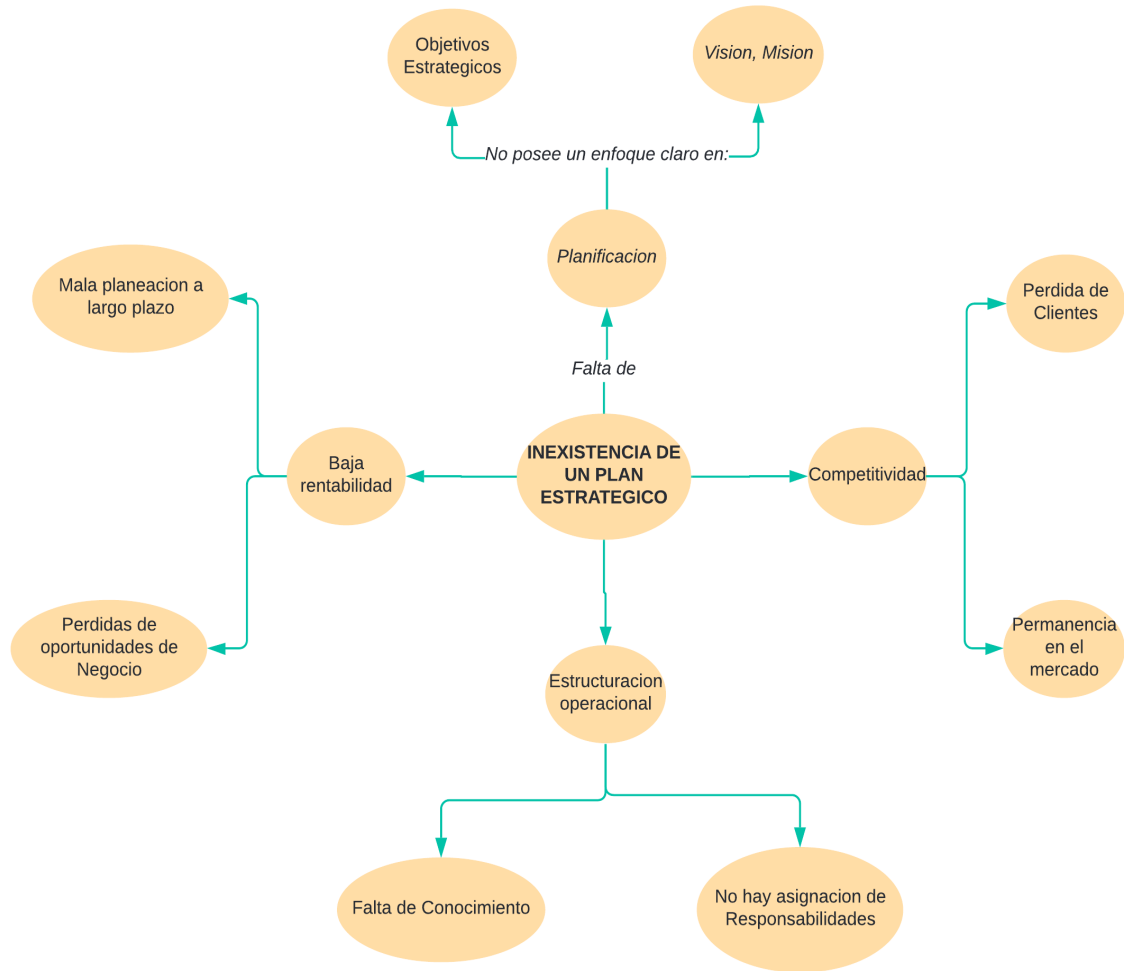
⁵ *Ibíd.*

⁶ PORTAFOLIO. Para un joven colombiano cada vez es más difícil emprender. [sitio web] [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-dificultades-de-un-joven-emprendedor-en-colombia-512329>

⁷ ZAPATA, Edgar. Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 2004, nro 52. pp.119-135.

Figura 1. Árbol de problemas de la organización

CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS



Fuente: Los autores

1.2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué variables influyen en la creación de un plan estratégico para mejorar la estructura organizacional, operacional y financiera de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS?

1.2.3. VARIABLES DEL PROBLEMA

- ✓ Estructura organizacional de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS
- ✓ Estructura operacional de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS
- ✓ Estructura financiera de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS
- ✓ Análisis interno y externo de la organización de la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES

1.3. JUSTIFICACIÓN

La exministra de trabajo Alicia Arango repasó la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el país en el año 2019, pues según datos del DANE, estas hacen parte del 90% del sector productivo del país, 80% del PIB y el empleo, así mismo reconoció que el propósito es comprender la realidad de las Mipymes y los desafíos y retos a los que se enfrentan, esto con el fin de generar acciones que aseguren el amparo de la salud, seguridad y calidad de vida laboral de los empleados de las Mipymes en el país⁸.

Hoy en día la planeación estratégica es fundamental, ya que por medio de esta se pueden reconocer factores externos e internos que pueden llegar a impactar en el desarrollo de las organizaciones debido al cambio constante de su entorno; esta proporciona la capacidad de tomar decisiones acertadas para prevenir situaciones en el futuro. Los beneficios que la planeación ofrece a las empresas son fundamentales para el desempeño y desarrollo de estas, por lo que es importante plantear modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas.

Con el paso del tiempo la planeación ha estado presente en los procesos administrativos, puesto que esta se ha podido encontrar en los gobiernos de las generaciones antiguas, desde los egipcios (1300 a.c) quienes les daban gran importancia a los papiros para la construcción de pirámides. También en la cultura china se encontraba tipos de esta planeación, basándose en la parábolas de Confucio y los aportes que este realizó a las prácticas de una buena administración pública; teniendo en cuenta lo anterior, se toma como referencia una obra histórica

⁸ MINISTERIO DEL TRABAJO. MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia: ministra Alicia Arango. [sitio web]. [Consulta: 18 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

como la gran muralla china, con la que se puede evidenciar un modelo de planeación, organización y control⁹.

En 1962, Alfred Chandler presento un punto de vista de “estrategia inicial” explicándola como el establecimiento de objetivos y metas principales a largo plazo, determinación de actividades a iniciar y la asignación de recursos vitales para alcanzar las metas para una empresa¹⁰.

Teniendo en cuenta la planeación estratégica desde los diferentes puntos de vista se puede evidenciar que esta comprende el análisis de las tendencias e intervalos presentes y la representación de las oportunidades futuras. La administración visualiza lo que podría ser y piensa en aquellos factores que afectan negativamente a la organización¹¹.

De esta manera, el diseño de un plan estratégico para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS ayuda en el desarrollo organizacional, ya que según Lillian González la planeación es una herramienta importante en el crecimiento institucional, que además de anticipar el futuro, también permite incidir en el por medio de la creación de estrategias, que direccionen y aumenten los recursos a favor de la visión y misión de la compañía¹², ya que se puede obtener un ambiente adecuado, un desarrollo más efectivo de los empleados, el uso racional de sus recursos, solución de obstáculos en el menor tiempo posible, afrontar adecuadamente los cambios y disminuirla incertidumbre en la toma de decisiones.¹³

⁹ GONZÁLEZ MILLÁN, Javier y RODRIGUEZ DIAZ, Miryam. Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2019. 144 p.

¹⁰ CALDERA, Rodolfo. Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos. [En línea]. [Consulta: 21 septiembre 2020]. Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf

¹¹ TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías y TORRES MARTINEZ, Helí. Planeación y control: Una visión integral de la administración. México: Grupo editorial patria, 2014. 489 p.

¹² GONZALEZ, Lillian. La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*. 2010, vol. 5, nro 1. pp. 74-80.

¹³ ROJAS LOPEZ, Miguel y MEDINA, Laura. Planeación estratégica: Fundamentos y Casos. Bogotá:

Por lo anterior para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS es de gran utilidad el objetivo del proyecto de realizar la estructuración, organizacional, operativa y financiera debido a la necesidad que existe actualmente además es novedoso para la empresa ya que actualmente no cuentan con el modelo diseñado para posteriormente implementarlo; Por lo que el manejo de la compañía ha sido principalmente empírico.

1.4. HIPOTESIS

La empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS contará con el diseño un de plan estratégico mediante la metodología “*Balanced Scorecard*” que le permitirá tener mejor organización operacional y financiera Cumpliendo con las exigencias del mercado.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar un plan estratégico mediante la metodología *Balanced Scorecard* para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS para el periodo 2021-2023.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico interno de la situación actual de la compañía.
- ✓ Realizar un diagnóstico externo a través de un análisis Pestel.
- ✓ Plantear estrategias y plan de acción para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS para el periodo 2021-2023.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos e ideas correspondientes a este proyecto se definirán a continuación con el fin de que el lector pueda comprender los métodos y componentes que hacen parte de la implementación del Balanced Scorecard.

Amenaza: Se define como el riesgo que aparece de una acción que aún no ha ocurrido, pero que al realizarse perjudicaría a varias o una sola persona. En el contexto empresarial, una amenaza son aquellas acciones o actividades negativas del entorno exterior que afectan la estabilidad y supervivencia de una empresa. Dichas actividades pueden prevenirse si se identifican a tiempo.

Análisis interno: Se basa en la evaluación de las habilidades, competencias y recursos de la organización, realizada con el fin de implantar estrategias que ayuden a la empresa a ser mejor. En otras palabras, es un análisis de la condición actual de la organización realizado para que esta tenga un mejor desarrollo frente a sus competidores. Un método eficaz para la elaboración de un análisis interno a una empresa es por medio de la matriz SWOT, conocida en español como DAFO.

Análisis PESTEL: Es una inspección que se realiza a todos los factores que hacen parte del entorno externo en el que se mueve la empresa; estos factores son del área política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. La realización de este análisis permite a la organización tener una evaluación de sus procesos y al mismo tiempo conocer los factores que pueden llegar a impactarla en el presente o en el futuro.

Balanced Scorecard: El Cuadro de Mando Integral es un método de gestión que ayuda a las empresas a tener un mejor seguimiento sobre las estrategias

planeadas; este permite tener una visión general de los diferentes propósitos que tiene la empresa, enfocándose en aquellos que son determinantes para el desempeño financiero y el crecimiento de la organización.

Cliente: Es aquel que da una gratificación económica a cambio de un servicio o producto. También se denomina clientela a un grupo de personas de una organización, igualmente puede ser sinónimo de comprador, ya que la persona puede comprar y consumir o solamente comprar para que lo use otra persona. El cliente es el más importante para una organización, ya que las estrategias y planes se enfocan, realizan y ejecutan de acuerdo a las necesidades de este.

Competidores: Se define como una persona natural o jurídica que ofrece servicios o bienes a cambio de un beneficio monetario dentro de un mercado específico; cuando se habla de una persona jurídica se refiere a una empresa legalmente constituida, que compite con otras dentro del mismo mercado buscando captar la mayor parte de los clientes a través de los bienes y servicios que ofrecen con el fin de obtener mejores ganancias.

Debilidad: Es la falta de fuerza; también es sinónimo de extenuación y agotamiento. En el contexto empresarial, las debilidades hacen referencia a aquellos elementos internos que impactan a la organización y hacen que esta tenga una perspectiva desfavorable frente a la competencia. Estas usualmente son identificadas por medio de la matriz DOFA.

Estructura organizacional: Se define como la forma en que la empresa decide organizarse internamente y administrativamente. En otras palabras, es una forma de asignar a cada miembro de la empresa las responsabilidades y funciones que tienen que realizar para poder alcanzar cada uno de los objetivos planteados por la organización.

Estrategia: Es aquella que se compone de una serie de actividades planteadas para la dirección de un tema. En el contexto empresarial, la estrategia hace parte fundamental de una serie de acciones o medidas que buscan ayudar a la empresa a tomar decisiones con el fin de tener mejores resultados. También ayuda a las organizaciones en su crecimiento y estabilidad.

Fortaleza: Se define como la fuerza, firmeza y resistencia. En el contexto empresarial, son todos aquellos factores que ayudan a la organización a sobresalir frente a sus competidores. En otras palabras, son los puntos fuertes o características de la empresa que le dan una ventaja y la hacen diferente a las demás dentro del mercado.

Mapa estratégico: Es la presentación visual del plan de la empresa, el cual detalla el proceso de la creación de valor de la organización por medio de conexiones de causa y efecto entre los propósitos de cada una de las perspectivas que hacen parte del CMI (financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje). El mapa estratégico también permite que cada empleado conozca la estrategia organización y el lugar que este ocupa en la empresa.

Matriz o análisis DOFA: Es un método que se utiliza con el fin de evaluar y detallar el entorno interno y externo de una organización. Esta se realiza teniendo en cuenta 4 pasos: análisis interno, externo, la creación de la matriz y el planteamiento de una estrategia. El nombre DOFA corresponde a un acrónimo de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Metas: Se definen como los elementos básicos para el planteamiento de la estrategia de un negocio o empresa, pues sin estas las organizaciones no podrían definir, trazar y establecer el curso a tomar para alcanzarlas. Son las que direccionan las actividades a realizar para la realización y cumplimiento de estas; en otras palabras, las metas son el destino al que se debe llegar y los objetivos

representan el camino que se debe de recorrer para completarlas. Estas metas ayudan a cuantificar el éxito que tiene una organización.

Misión: Es el motivo o causa por la que se crea una empresa y refleja la labor que esta desarrolla. Por lo regular se plasma en un párrafo que manifiesta la razón de ser de la organización y se centra en los objetivos por cumplir en el ahora. La misión debe de ser clara y específica para que el grupo de trabajo se guie de esta en el día a día.

Oportunidad: Se define como el momento adecuado para alcanzar algo. En el contexto empresarial, las oportunidades son factores favorables que se presentan en el entorno exterior de una empresa. Estos suelen manifestarse de diferentes formas (eventos, tendencias, modas) y deben de ser identificados para sacar el mejor provecho y ventaja frente a la competencia.

Pymes: En un acrónimo usado para referirse a las pequeñas y medianas empresas, las cuales se caracterizan por tener un número reducido de empleados y un volumen de ingresos moderado.

Visión: Es aquella que especifica un objetivo o una aspiración ideal de lo que se quiere que sea la empresa en un futuro. Esta debe ser pretenciosa y al mismo tiempo sensata. La finalidad de la visión es dar al grupo de trabajo una guía y la motivación necesaria para que este realice su trabajo. También establece el camino que la organización debe de seguir para lograr el objetivo planteado.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Para los emprendedores, la planificación estratégica se ha vuelto un tema muy importante, pues hoy en día se requiere de la creación de metas y estrategias que ayudan a estos a tener una mejor dirección de su empresa u organización. Un modelo clásico de la planificación es el sugerido por David el cual es basado en un orden que incluyen descripciones de tareas, revisiones internas y externas, establecer metas a largo y corto plazo, formular políticas y estrategias, asignar recursos e indicadores de medición, y evaluar resultados, para ser plasmados en documentos escritos¹⁴, lo que lleva al empresario a implementar estrategias para tomar mejores decisiones en su empresa. Para la realización de un plan estratégico en una empresa, se deben identificar varias etapas:

Etapa 1: Diagnóstico

Se debe realizar un análisis DOFA, para evaluar el estado interno actual de la empresa y el estado externo (mercado) de la misma, por lo que es necesario que la organización empiece por el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas. Así mismo se procede a identificar las amenazas y oportunidades que pueden llegar a impactar a la entidad en el sector externo. Esto es importante realizarlo con el fin de evaluar el estado de la empresa.

Etapa 2: Identidad organizativa

Se debe tener una misión, visión y valores que sean reconocidos por el equipo de trabajo y por los clientes que manejan. La misión hace referencia a la existencia de la organización, mientras que la visión se relaciona con el futuro que se plantea para

¹⁴ FRED R., David, La gerencia estratégica, Citado por TARAPUEZ, Edwin; GUZMAN, Elena y PARRA, Ramiro. Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios gerenciales*. 2016, vol. 32, nro 139. pp. 170-180.

esta. En cuanto a los valores son los principios que rigen la cultura de la organización. Por tanto, es necesario que esta filosofía se tome seriamente y que esté muy presente en la organización. En cuanto a las que ya tienen esta identidad organizativa es necesario revisarla y en muchos casos actualizarla, debido a que con el paso del tiempo la misión, visión y valores pudieron cambiar y no se adaptan más a la imagen transmitida en el momento.

Etapa 3: Metas e indicadores de éxito

Las empresas deben plasmar a donde quieren llegar y la forma en cómo se van a evaluar para saber que se cumplió con lo deseado. Por tanto, las metas que se propongan deben cubrir todas las áreas de la organización, por lo que pueden crear una meta general y luego dividirla entre todas las áreas que manejen. Se debe tener en cuenta que los objetivos que se planten deben ser desafiantes y realistas al mismo tiempo, y deben de ir acompañados de indicadores para evaluar su desempeño y deben de ser conocidos por todo el equipo de trabajo, con el fin de que cada uno realice su papel en el cumplimiento de estos.

Etapa 4: Plan de acción

En esta etapa se debe saber en qué estado se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar; por lo que se realiza el plan de acción, el cual es el encargado de viabilizar el logro de las metas y objetivos propuestos, con base en un cronograma establecido y en la definición de responsabilidades. Se define las acciones a tomar y los responsables de ejecutarlas. Esto se deja documentado; luego se organizan las acciones dando prioridad a las más simples o urgentes.

Etapa 5: Seguimiento y análisis

Por último, se planifica la frecuencia con la que se van a realizar las reuniones de cada área de trabajo para presentar y debatir los resultados que se hayan alcanzado. Lo viable es que se hagan cada semana, con el fin de revisar lo sucedido en ese rango de tiempo y decidir las próximas acciones a tomar. También se deben

de reunir los gestores, con el fin de evaluar los resultados obtenidos, y revisar si es necesario redefinir o reestructurar el análisis DOFA, las metas y el plan de acción. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que la planeación estratégica trae muchos beneficios a una empresa, algunos son¹⁵:

- ✓ Establece e identifica las prioridades de una organización.
- ✓ Permite la realización de un plan de trabajo coherente, y que involucra la definición clara de metas, objetivos y recursos.
- ✓ Hace que las organizaciones identifiquen la causa raíz de sus problemas y que tomen las acciones adecuadas en la corrección de estos errores.
- ✓ Ordena la misión, visión y objetivos de la organización, para que los objetivos planteados estén acordes a esta filosofía.
- ✓ Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- ✓ Entrega una mejor organización en el manejo de la entidad.
- ✓ Incrementa la eficiencia operacional

2.2.2. EL BALANCED SCORECARD O CMI

Es una herramienta de dirección utilizada por las entidades para ayudarlas a modificar sus habilidades en metas medibles que sean eficaces y que se interrelacionen¹⁶. También se puede definir al CMI como un método de medición derivado de la percepción y habilidad que evidencia los rasgos importantes de la empresa¹⁷. En otras palabras el *Balanced Scorecard* se puede determinar cómo la administración estratégica enfocada a la generación de valor¹⁸, representándose de

¹⁵ RONCANCIO, Gabriel. ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? [En línea]. [Consulta: 13 octubre 2020]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

¹⁶ AMO BARAYBAR, Francisco. El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard. Madrid: ESIC Editorial, 2010. 81 p.

¹⁷ CARMEN MUÑOZ, Edith. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*. 2009, vol. 23, nro 48. pp. 105-126.

¹⁸ AMO BARAYBAR, Op. Cit., p.11

la siguiente manera:

Figura 2. El CMI como dirección estratégica focalizada a la creación de valor



Fuente: Amo Baraybar Francisco¹⁹

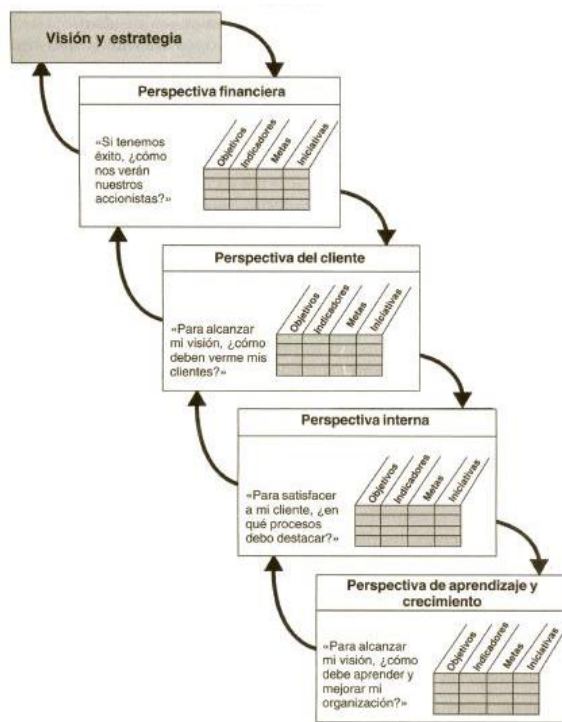
El CMI se encarga de analizar una organización desde 4 panoramas: la económica, la novedad y experiencia, el desarrollo interior y los usuarios; lo cual "significa que los 4 panoramas se refieren desde diferentes campos de acción, pero al mismo tiempo estos mantienen un equilibrio al integrarse²⁰, es por esto que nace el termino Balanced, definido por los autores Norton y Kaplan como la armonía entre las metas a largo y corto plazo, a través de las medidas económicas y no económicas, dentro de indicadores transitorios y auténticos, y en medio de panoramas de acciones internas y externas²¹.

¹⁹ *Ibíd.*, p.11

²⁰ CARMEN MUÑOZ, *Op. Cit.*, p.111-112

²¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral: (The Balanced Scorecard)*. 2 ed. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 324 p.

Figura 3. Perspectivas del CMI



Fuente: Carmen Muñoz Edith²²

✓ **Perspectiva económica**

Tiene como objetivo maximizar las ganancias y definir objetivos claros y alcanzables, con el fin de que los propietarios o accionistas sigan proporcionando una financiación continua a la organización. Esta visión incluye tres aspectos básicos: valoración para el socio, rendimiento e incremento.

✓ **Perspectiva de los usuarios**

Es un grupo de acciones que crean mérito y con ello aumentan el potencial competitivo de una organización; dichas acciones proporcionan a la organización entender cómo los clientes perciben el valor brindado. El panorama involucra cuatro aspectos importantes: calidad, valor de posesión, duración, cumplimiento y función del producto.

²² CARMEN MUÑOZ, Op. Cit., p.113

✓ **Perspectiva del desarrollo interior**

Se determinan las técnicas internas críticas donde la entidad debe de predominar. De esta forma, es posible percibir la entrega según los objetivos del cliente y analizar los procesos internos que inciden de primera mano en el agrado del usuario. Este comprende tres aspectos: rendimiento, periodo de la etapa y calidad.

✓ **Perspectiva de novedad y experiencia**

Es el cimiento para lograr las metas de las otras perspectivas que hacen parte del cuadro de mando integral. Las entidades tendrán que mejorar los sistemas de información y organizar los hábitos y técnicas de trabajo de manera eficaz con la posibilidad de capacitar a sus empleados. Este involucra tres aspectos: aprendizaje y mejora operativa continua, innovación de mercado y activos de conocimiento.

2.2.3. MATRIZ DOFA O ANALISIS DOFA

Herramienta utilizada para realizar el análisis organizacional relacionado con los componentes que son clave para el éxito en la realización de metas de una entidad o empresa. El principal objetivo de este análisis es brindar a las entidades una evaluación clara para que puedan tomar decisiones importantes adecuadas y realizar mejoras en el futuro²³. Dentro del entorno empresarial, la FODA es una metodología que proporciona la identificación de importantes aspectos de las entidades. Es fundamental decidir si una empresa es viable o no; específicamente, analiza las amenazas actuales o futuras, las ventajas comerciales, las desventajas y oportunidades no utilizadas²⁴.

En otros términos, un análisis DOFA tiene una secuencia lógica que ayuda a

²³ ROJAS, María. Diseño de un plan estratégico para la empresa GSA Colombia S.A.S. mediante la metodología del Balanced Scorecard. Bogotá D.C, 2019, 143p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

²⁴ CAJAL, Alberto. ¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace? [En línea]. [Consulta: 10 noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

entender, proponer y tomar una decisión ante un estado de peligro²⁵ que se presente. Este análisis se fundamenta en la elaboración de la matriz con base en la determinación de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que impactan en el desarrollo de una empresa²⁶. Luego de la identificación, se realiza una comparación entre los aspectos externos e internos, permitiendo a la organización formular estrategias para corregir sus debilidades en base a las fortalezas de esta; también esta matriz permite que se tenga un aprovechamiento de las oportunidades y una mejor respuesta a las amenazas que se presenten.

Figura 4. Matriz DOFA para generación de estrategias

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - "Talones de Aquiles" - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Nikulin Christopher y Becker Gabriela²⁷

Como se menciona anteriormente la matriz puede planificar estrategias a partir de los cuatro grupos de factores generados:

- ✓ **Primer grupo (F-O):** Genera estrategias para sacar el mejor provecho de las oportunidades, para eso hay que tener desarrolladas las fortalezas que se

²⁵ RODRIGUEZ, Angélica. Diseño de un cuadro de mando integral para la Mipyme Chevro Camperos. Bogotá D.C, 2020, 102p. Trabajo de grado (Ingeniero industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

²⁶ NIKULIN, Christopher y BECKER, Gabriela. Una metodología sistemática y creativa para impulsar la gestión estratégica: estudio de caso chileno en la región de Atacama. *Revista de gestión e innovación tecnológica*. 2015, vol.10, nro 2 pp. 127-144.

²⁷ *Ibíd.*, p.129

requieren dentro de la entidad. Si no se tienen fortalezas, se debe considerar fusionarse con un aliado o entidad externa que tenga si las tenga.

- ✓ **Segundo grupo (D-O):** Generar estrategias que ayuden a eliminar o reducir las debilidades con el fin de no afectar la explotación de las oportunidades.
- ✓ **Tercer grupo (F-A):** Generar habilidades que ayuden a identificar la forma en que se necesita reducir el impacto negativo de las amenazas en el entorno, para ello las fortalezas deben de estar bien orientadas.
- ✓ **Cuarto grupo (D-A):** Generar estrategias para prever que las amenazas debiliten la organización por medio de las debilidades ya existentes que afectan a esta.

2.2.4. ANALISIS PESTEL

El análisis Pestel permite contextualizar “el entorno cambiante en el que se encuentra y hacia dónde va”²⁸ una organización o empresa. Su nombre corresponde a un acrónimo de 6 factores (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)²⁹, por lo que este permite analizar las variables externas de un proyecto sobre los que no se tiene una influencia, pero que amplían el entorno y dan un marco general a lo planteado³⁰. Dado que las cuestiones ambientales o legales no siempre son aplicables, este análisis puede solo involucrar los primeros 4 aspectos y conservarse como un análisis PEST³¹. A continuación, se describen los factores que

²⁸ ROSADA, Sandra. Plan estratégico para la pyme Msa Ltda bajo la metodología del Balance Scorecard. Bogotá D.C, 2018, 88p. Trabajo de Grado (Ingeniera Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

²⁹ SALAMANCA, Cesar. Modelo de negocio para una empresa que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad. Bogotá D.C, 2020, 70p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

³⁰ *Ibíd.*, p.25

³¹ BETANCOURT, Diego. Cómo hacer un análisis PESTEL. [En línea]. [Consulta:13 octubre 2020]. Disponible en: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

hacen parte del análisis PESTEL:

Factores políticos: estos se relacionan con la vida política en cada una de las áreas (mundial, nacional, regional o local) de la organización. En otras palabras, este factor evalúa la forma en como el gobierno puede afectar las actividades de la empresa. Algunos aspectos son: política fiscal, disputas, modificaciones en la ley, variaciones en los acuerdos mercantiles, tratados universales y tendencias políticas.

Factores económicos: son aquellos problemas económicos que se presentan actualmente y en un futuro, perjudicando la ejecución de las actividades de la empresa. En este factor también se considera que el ámbito de la macroeconomía local, estatal y mundial pueda llegar a perjudicar la entidad. Algunos aspectos son: el producto interno bruto, el alza, los aranceles, otros gobiernos tomando decisiones económicas, desvalorización del dinero y la financiación.

Factores socio-cultural: estos evalúan esos elementos sociales (creencias, cultura, religión, hábitos, preferencias, etc.) que logran impactar a la organización. Algunos aspectos son: edad, modas, patrones de compra, creencias religiosas, noticias de los medios de comunicación y nivel económico.

Factores tecnológicos: Hoy día son decisivos, cada día avanzan y trae consigo un beneficio a cada uno de los sectores económicos. En las organizaciones este factor debe ser muy importante ya que, si la empresa está actualizada puede tener mejores oportunidades. Algunos aspectos son: internet, nueva tecnología, actualización de la tecnología ya existente y la impresión 3d.

Factores ambientales: Este factor determina de qué modo directo o indirecto el entorno ecológico puede perjudicar la empresa. Algunos aspectos son: la transformación ambiental, la utilización de materiales no renovables, las políticas medioambientales, la reutilización de materiales y la contaminación ambiental.

Factores legales o jurídicos: Estos factores son todas las leyes que las empresas están en obligación de cumplir, y como están en constante cambio es importante que las organizaciones conozcan la legislación, los cambios en la normativa relacionada con estas y la forma en las que les puede afectar. Algunos aspectos son: los permisos, cambios en el salario mínimo legal vigente, cambios en la salud laboral y la seguridad.

2.2.5. MAPA ESTRATEGICO

Es la representación completa de las habilidades de la entidad, esta muestra el desarrollo de la organización a través de vínculos (causa y efecto) entre los objetivos del CMI. El mapa vincula la estrategia elemental de la empresa (objetivos, visión y misión) con los productos logrados³², por lo que el objetivo del mapa estratégico es simbolizar de una forma fácil, congruente y homogéneo la exposición de las estrategias de una organización con el fin de situar los indicadores y los propósitos para desarrollarlos³³. Para Letícia Abrantes un mapa estratégico es el encargado de exponer resumidamente las medidas de cumplimiento de una entidad³⁴. Al usar un mapa estratégico en una organización el personal de esta puede identificar la habilidad y el lugar que cada uno ocupa dentro de la entidad y al mismo tiempo les muestra como la labor que realizan genera un impacto a la organización³⁵.

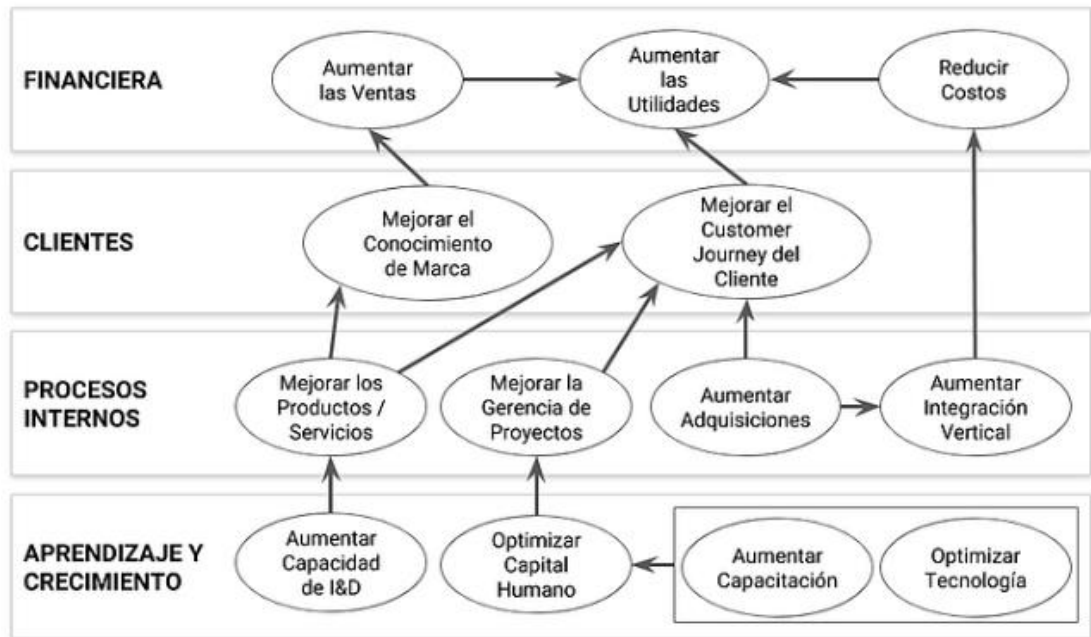
³² MOSCOSO, María; BELTRAN, Jhon y VARGAS, Carlos. Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción. Bogotá D.C, 2018, 142p. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Obras). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

³³ ROJAS, Op. Cit., p.51

³⁴ ABRANTES, Letícia. Mapa estratégico: ¿qué es y cómo hacer uno? [En línea]. [Consulta: 10 noviembre 2020]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/mapa-estrategico/>

³⁵ CORIMAYA CHUQUITARQUI, Junior y VELASCO CHILLITUPA, Dámaso David. Plan estratégico para la empresa Inversiones la Cruz, Arequipa 2018 - 2022. Arequipa, 2019, 112p. Tesis (Licenciados en administración de empresas). Universidad Católica de Santa María. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

Figura 5. Ejemplo de un mapa estratégico



Fuente: Roncancio Gabriel³⁶

¿Cómo elaborar un mapa estratégico?

Un mapa estratégico en las organizaciones es el que describe la estrategia que esta maneja, por tanto, este debe de ser comprensible para todos los integrantes de la entidad; es por esto que debe de abarcar los siguientes elementos:

- ✓ El análisis de las perspectivas (financiera, clientes, procesos, capacidades estratégicas).
- ✓ Las metas estratégicas de cada panorama.
- ✓ La valoración y medición de la ejecución de las metas estratégicas.
- ✓ Las 4 perspectivas están entrelazadas entre ellas por medio de los objetivos y los nexos causa-efecto, esto describe un proceso que permite ver la cronología

³⁶ RONCANCIO, Gabriel. ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? [En línea]. [Consulta: 15 octubre 2020]. Disponible en: <https://gestion.pensem.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

de las habilidades de la organización³⁷.

- ✓ Los objetivos que se desean alcanzar en un periodo establecido.
- ✓ Teniendo ya las metas estratégicas determinadas, y sus objetivos establecidos se pone en marcha la ejecución de acciones y proyectos en los que se puedan poner a prueba y alcanzar el logro planteado³⁸.

2.2.6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La metodología de las cinco fuerzas de Porter es propuesta por Michael Porter en el año 1979, que permite a las organizaciones elaborar un análisis externo basándose en la industria que manejan. Este modelo maneja 5 fuerzas, las cuales permiten ver como “la competencia está en tiempo real respecto al mercado para la empresa, desarrollando una maniobra favorable para el progreso de la estrategia del marco general del mercado”³⁹.

³⁷ MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio. Cómo implantar el CMI. En: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012. p. 345-348.

³⁸ *Ibíd.*, p.347

³⁹ BIC. Manuales prácticos de la PYME. Citado por BARRERA, Guillermo. Diseño de un plan estratégico de marketing para mejorar la empresa de artesanías Ambar. Bogotá D.C, 2020, 83p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Los autores

Según el modelo de Porter, a las entidades se le aplican 4 fuerzas (amenaza de competidores, negociación de proveedores, amenaza de nuevos productos, y negociación de consumidores) las cuales crean una 5 fuerza (la rivalidad entre competidores), las cuales básicamente conforman la estructura de la industria, lo que ayuda a las organizaciones a planificar y establecer estrategias que favorezcan sus oportunidades o fortalezas para enfrentarse a las debilidades y amenazas que puedan enfrentar. A continuación, se verán estas fuerzas:

➤ **Negociación de los consumidores**

Porter creía que, si los consumidores o clientes se organizan, habrá más condiciones y requisitos sobre los precios y la calidad o servicio, por lo que las organizaciones tendrán márgenes de utilidad bajos y el mercado será entonces menos atractivo. Por otro lado, los consumidores son libres de escoger cualquier producto o servicio; se hace evidente cuando existen diversos proveedores. Para combatir estas amenazas las empresas pueden sacar habilidades como: proporcionar un nuevo valor añadido, incrementar la inversión en marketing y publicidad, reducir el precio del producto o aumentar la calidad del producto y/o

servicio; y mejorar los canales de venta de la empresa

➤ **Negociación de los proveedores**

En este sector existe mucha más organización, se hace un mercado más atractivo en cuanto a las condiciones de los precios, el tamaño de los pedidos y los recursos relevantes. En esta fuerza las organizaciones miden la facilidad con la que sus proveedores varían precios, los medios de pago, las entregas o cambios en el estándar de calidad; por lo que entre menos base de proveedores tenga una empresa, menos poder de negociación tiene. Para no depender de un solo proveedor o buscar una mejor opción, las organizaciones pueden seguir algunas de las siguientes estrategias: incrementar la cartera de proveedores, fabricar la materia prima por cuenta propia y constituir alianzas a largo plazo con los proveedores.

➤ **Amenaza de competidores**

Esta fuerza depende del sector en que se encuentre una organización, cuando en el mercado, las barreras de entrada no son muy asequibles, entonces este deja de ser atractivo. La amenaza que pueden enfrentar muchas organizaciones es la de que lleguen otras entidades con los mismos productos o servicios y se apoderen del mercado en la que ya tenían una influencia. Algunas estrategias para combatir esta amenaza son: suministrar nuevos servicios o características como valor añadido para los consumidores, aumentar la calidad del producto o reducir su precio, incrementar la inversión en el área de marketing y publicidad; y mejorar o incrementar los canales de ventas.

➤ **Amenaza de nuevos productos**

Para las organizaciones un mercado deja de ser atractivo cuando dentro de él se encuentran productos sustitutos con precios muchos más bajos. Estos productos pueden llegar a ser una amenaza para las organizaciones, ya que pueden establecer un margen al valor que se cobra por un servicio o producto. Por tanto, se debe estar atento a las novedades que se presenten en el sector. Para combatir

esta fuerza las organizaciones pueden seguir algunas de las siguientes habilidades: Invertir en marketing, reducir costos del producto, incrementar las vías de ventas, mejorar la calidad del producto, etc.

➤ **Enfrentamiento entre competidores**

Es el producto de las 4 fuerzas antes mencionadas y suministra a la organización los datos más importantes para lograr establecer con sus estrategias una posición en el mercado que manejen. La rivalidad en el mercado aumenta cuando dentro de esta se encuentran demasiadas entidades con buen posicionamiento, por lo que ese sector pasaría a ser un mercado poco atractivo para las posibles nuevas empresas. Ante la rivalidad entre competidores es conveniente para una organización: incrementar la inversión del marketing, rebajar costos fijos, buscar alianza con otras entidades, aumentar la calidad del producto, etc.

2.3. MARCO JURÍDICO

En este capítulo se mencionan algunas regulaciones legales que guían a las microempresas en Colombia, también se nombran reglamentos y leyes que llegarían a influir de manera indirecta o directa en el proyecto.

- Ley 1780 de 2016, expedida por el congreso de la república, por la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones⁴⁰.
- Decreto 2706 del 27 de diciembre del 2012, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, por la cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre

⁴⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1780. (2, mayo, 2016). Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial. Mayo, 2016. Nro.49861. p.1-4.

el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas⁴¹.

- Ley 1314 de 2009, expedida por el congreso de la república, mediante 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 cumplimiento⁴².

- Decreto 2242 de 2015, expedido por el ministerio de hacienda y crédito público, por el cual reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal⁴³.

- Decreto 1625 de 2016, expedido por el ministerio de hacienda y crédito público, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria⁴⁴.

- Ley 590 de 2000, expedido por el congreso de la república, por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa⁴⁵.

⁴¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706. (27, diciembre, 2012). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C.: El ministerio, 2012. 31 p.

⁴² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1314. (13, julio, 2009). 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. En: Diario Oficial. Julio, 2009. Nro.47409. p.1-4.

⁴³ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2242. (24, noviembre, 2015). Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal. Bogotá D.C.: El ministerio, 2015. 19 p.

⁴⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 1625. (11, octubre, 2016). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. Bogotá D.C.: El ministerio, 2016. 10 p.

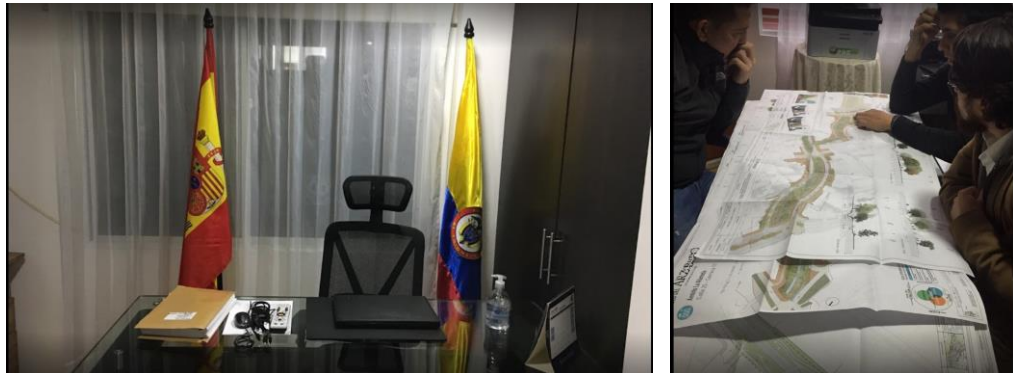
⁴⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. En: Diario Oficial. Julio, 2000. Nro.44078. p.1-6.

Figura 8. Cg Ingenieros y Consultores S.A.S vista exterior



Fuente: Google Maps

Figura 9. Cg Ingenieros y Consultores S.A.S vista interior



Fuente: Cg Ingenieros y Consultores sas⁴⁷

⁴⁷ CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, Op. Cit.

2.5. MARCO DEMOGRÁFICO

Las singularidades de los propietarios de compañías en desarrollo acelerado son particularmente atrayentes ya que los encargados de estas organizaciones tienen menos de 40 años, con una trayectoria antigua en la misma área en donde emprenden y con un alto nivel académico al de otros tipos de propietarios. Estas cualidades se muestran en la capacidad que estos tienen para identificar oportunidades y mantenerlas orientadas a la satisfacción del mercado, favoreciéndolos al reaccionar rápidamente a las estrategias de los competidores y a las necesidades de los consumidores.

Otro aspecto sobresaliente, es el que lanzan con ímpetu más proyectos durante la etapa de desarrollo de la empresa, dado que asumen más riesgos postura que contrasta con la adoptada por el resto de los empresarios, haciendo posible la creación de nuevos productos, el ingreso o apertura de nuevos mercados y adoptar una posición agresiva frente a sus competidores. Asesoría, Suministro y Servicios, cuenta con interesados internos y externos que se describen a continuación:

Tabla 1. Parte interna interesada: personal que hace parte de la organización

PERSONA	CARGO	DIVISIÓN	PROFESIÓN
Nixon Guillermo Duran	R. Legal	Administrativo/ Técnico	Ingeniero Civil
Francisco Murillo	R. Legal	Administrativo/ Técnico	Arquitecto
María Fernanda Muñoz	Contadora	Administrativo	Contadora
Karen Figueroa	Aux Costos y presupuestos	Técnico	Ingeniera Civil
Miller Luzardo	Aux Costos y presupuestos	Técnico	Tecnólogo en construcciones
Francis Kebelyn Ortiz	Aux Administrativo	Administrativo	Bachiller

Fuente: Los autores

Tabla 2. Parte externa interesada: principales clientes y proveedores

CLIENTES PÚBLICOS	CLIENTES PRIVADOS	PROVEEDORES
N/A	Bazzani Arquitectura y urbanismo S.A.S	N/A
N/A	DARP de Arquitectura y paisaje	N/A
N/A	Felizzola LTDA	N/A
N/A	B+P interdesing S.A.S	N/A
N/A	Beltrán Consultores S.A.S	N/A

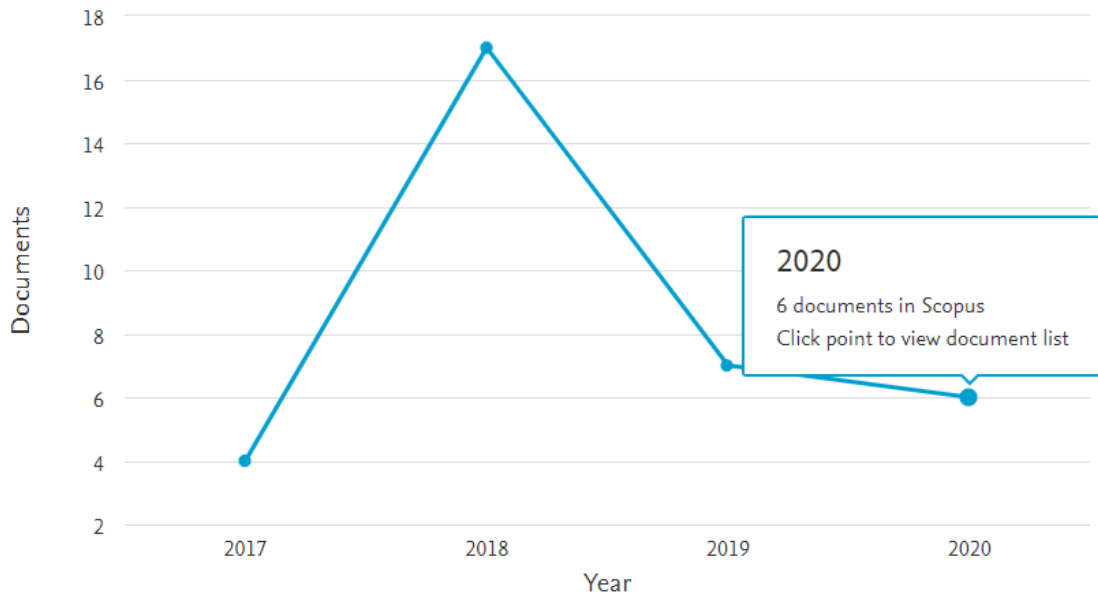
Fuente: Los autores

2.6. ESTADO DEL ARTE

Para la ejecución de esta fase del proyecto se utilizó la base de datos Scopus como herramienta de consulta, allí se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda (planeación estratégica) en idioma inglés strategic planning and balanced scorecard and building obteniendo así 34 documentos, después se simplifico la búsqueda entre documentos de sesión y artículos, los cuales fueron objeto de estudio para el desarrollo del presente estado del arte.

Los resultados obtenidos datan desde el año 2017 al 2020 siendo el año 2018 el periodo que cuenta con el mayor número de documentos publicados 17 específicamente seguido del 2019 con 7 publicaciones y 2020 con 6 publicaciones.

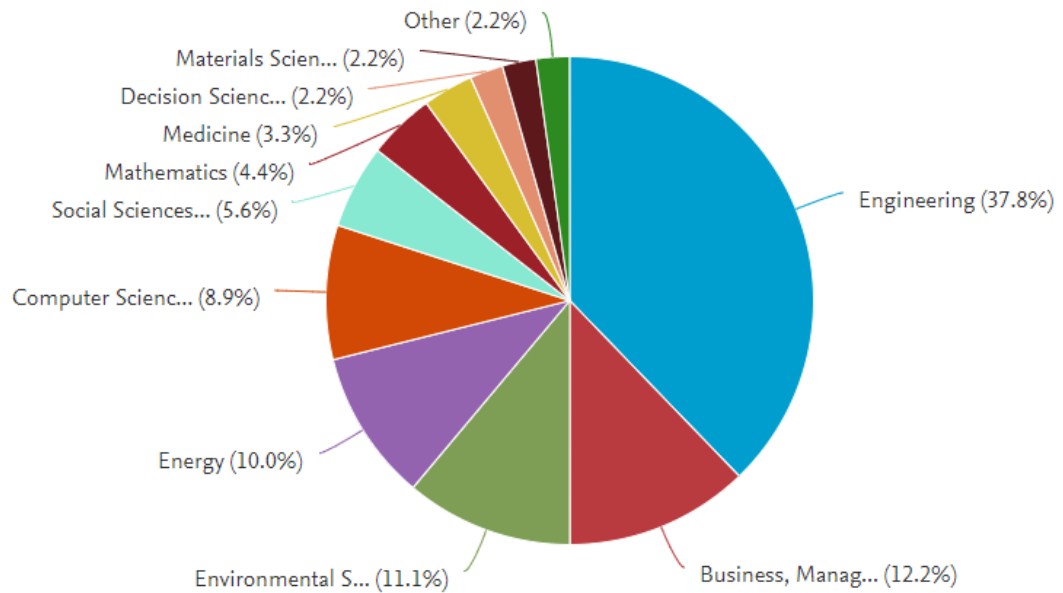
Figura 10. Documentos por año



Fuente: Base de datos scoups

El área de estudios con mayor número de documentos es ingeniería con un porcentaje total del 37,8%.

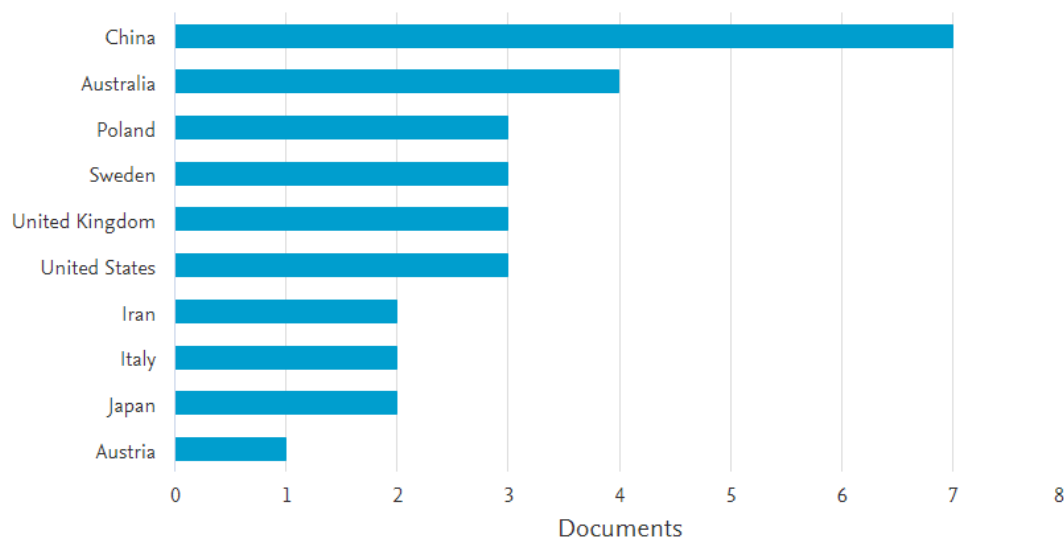
Figura 11. Documentos por área temática



Fuente: Base de datos scoups

China es el país que cuenta con el mayor número de publicaciones 7 exactamente, seguido de Australia en segundo puesto con 4 publicaciones, Polonia con 3 publicaciones ocupa el 3 puesto.

Figura 12. Documento por país o territorio



Fuente: Base de datos scoups

Con base en la anterior búsqueda y relacionando los temas de estudio del presente trabajo, se tomaron algunos documentos de los cuales se tomaron como referencia y se pudo interpretar lo siguiente:

La subcontratación impulsa a las empresas a centrarse en: sus capacidades, las ventajas de los recursos externos y la disminución de los costos operativos generales. La selección de alianzas adecuadas, alineadas con las estrategias de la empresa, establece una situación a través de la cual las empresas pueden mejorar sus capacidades técnicas y lograr nuevas tecnologías. Sin embargo, se deben abordar dos cuestiones críticas en el modelado de subcontratación: cómo encontrar indicadores estratégicos para construir alianzas exitosas y cómo seleccionar estos socios. Además, como no se puede descuidar la información imprecisa y vaga (por falta de datos) existente en los modelos de subcontratación, la aplicación de conjuntos de intervalos difusos podría abordar de manera eficiente la complejidad de estos problemas. Para abordar estos problemas, este documento propone un marco de dos pasos basado en intervalos para el problema. Al principio, y por primera vez, la novedosa integración de una versión difusa con valores de intervalo (FIV) de la técnica de fuerza-debilidad-oportunidad-amenazas (DAFO) y la matriz de planificación estratégica cuantitativa (QSPM) con análisis de brechas está diseñada para encontrar las estrategias más efectivas para la evaluación de la alianza y ponderarlas. En el siguiente paso, se implementan cuatro versiones con valores de intervalo de métodos de toma de decisiones de múltiples criterios (IVF-MCDM) para evaluar a los socios estratégicos. Finalmente, los resultados se agregan con la ayuda del enfoque de intervalo de utilidad y se implementa un análisis de sensibilidad para evaluar la solidez de la metodología propuesta.

De igual forma en los últimos años se han desarrollado diferentes trabajos utilizando como metodología el Balanced Scorecard dentro de los cuales se tienen:

Trabajo de grado elaborado por Michael Calderón en el 2019, el cual era la *Implementación del modelo Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica*

de la Asociación Creemos en Ti, donde el objetivo era implementar el Cuadro de Mando Integral también conocido como Balanced Scorecard (BSC) como un método de gestión estratégica por medio de las 4 perspectivas propuestas por el modelo de la Asociación Creemos en Ti de la ciudad de Bogotá.

Trabajo de grado elaborado por Jhon Beltrán y María Moscoso en el 2018, el cual era la *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción* donde se exponen las bases que se deben analizar a la hora de implementar un método de desarrollo del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas dedicadas a la construcción, involucrando cada área que forma parte de la entidad y considerando los elementos que interactúan y que procuran obtener beneficio.

Trabajo de grado elaborado por Sandra Rosada en el 2018, el cual trataba de realizar un *Plan estratégico para la Pyme M.S.A Ltda. bajo la metodología del Balance Scorecard*, donde se realizó el análisis a la Mipyme de tipo familiar MSA Ltda, la cual hace parte de las numerosas Mipymes a nivel global que tienden al fracaso por la falta de dirección estratégica y la carencia de una visión a largo plazo.

Trabajo de grado elaborado por María Rojas en el 2018, el cual era la realización del *Diseño de un plan estratégico para la empresa GSA S.A.S., mediante la metodología del Balanced Scorecard*, donde el objetivo era proponer una herramienta estratégica para GSA COLOMBIA S.A.S con el fin de generarle múltiples beneficios y así mismo asegurar la estabilidad de la organización en el mercado y la firmeza para afrontar crisis en el futuro.

3. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en el presente proyecto es descriptiva, cualitativa y cuantitativa, la cual tiene como objetivo establecer, categorizar o especificar el tema de investigación, en otras palabras lo que se busca es detallar las propiedades y características de los grupos, objetos, procesos, personas, comunidades o algún evento que sea sometido a un análisis⁴⁸.

Con el propósito de que CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S resuelva las problemáticas que enfrenta hoy en día, se plantea un método que permita establecer una planeación estratégica por medio de la identificación de los factores que se encuentran en el entorno externo e interno de la empresa. El método permite reunir la información de la organización para así tener una idea de la situación en la que se encuentra. Una ventaja de esta metodología es que simple, corta y económica⁴⁹.

El proyecto se desarrollara bajo un enfoque de investigación cuantitativa, definida por Sampieri en el libro Metodología de la investigación como: un enfoque cuantitativo que es secuencial y probatorio, por lo que cada fase antecede a la que sigue y no se puede saltar o evitar pasos puesto que su orden es rígido aunque flexible ya que se puede redefinir alguna de las fases⁵⁰.

En el transcurso de este proyecto de investigación se detallarán, explicaran y expondrá toda la información relacionada con la organización; estos serán reunidos por medio de fuentes primarias y secundarias, con el objetivo de comprender el entorno externo e interno de la empresa para llevar a cabo el diagnostico con el que se realizara la formulación de estrategias y la elaboración del CMI.

⁴⁸ MENDEZ, Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. *Serbiula (sistema Librum 2.0)*. 2013. pp. 122-136.

⁴⁹ ÁVILA BARAY, Héctor. Introducción a la metodología de la investigación. [En línea]. Cd.Cuauhtémoc: Eumed.net, 2006. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/>

⁵⁰ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2014. 656 p.

3.1. FASES DEL TRABAJO DE GRADO

3.1.1. FASE DE REVISIÓN

Según Jacqueline Hurtado la revisión de documentos es un método para recolectar información escrita con respecto a un tema determinado; el propósito es proporcionar variables que se relacionen directa o indirectamente con el tema, vinculando estas posturas, relaciones o etapas con el fin de saber el estado actual y las problemáticas existentes de la organización.⁵¹

- Recolección de información: Permitirá a la compañía contestar interrogantes fundamentales, estimar los impactos y predecir óptimamente las tendencias y probabilidades futuras.
- Clasificación de la información: se clasificará en nivel alto, medio y bajo.

3.1.2. FASE DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según Enrique Franklin el objetivo del análisis es sentar las bases para el desarrollo de soluciones a los factores de investigación para introducir medidas de mejora en excelentes condiciones.⁵²

- Microentorno: Determinara las condiciones del funcionamiento y desarrollo Interno de CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S
- Macroentorno: Se estudiarán los factores políticos, sociales, legales, demográficos, medioambientales y culturales que afectan el entorno externo de CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S

⁵¹ HURTADO, Jacqueline. Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4 ed. Caracas: Quiron Ediciones. 2010, 1327 p.

⁵² FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill, 1998. 360 p.

- Detalle del análisis (DOFA): Se realizará un análisis por medio de la matriz que ayude a diagnosticar el estado estratégico en el que se encuentra CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S.

3.1.3. FASE DE DISEÑO DE ACUERDO A LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS

En el análisis sectorial que se realizara nos permitirán establecer la capacidad competitiva en un determinado ambiente teniendo en cuenta los factores que son fundamentales para definir las aptitudes de las empresas para subsistir y mejorar.⁵³

- Estrategia: Se desarrollarán acciones que permitan escoger las mejores decisiones con el fin de obtener óptimos resultados.
- Plan de acción: Se plantearán unas estrategias que permitan a CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S ejecutar entre el periodo 2021- 2023 para poder obtener una mejora interna y así mismo cumplir con los objetivos de la compañía.

3.2. INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Las herramientas para la recolección de datos están principalmente ligadas a las entrevistas que se realizaron a los propietarios de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS para visualizar la situación actual de la compañía y posterior a ella empezar a evaluar los Diferentes aspectos según el *Balanced Scorecard*. Como fuente de información se utilizan proyectos similares al estipulado para tener una guía acerca de la organización operacional y financiera de las compañías.

⁵³ MILLA GUTIÉRREZ, Artemio y MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. Análisis del entorno. En: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos. 2005, p. 33-80.

Fuentes primarias

- ✓ Entrevistas Semiestructuradas con los Propietarios de la sociedad CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS
- ✓ Metodología DOFA
- ✓ Graficas porcentuales
- ✓ Encuesta

Fuentes secundarias

- ✓ Libros y artículos digitales de internet
- ✓ Libros del Repositorio de la Universidad Católica

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

No aplica para el Desarrollo de este trabajo de grado debido a que es una implementación del método del *Balanced Scorecard* en la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES.

3.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de grado fue la implementación de la metodología desde el diagnóstico de la empresa, planeación estratégica finalizando con el modelo *Balanced Scorecard*, con los respectivos indicadores bajo las perspectivas financieras, clientes procesos, aprendizaje y crecimiento.

Por consiguiente, CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS continuará y podrá evidenciar el grado de desarrollo de su estrategia y por lo tanto logrará corregir las fallas o descompensaciones a que haya lugar. La eficacia de la empresa será su finalidad, una vez el cuadro de mando integral constituya un grupo completo y

equilibrado de plan estratégico.

CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS seguirá con la comunicación interna de la herramienta Desarrollada “*Balanced Scorecard* “. La dirección deberá comunicar claramente dicho modelo de tal manera que el personal administrativo y operativo entienda que el cuadro de mando integral será la guía para la mejora continua.

La presentación de los indicadores al personal será realizada por la empresa con el propósito de conseguir las metas esperadas; CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS planificará las actividades mediante actividades planeadas, financiación en capacitaciones y concientización del personal, y participación en la implementación del grupo para mejorar y rediseñar las operaciones del propio grupo.

CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS velará por el control y cumplimiento de los objetivos estratégicos como la coordinación de todas las acciones y resultados alcanzados. Le dará la debida aplicación continuada, ya que es propósito de esta implementación metodológica, puesto que el cuadro de mando integral no es una herramienta temporal.

4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Al realizar el diagnostico lo que se busca es tener un mejor análisis de la situación actual de la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S en su entorno externo e interno, para conocer el ambiente en que se desenvuelve la empresa.

4.1. GENERALIDADES DE CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S

A continuación, se presenta la historia, objetivos empresariales, Misión y visión de la compañía CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, adicionalmente a ello su portafolio de Servicios.

4.1.1. HISTORIA

La Compañía CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, nace debido a la alta demanda de contratos que suscribía a título personal el ingeniero Nixon Guillermo Duran Siachoque “Socio principal de la compañía” el cual ejecutaba principalmente la elaboración de presupuestos de obra y programación de obra en contratos de consultoría técnica especializada, al estar en 7 semestre de su carrera como ingeniero civil, decide formalizar sus ingresos y conocimientos ya previos creando una pequeña empresa que pueda brindar soluciones de carácter gerencial y presupuestal para los diferentes clientes que ya conocían los servicios prestados. El día 7 de mayo del 2017, la compañía CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, es inscrita y reconocida legalmente ante la cámara y comercio de Bogotá, iniciando con un activo de \$2.000.000,00 (Dos millones de pesos), bajo la figura de persona jurídica y con la actividad principal 7110 denominada Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas a la consultoría Técnica⁵⁴, el

⁵⁴ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA; Todo sobre el Código CIU. [sitio web]. [Consulta: 2 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-Codigo-CIU>

representante legal es el ingeniero Nixon Guillermo Duran Siachoque el cual figura desde la creación de la misma, actualmente se encuentra ubicada en el barrio San Luis localidad de Teusaquillo, es una pequeña empresa que actualmente genera 4 empleos directos.

4.1.2. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Actualmente la compañía presenta los siguientes objetivos:

“De acuerdo a las directrices del sistema de gestión de calidad de la organización, los objetivos destinados a asegurar que el servicio prestado cumpla las expectativas del cliente son”⁵⁵:

- ✓ Lograr la satisfacción de los clientes
- ✓ Eficiencia y efectividad en el uso de recursos. Obtener la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles
- ✓ Mejorar continuamente las competencias del personal
- ✓ Concientización de los requerimientos que establece el plan de calidad del proyecto. Transmitiendo a cada uno de los miembros de equipo el plan de calidad

4.1.3. MISIÓN

Actualmente la empresa tiene la siguiente misión:

“Ser una empresa de confianza en la elaboración y ejecución de proyectos de obra civil, ofreciendo solides, efectividad y cumplimiento con resultados concretos para cada uno de nuestros clientes”.⁵⁶

⁵⁵ CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, Op. Cit.,

⁵⁶ Ibíd.

4.1.4. VISION

Actualmente la empresa tiene la siguiente visión:

“Para el año 2025, espera ser la empresa líder del mercado en el área de construcción, interventoría y consultoría de infraestructura física el cual permita lograr un desarrollo económico y sostenible que asegure la permanencia y contribución en la generación de empleo”.⁵⁷

4.1.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Actualmente la compañía presenta el siguiente portafolio de servicios- Brochure:

- ✓ Análisis y Planeación en Obras Civiles
- ✓ Elaboración de presupuestos, planificación y ciclo de vida del costo.
- ✓ Elaboración de especificaciones técnica de construcción.
- ✓ Elaboración, seguimiento y control de programaciones de obra.
- ✓ Elaboración de memorias de cantidades
- ✓ Supervisión técnica administrativa, legal, jurídica de estudios y/o proyectos.
- ✓ Interventoría de obra
- ✓ Balances de obra y/o contratos
- ✓ Gerencia y coordinación de proyectos
- ✓ Mantenimientos locativos
- ✓ Remodelaciones de vivienda

⁵⁷ Ibíd.

4.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para el análisis interno de la compañía CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS (Anexo A) se realizó y aplicó una encuesta con 25 preguntas divididas en capítulos formulados con el fin de evaluar los siguientes aspectos: **la estructura organizacional de la empresa, el conocimiento de los empleados sobre los procesos que maneja la empresa, la familiarización de las estrategias de marketing entre los empleados, el conocimiento de los competidores y el fortalecimiento del personal.** Se tomaron en cuenta los anteriores aspectos para el análisis interno de la empresa debido a que son ejes fundamentales de la estructura organizacional.

La aplicación del cuestionario se le realizó a los empleados y al gerente de la empresa con la ayuda de google formularios. En total se realizaron 5 encuestas (Anexo B), y con base en sus resultados se lograron establecer las debilidades y fortalezas que actualmente tiene la compañía en su ambiente interno; los resultados (Anexo C) obtenidos fueron los siguientes:

4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

En el primer aspecto, se plantearon preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones del personal y los conocimientos que actualmente estos tienen de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS sobre la estructura de esta organización, por tanto, se realizaron las siguientes preguntas:

- 1) ¿Conoce la misión de la empresa y sabe de qué se trata?
- 2) ¿Conoce la visión de la empresa y sabe de qué se trata?
- 3) ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por el personal que la compone?
- 4) ¿Considera que la empresa debería de establecer metas a corto, mediano y largo

plazo?

5) ¿Considera que los objetivos estratégicos están acordes con la empresa?

De las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

Figura 13. Resultados encuesta eje estructura organizacional de la empresa



Fuente: Los autores

De acuerdo con la figura 13, se observa que, de 5 personas encuestadas, solo 3 conocen la visión y misión de la compañía; de igual forma se identifica que un solo empleado conoce y ha visto el organigrama de la empresa. Por otro lado, opinaron que la empresa debería de establecer metas a corto, mediano y largo plazo, y que deben de revisar los objetivos estratégicos ya que opinan que no son del todo acordes a la empresa.

Al analizar esta información se observa que la empresa Cg Ingenieros y Consultores tiene una debilidad, ya que parte de su personal no conoce la estructura organizacional que tiene la empresa, haciéndose evidente el poco aprendizaje y mensaje que se tiene sobre este eje. De este modo, se observa que dentro del lugar

de trabajo de la empresa no se evidencia que el organigrama, la visión y la misión estén a la vista del personal. También se observa que la empresa no tiene metas a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, esta debilidad afecta a la empresa ya que, al no contar con metas claras y establecidas, la hace menos competitiva en el mercado frente a otras empresas.

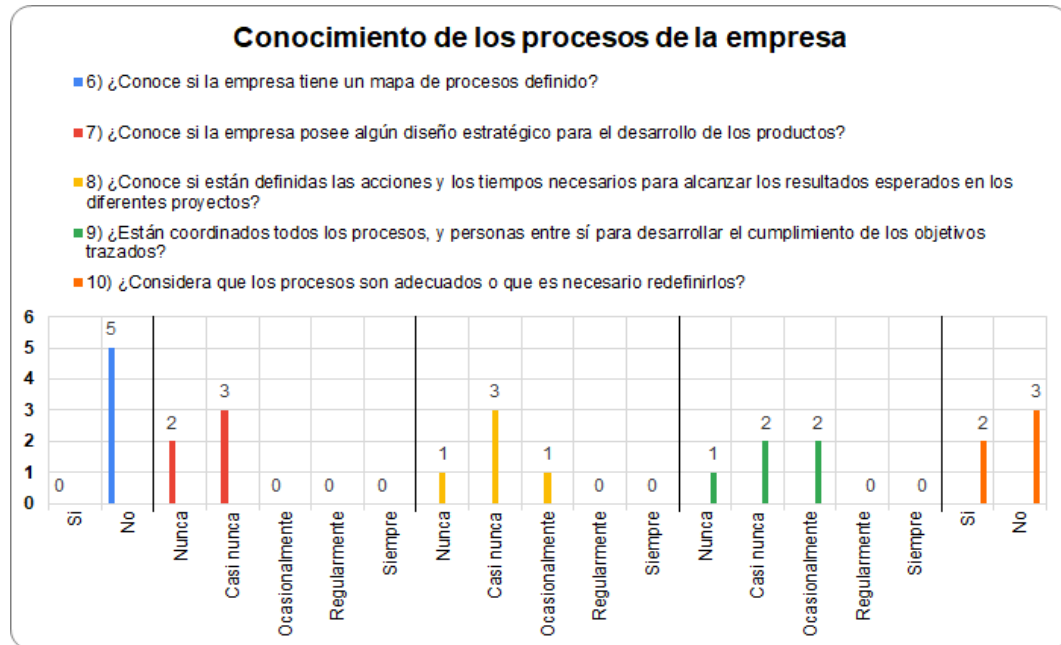
4.2.2. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

En el segundo aspecto, se plantearon preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones del personal y los conocimientos que actualmente estos tienen de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS sobre los procesos que la empresa maneja internamente para la realización de sus productos, por tanto, se realizaron las siguientes preguntas:

- 6) ¿Conoce si la empresa tiene un mapa de procesos definido?
- 7) ¿Conoce si la empresa posee algún diseño estratégico para el desarrollo de los productos?
- 8) ¿Conoce si están definidas las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar los resultados esperados en los diferentes proyectos?
- 9) ¿Están coordinados todos los procesos, y personas entre sí para desarrollar el cumplimiento de los objetivos trazados?
- 10) ¿Considera que los procesos son adecuados o que es necesario redefinirlos?

De las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

Figura 14. Resultados encuesta eje conocimiento de los procesos de la empresa



Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta la figura 14, se analiza que Cg Ingenieros y consultores no tiene un mapa de procesos definido y que no cuenta con un diseño estratégico, por tanto, al analizar esta información se evidencia que al no tener un mapa de procesos no existe apoyo de la empresa, ni tampoco conocimiento de los procedimientos misionales. Por otro lado, la empresa al no contar con un diseño estratégico genera una gran debilidad ya que al no tenerlos puede que esta no tenga claro los procesos que son misionales, haciendo que las estrategias de marketing que estén implementando no tengan los resultados deseados.

4.2.3. FAMILIARIZACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este tercer aspecto, se plantearon preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones del personal y los conocimientos que actualmente estos tienen de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS sobre las estrategias que implementa para

darse a conocer en el mercado, por tanto, se realizaron las siguientes preguntas:

- 11) ¿Conoce si la empresa tiene página web?
- 12) ¿Considera que las estrategias de marketing que maneja la empresa son suficientes?
- 13) ¿Piensa que los canales de comunicación que tiene la empresa son buenos?
- 14) ¿Sabe si la empresa maneja redes sociales?
- 15) ¿Se siente participe de las estrategias de marketing de la empresa?

De las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

Figura 15. Resultados encuesta eje familiarización con las estrategias de marketing



Fuente: Los autores

Al observar la figura 15 se analiza que la empresa pese a que no tiene una estrategia digital definida, si cuenta con una página web que es conocida por el personal, pero estos consideran que no es suficiente para la empresa. También se evidencia que los canales de comunicación que se implementan no son suficientes y que además

el personal no se siente participe de las estrategias de marketing que tiene la empresa. Por tanto, esto puede ser una fortaleza y una debilidad para la empresa.

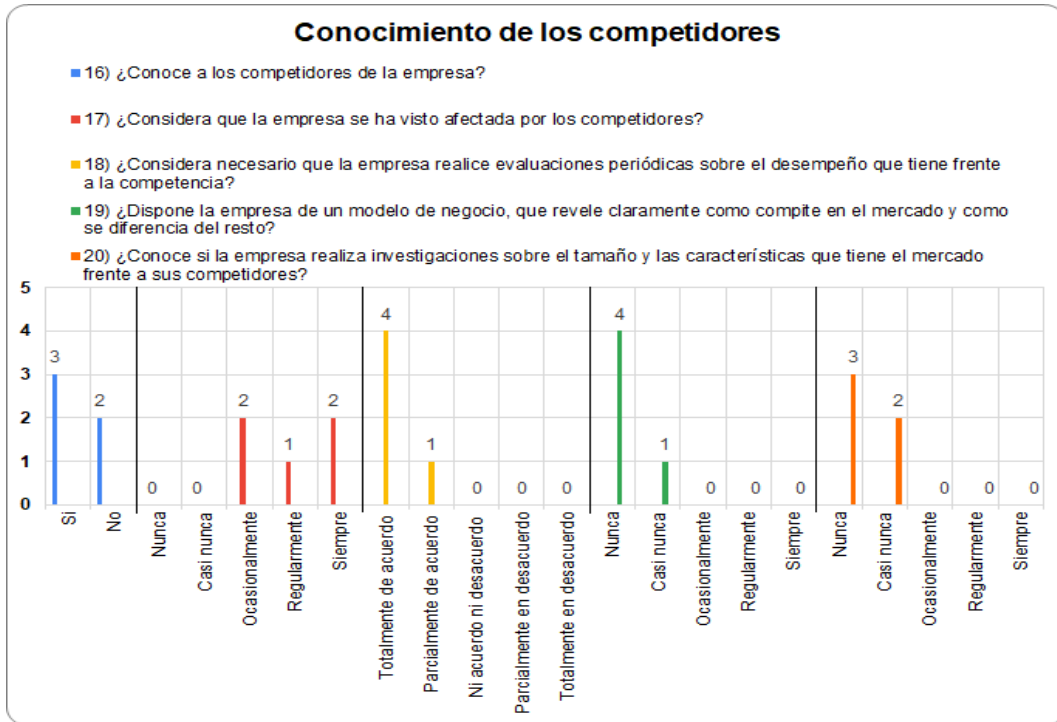
4.2.4. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES

En este cuarto aspecto, se plantearon preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones del personal y los conocimientos que actualmente estos tienen de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS frente a la competencia que esta tiene en el mercado, por tanto, se realizaron las siguientes preguntas:

- 16) ¿Conoce a los competidores de la empresa?
- 17) ¿Considera que la empresa se ha visto afectada por los competidores?
- 18) ¿Considera necesario que la empresa realice evaluaciones periódicas sobre el desempeño que tiene frente a la competencia?
- 19) ¿Dispone la empresa de un modelo de negocio, que revele claramente como compite en el mercado y como se diferencia del resto?
- 20) ¿Conoce si la empresa realiza investigaciones sobre el tamaño y las características que tiene el mercado frente a sus competidores?

De las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

Figura 16. Resultados encuesta eje conocimiento de los competidores



Fuente: Los autores

De acuerdo con la figura 16, algunos de los empleados respondieron que, si conocen a la competencia y manifestaron que, si se ha visto afectada la empresa por esta, por lo que consideran que esta debería de establecer un modelo de negocio y darlo a conocer a todo el personal, ya que actualmente no se conoce si se cuenta con uno. También se analiza que el personal opina que es necesario que la empresa realice evaluaciones periódicas con el fin de determinar la posición en la que se encuentra en el mercado.

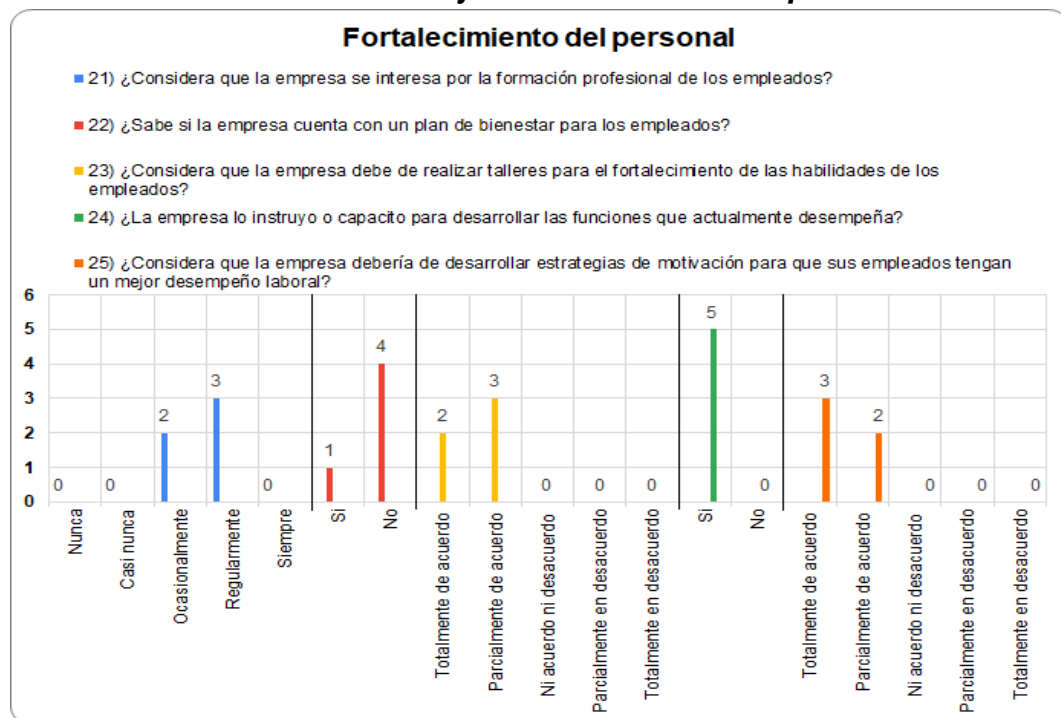
4.2.5. FORTALECIMIENTO DEL PERSONAL

En este cuarto aspecto, se plantearon preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones del personal y los conocimientos que actualmente estos tienen de CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS y como esta se preocupa por sus empleados, por tanto, se realizaron las siguientes preguntas:

- 21) ¿Considera que la empresa se interesa por la formación profesional de los empleados?
- 22) ¿Sabe si la empresa cuenta con un plan de bienestar para los empleados?
- 23) ¿Considera que la empresa debe de realizar talleres para el fortalecimiento de las habilidades de los empleados?
- 24) ¿La empresa lo instruyo o capacito para desarrollar las funciones que actualmente desempeña?
- 25) ¿Considera que la empresa debería de desarrollar estrategias de motivación para que sus empleados tengan un mejor desempeño laboral?

De las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

Figura 17. Resultados encuesta eje fortalecimiento del personal



Fuente: Los autores

Desde el punto de vista del personal en la figura 17 se observa que la empresa si se interesa por el crecimiento profesional de sus empleados; además también se

evidencia que la empresa realiza las debidas inducciones de acuerdo al cargo. Por tanto, para Cg esto es una fortaleza. Sin embargo, también se analiza que la organización no tiene un plan de bienestar para el personal, revelando una debilidad con la oportunidad de mejorar.

4.3. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Con ayuda de herramientas, como el análisis PESTEL, se procede a realizar el análisis externo de la empresa, el cual ayuda a reconocer todos los factores que pueden llegar a influir en la empresa.

4.3.1. FACTOR POLITICO

Los factores políticos externos seleccionados son aquellos que pueden llegar a impactar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, por tanto, se seleccionaron los siguientes:

4.3.1.1. PLAN DE DESARROLLO NACIONAL (2018 – 2022)

El Plan de Desarrollo Nacional propuesto por el mandatario Iván Duque, plantea varios pactos que pretende ejecutar entre los años 2018 al 2022, uno de esos es el fomento del emprendimiento, la legalización y la producción: una economía sustentable e inclusiva que estimule el talento humano⁵⁸; por tanto para Cg Ingenieros y Consultores sas este pacto es favorable, ya que el gobierno al promover el emprendimiento ayuda a las pequeñas empresas a tener una mejor estabilidad en el mercado, haciendo que la informalidad se reduzca.

⁵⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1955. (25, mayo, 2019). Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 “pacto por Colombia, pacto por la equidad”. En: Diario Oficial. Mayo, 2019. Nro.50964. p.472.

Con este pacto, el gobierno también busca que los emprendedores tengan un mejor soporte en la parte técnica y financiera, por lo que plantea diversas estrategias, las cuales se basan en establecer un sistema que ampare el desarrollo de las Mipymes y las ayude con mecanismos de fortalecimiento empresarial; esto planea el gobierno realizarlo junto con el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Sena.

Otro aspecto que propone el plan de desarrollo nacional y que favorece a las empresas pequeñas y a los emprendimientos es que pretenden mejorar el acceso a los sistemas de financiación, lo cual es muy bueno, ya que un problema que se presenta hoy en día es que, por falta de liquidez, las Mipymes tienden a cerrar y los emprendimientos nunca se desarrollan, por lo tanto, al tener las empresas pequeñas un acceso a microcréditos se garantiza que estas sigan activas en el mercado.

4.3.1.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Estos objetivos fueron estipulados por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, los cuales deben ser adoptados a nivel mundial con el fin de tener un ambiente más sostenible en el futuro, por tanto, es importante tenerlos en cuenta y el impacto directo que estos pueden tener en la empresa.

Figura 18. Objetivos del desarrollo sostenible



Fuente: Organización de las naciones unidas⁵⁹

En total son 17 objetivos, de los cuales 2 tienen un impacto directo sobre Cg Ingenieros y consultores, a continuación, se nombran estos:

Trabajo decente y crecimiento económico: con este objetivo la ONU busca



fomentar del desarrollo económico estable, incluyente y sustentable; además de promover el trabajo rentable y decente para todos.⁶⁰ En estos 25 años, se ha visto una reducción en la cantidad de trabajadores que viven en la pobreza extrema; en países que van en camino al desarrollo, la clase media se estima que esta en el 34% total del empleo y que se triplicó entre los años de 1991 y 2015, pero a medida que la económica mundial continua recuperándose, hemos sido testigos de una desaceleración del crecimiento, una mayor desigualdad y un

⁵⁹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible. [sitio web]. [Consulta: 13 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁶⁰ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible; Trabajo decente y crecimiento económico. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

trabajo insuficiente para la cantidad de personas que buscan un empleo⁶¹.

Actualmente en Colombia según cifras del DANE en diciembre del 2019 el porcentaje de la población que se encuentra sin trabajo fue del 10.5% en el país y de un 11.2% en las ciudades; en diciembre del 2020 este porcentaje aumento a 15.9% en el país y a 18.2 en las ciudades, este aumento se debe a la crisis de salud que se presentó a nivel mundial con el COVID-19⁶², por lo que muchas pequeñas empresas tuvieron que cerrar sus puertas debido a que económicamente no podían soportar a sus empleados, es por esto que Cg Ingenieros y Consultores sas, garantiza trabajo estable y decente para su personal, permaneciendo en el mercado y generando su aporte al crecimiento económico del país.

Industria, innovación e infraestructura: con este objetivo se busca la



construcción de infraestructuras que sean resilientes, fomentar la industrialización sostenible y promover la innovación⁶³, por tanto el objetivo anterior y este tienen una conexión, ya que la inversión en infraestructura e innovación son base fundamental del crecimiento económico. Estas inversiones son necesarias

debido a que gran parte de las personas a nivel mundial viven en la ciudad por lo que es cada vez más importante que estas tengan una buena movilidad, una mejor calidad en servicios básicos y un mejor acceso a tecnologías de información y comunicación, esto último debido a que todavía en países en desarrollo tienen a

⁶¹ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO; Objetivos de desarrollo sostenible; Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

⁶² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Mercado laboral; Información histórica del Mercado laboral. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

⁶³ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible; Industria, innovación e infraestructura. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

4.000 millones de personas que no conocen y no tienen acceso al internet⁶⁴. Por tanto, para Cg Ingenieros y Consultores sas este objetivo lo impacta debido a que la mayoría de proyectos en los que participa se desarrollan con el fin de mejorar la vida de las personas que habitan en las ciudades y municipios de Colombia.

4.3.1.3. DECRETO 457 DEL 2020

El Gobierno nacional en el mes de marzo del año 2020 saca el decreto 457 del 2020 con el que se declaró el aislamiento obligatorio de los habitantes en todo el territorio Colombiano desde las 00:00 a.m. del 25 de marzo del 2020, hasta las 00:00 a.m. del 13 de abril del 2020 debido a la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19⁶⁵; este decreto impacta de manera negativa a CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS debido a que los proyectos en los que participa se detienen y al ocurrir esto se genera un gran impacto en la economía de la empresa.

4.3.2. FACTOR ECONOMICO

A continuación, se identifican los factores económicos externos que pueden llegar a afectar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS:

⁶⁴ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO; Objetivos de desarrollo sostenible; Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>

⁶⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DEL INTERIOR. Decreto 457. (22, marzo, 2020). Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2020. 14 p.

4.3.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto es el valor general de los servicios y bienes finales elaborados por el país durante un trimestre definido.⁶⁶ Teniendo en cuenta esto vemos que el PIB tuvo un crecimiento del 3,3% en el año 2019 respecto al año 2018⁶⁷, pero para el 2020 este decreció un 6,8% respecto al año 2019⁶⁸. Esto se debe a la crisis sanitaria de salud del COVID-19 que se presentó desde el mes de marzo del 2020; este porcentaje es desfavorable para la economía del país. Por otro lado, el gobierno actualmente ha generado varias medidas que ayuden a reactivar la economía del país, por lo que para Cg Ingenieros y Consultores podría ser un impacto positivo, debido a que el gobierno busca que se generen más emprendimientos y estos tengan un crecimiento sostenible y sustentable en el mercado.

4.3.2.2. PRECIO DEL DÓLAR

Con el paso del tiempo, el dólar se ha venido incrementado a tal punto que se vuelve un dolor de cabeza para muchas empresas y para los emprendedores, pues el dólar es muy importante en la economía del país, por tanto, cualquier cambio que esta sufra tendrá una influencia en las empresas que importen productos y manejen divisas.

⁶⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

⁶⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto (PIB); IV Trimestre de 2019 preliminar. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

⁶⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto (PIB); IV Trimestre de 2020 preliminar. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf

Figura 19. Precio del dólar del 1 enero al 9 abril del 2021



Fuente: Dolar-Colombia⁶⁹

De acuerdo con la figura, el precio del dólar ha tenido un incremento en los primeros meses del 2021, este aumento impacta negativamente a la empresa Cg Ingenieros y Consultores sas debido a que uno de sus servicios es la realización de presupuestos de obra, por lo que esta variación del dólar afecta el precio de los materiales de construcción, ocasionando variaciones en el costo del proyecto.

4.3.2.3. IMPUESTO

Las empresas en Colombia ya sean micro o macro, están en la obligación de pagar al gobierno un pago denominado Impuesto, ese se hace dependiendo de la constitución de la empresa (Régimen común o simplificado). La empresa Cg Ingenieros y Consultores sas está constituida como régimen común, por tanto, las obligaciones tributarias que Cg tiene son las siguientes: Declaración de renta, Inscripción al RUT, Retención en la fuente, Industria y comercio, IVA y expedir factura electrónica. Otro aspecto es que cualquier empresa debe de manejar una planeación fiscal, pero en muchas ocasiones las pequeñas empresas olvidan esta responsabilidad. Para el caso de Cg Ingenieros y Consultores esta falta de planeación tiene un impacto negativo, ya que una multa de la DIAN sería muy difícil

⁶⁹ DÓLAR-COLOMBIA; Grafica del precio del dólar. [sitio web]. [Consulta: 9 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dolar-colombia.com/grafica?fi=2021-01-01&ff=2021-04-09>

para la empresa. Por otro lado, el tema de la subida de impuestos es otro impacto negativo en la economía de la empresa, debido a que con los ajustes y el crecimiento anual la empresa incurrirá en más gastos.

4.3.3. FACTOR SOCIAL

Los factores sociales externos seleccionados a continuación pueden llegar a impactar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, por tanto, se seleccionaron los siguientes:

4.3.3.1. EMERGENCIA SANITARIA DEL COVID-19

A partir del 17 de marzo del 2020 el gobierno saca el decreto 417, en el cual establece la crisis sanitaria, social, económica y ecológica en todo el país por un tiempo de 30 días calendario; este decreto especifico varios puntos que hay que tener en cuenta: el 7 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud define el nuevo COVID-19 y declara la crisis publica de carácter internacional; el 6 de marzo del 2020 el Ministerio de Salud identifica el primer caso en el país; el 9 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud solicita a los países tomar medidas que ayuden a prevenir la propagación del virus; el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud declara al COVID-19 una pandemia; el 12 de marzo de 2020 el Ministerio de Salud declara la crisis sanitaria del COVID-19 en todo el país hasta el 30 de mayo del 2020.⁷⁰

Desde el mes de marzo de 2020 hasta el día de hoy, el COVID-19 sigue estando presente en la sociedad, y desde entonces el gobierno ha tomado medidas que ayuden a combatir no solo el virus, sino también la afectación económica que ha

⁷⁰ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 417. (17, marzo, 2020). Por el cual se declara un estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio Nacional. Bogotá D.C.: Presidencia, 2020. 16 p.

tenido el país a causa del COVID-19, una medida fue la de dar a 3 millones familias colombianas que están en la informalidad una ayuda económica, pero pese a esta medida, la economía colombiana sigue estando afectada, pues el cierre de pequeñas empresas ocasiono que miles de personas se quedaran sin empleo. Esta emergencia sanitaria afecto de manera negativa a la empresa Cg Ingenieros y Consultores sas debido a que las medidas de aislamiento preventivo hicieron que los proyectos en los que la empresa participaba fueran suspendidos durante los dos primeros meses de la emergencia, después de ese tiempo se fueron reactivando poco a poco, pero sin embargo la economía de la empresa se vio muy afectada durante el tiempo que estuvo cerrada.

Al 9 de abril del 2021 las cifras del coronavirus siguen aumentando, pues en el país ya se presentan 2.504.206 millones da casos de coronavirus, de los cuales 64.748 siguen estando activos, 65.283 han fallecido y se han recuperado 2.365.566.⁷¹

4.3.4. FACTOR TECNOLÓGICO

A continuación, se seleccionan los factores tecnológicos que pueden llegar a impactar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, por tanto, se seleccionaron los siguientes:

4.3.4.1. PROGRAMAS DEL GOBIERNO PARA LAS MIPYMES

En Colombia el auge de la tecnología ha venido creciendo de tal manera que las pequeñas empresas la consideran importante para seguir en el mercado; es por esto que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones promovió hace 3 años una iniciativa denominada MiPyme Vive Digital, con la que busca que pequeñas y medianas empresas se transformen y lleven su economía a

⁷¹ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL; Coronavirus (covid-19). [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://covid19.minsalud.gov.co/>

la parte digital⁷². El programa contiene 5 partes:

- Capacitación: por medio del programa Empresario Digital buscan capacitar de forma virtual a los empresarios.
- Centros de desarrollo empresarial: por medio de los centros se busca brindar mentoría y acompañamiento para que las Mipymes hagan su transformación digital.
- Comercio electrónico: por medio de convocatorias se busca apoyar a las Mipymes para que implementen el comercio electrónico.
- Plan de estímulos a la elaboración de aplicaciones: se busca incentivar el desarrollo de aplicaciones que sean a la medida y tamaño de las MiPymes
- Mentalidad y cultura: busca transformar la percepción de los empresarios respecto a la tecnología.⁷³

Teniendo en cuenta lo anterior, esta iniciativa genera un impacto positivo en la empresa Cg ingenieros y consultores sas ya que la ayudaría en su transformación digital.

4.3.4.2. IMPLEMENTACION DE LA TECNOLOGÍA EN LAS MIPYMES

Con el paso del tiempo, la tecnología ha evolucionado a tal punto de ocupar un lugar muy importante dentro de la sociedad. Actualmente es cada vez más común escuchar que las empresas están manejando tecnologías que los ayudan a mantenerse y a incorporarse en nuevos mercados; por tanto, es importante que las pequeñas empresas también se adapten y empiecen a invertir en tecnología.

⁷² MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES; My Pyme Digital. [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>

⁷³ Ibíd.

En Colombia aún existen muchas empresas pequeñas que no tienen acceso a la tecnología debido a que tienen la impresión de que es muy difícil acceder a esta y que su costo es muy elevado, lo que ocasiona que muchas de estas solo se enfoquen en invertir en tecnología tradicional de oficina como computadores, escáner, impresoras, etc.; por lo anterior se evidencia que en muchos casos las empresas no ven necesario invertir en tecnología debido al desconocimiento que tienen sobre esta.

Por otro lado, las empresas deben de tener una transformación digital, pues de acuerdo con Sylvia Constaín (Ministra de las TIC) esta transformación tiene un “impacto real” en el crecimiento de las ventas, disminución de costos, cambios en los procesos de atención del consumidor y generación de empleo.⁷⁴ Por tanto, para Cg ingenieros y consultores sas la transformación tecnológica causaría un impacto positivo, ya que a pesar de manejar algunos recursos tecnológicos, esta no cuenta con una estrategia digital.

4.3.5. FACTOR ECOLÓGICO

Los factores ecológicos seleccionados a continuación pueden llegar a impactar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, por tanto, se seleccionaron los siguientes:

4.3.5.1. DECRETO 1076 DEL 2015

El Decreto 1076 del 26 de mayo del 2015 se constituye como el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual contiene una

⁷⁴ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES; “La transformación digital en Colombia ya no es una opción”: Sylvia Constaín [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/porta/inicio/SaladePrensa/Noticias/103859:La-transformacion-digital-en-Colombia-ya-no-es-una-opcion-Sylvia-Constain%3E>.

compilación de las normas (con respecto al ambiente) dispuestas por el estado.⁷⁵

Este decreto tiene como objetivo plasmar en un solo cuerpo normativo todas las disposiciones expedidas que sean de materia ambiental, esto con el fin de que se le permita al ciudadano en general ubicar de manera fácil la regulación ambiental, todo hecho bajo un panorama de transparencia y garantía jurídica que prevenga el esparcimiento de las normas.⁷⁶

Para Cg ingenieros y consultores sas este decreto lo impacta de manera negativa, en el sentido de que algunos de los proyectos con los que se vinculan realizan tramites de licencias ambientales, por lo que en ocasiones este trámite dura mucho más tiempo de lo planeado, ocasionando retrasos en los proyectos.

4.3.6. FACTOR LEGAL

En este factor, se seleccionan los que pueden llegar a impactar de manera negativa o positiva a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, por tanto, se seleccionan los siguientes:

4.3.6.1. DOCUMENTOS DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

En Colombia para que un negocio sea legal es necesario que este registrada ante la cámara de comercio, ya que esta es la encargada de certificar esa constitución; además de la cámara de comercio se necesitan otros papeles, a continuación, se mencionan estos:

- Registro Único Tributario (RUT): el cual lo debe de tener todas las empresas,

⁷⁵ MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE; Decreto único reglamentario del sector ambiente y desarrollo sostenible. [sitio web]. [Consulta: 14 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/decretos?id=2093>

⁷⁶ Ibíd.

ya sea como persona natural o jurídica. Este establece las actividades a las que se dedica la empresa por medio de los códigos CIIU.

- Resolución de facturación: este requisito lo debe de tener toda factura y consiste en mostrar la resolución en el recibo que lo autoriza a facturar. La DIAN estableció esta medida de control con el fin de registrar los contribuyentes autorizados.

Estos factores legales tienen un impacto positivo en la empresa Cg Ingenieros y Consultores sas ya que esta cuenta con esta documentación al día.

4.3.7. SINTESIS DEL ANALISIS EXTERNO

A continuación, se realiza la síntesis del análisis externo que se desarrolló por medio de la herramienta PESTEL; esta síntesis se elabora mediante un perfil estratégico, el cual maneja un sistema de clasificación de acuerdo al impacto que cada una de las dimensiones analizadas generan en la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS. La clasificación es la siguiente: Muy positivo (MP), Positivo (P), Negativo (N) y Muy negativo (MN).

Tabla 3. Perfil estratégico

PERFIL ESTRATEGICO DE CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS				
DIMENSIONES DEL ENTORNO	MN	N	P	MP
Factor Político				
Plan de desarrollo nacional (2018 – 2022)			●	
Objetivos del desarrollo sostenible				●
Decreto 457 del 2020	●			
Factor Económico				
Producto Interno Bruto			●	
Precio del dólar		●		
Impuesto		●		
Factor Social				
Emergencia sanitaria del covid-19	●			
Factor Tecnológico				
Programas del gobierno para las mipymes			●	
Implementación de la tecnología en las mipymes			●	
Factor Ecológico				
Decreto 1076 del 2015		●		
Factor Legal				
Documentos de constitución de empresa			●	

Fuente: Los autores

4.3.7.1. ANALISIS DEL PERFIL ESTRATEGICO

Al hacer el análisis del perfil estratégico generado después del estudio PESTEL para la empresa Cg Ingenieros y Consultores sas, se encuentra que existe un impacto negativo y muy negativo en los siguientes factores:

- Factor político: el decreto 457 del 2020 por el cual se dispuso el aislamiento preventivo en todo el país, ocasionando que la empresa cerrara sus puertas por un tiempo.
- Factor económico: el precio del dólar el cual incremento su valor, lo que ocasiona variaciones en los costos del material de obra que terminan afectando el valor del presupuesto de los proyectos; El impuesto es otro factor del que si no se tiene buen manejo en la empresa puede afectar la economía de esta, además

de que con los ajustes anuales estos suben ocasionando más gasto a la empresa.

- Factor social: la emergencia sanitaria del COVID-19 ocasiono que se cerraran las puertas de la empresa por un tiempo, sumado a esto los proyectos en los que participa Cg fueron suspendidos por lo que la economía de la empresa se vio afectada.
- Factor ecológico: el decreto 1076 del 2015 es el compilatorio de las normas del sector ambiental en Colombia, por lo que este decreto llega a afectar los proyectos en los que participa Cg, debido a que necesitan tramitar licencias ambientales y en ocasiones tardan más de lo programado generando retrasos en los proyectos.

Al terminar de identificar los factores que generan un impacto negativo y muy negativo en Cg Ingenieros y Consultores es primordial que la empresa se centre en buscar estrategias que la ayuden a mitigarlos o controlarlos, pues de acuerdo al perfil estratégico los factores con más impacto se encuentran en el político y el social. Por otro lado, el perfil estratégico también muestra los factores que causan una repercusión positiva y muy positiva en la empresa; estos son:

- Factor político: el plan de desarrollo nacional tiene un pacto que se basa en promover el emprendimiento, por medio de programas que ayuden a que las empresas pequeñas como Cg tengan una mejor estabilidad en el mercado; otro factor son los objetivos del desarrollo sostenible con los cuales se ve una oportunidad ya que Cg contribuye un aporte a estos generando empleo estable y participando en proyectos que tienen como objetivo mejorar la vida de las personas.
- Factor económico: el producto interno bruto decreció en el año 2020 a partir de la crisis sanitaria, por lo que el estado nacional está implementando medidas para reactivar la economía, lo cual para Cg es favorable.
- Factor tecnológico: los programas del gobierno para las Mipymes y la

implementación de la tecnología son positivos para Cg ya que con estos la empresa puede darse a conocer y mejorar sus ingresos al atraer a más clientes por medio de la tecnología.

- Factor legal: Los documentos de constitución de la empresa son algo positivo ya que confirman que la empresa está legalmente constituida.

Al terminar de identificar los factores positivos y muy positivos en Cg Ingenieros y Consultores es necesario crear estrategias que tengan como objetivo aprovechar las oportunidades encontradas.

4.4. ANALISIS O MATRIZ DOFA

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado a la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, se realizará por medio de la matriz DOFA un resumen con el objetivo de determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene la empresa en la actualidad, para de esta manera generar las estrategias necesarias para que siga estando en el mercado.

Tabla 4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S		
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)

Fuente: Los autores

5. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Tomando en cuenta la información obtenida en el análisis DOFA (Tabla 2), se elaborará a continuación el planteamiento de las estrategias para aplicar en la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S, en el periodo 2021-2023.

5.1. ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACION DE LA EMPRESA

A continuación, se plantean estrategias para que la empresa tenga una fortaleza al emplear y consolidar sus ventajas, para así afrontar las amenazas que se le presenten.

5.1.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Elaborar un programa de marketing en el que se establezcan estrategias con el fin de que la compañía se posicione por medio de las plataformas digitales.
- Asignar un presupuesto determinado para que la empresa esté presente constantemente en el entorno digital.
- Sacarle más provecho a la página web de la empresa, mostrando en esta los proyectos en los que ha participado.

5.1.2. REFORZAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

- Elaborar y aplicar un sistema de cursos y capacitaciones para los empleados de la empresa.
- Establecer e implementar incentivos para los empleados.
- Elaborar y ejecutar un programa de bienestar para el personal de la empresa.

5.1.3. CONSERVACION Y ATRACCION DE NUEVOS CLIENTES

- Elaborar e implementar una encuesta de satisfacción para los clientes, con el fin de evaluar la conformidad que estos tienen con los servicios prestados por la empresa.
- Elaborar planes para la fidelización de clientes especiales que contengan descuentos en los servicios que ofrece la empresa.
- Implementar estrategias de marketing directo.

5.2. ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Aquí se plantearán las estrategias para que la empresa disminuya sus debilidades con el objetivo de prevenir amenazas.

5.2.1. PROMULGACION Y TRANSMISION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

- Elaborar, implantar y comunicar al personal de la empresa las diferentes metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar y difundir el organigrama de la empresa que muestre la jerarquización, los cargos y funciones del personal.
- Realizar y difundir el mapa de procesos de la organización.

5.2.2. ASEGURAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

- Realizar y publicar a los empleados el informe de sostenibilidad de la empresa.

5.2.3. HOMOGENEIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

- Aplicar en la empresa las normas ISO 9001 e ISO 45001 y las necesarias para garantizar la unificación de los procesos de la organización.

5.3. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

En este punto se plantean estrategias para que la empresa use las fortalezas con el fin de provechar las oportunidades del ambiente externo.

5.3.1. IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA EN LA EMPRESA

- Asignar un presupuesto determinado para la aplicación de tecnología en la empresa.
- Definir que tecnología requiere la empresa.
- Proporcionar a los empleados por medio de un plan de capacitaciones los conocimientos y las herramientas necesarias para el uso de las Tics.

5.3.2. ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

- Evaluar y establecer servicios nuevos que la empresa pueda ofrecer a los clientes.
- Crear un plan de servicios que ayude a venderlos, con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

5.4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA

En este punto se plantean estrategias para que la empresa pueda vencer las debilidades y pueda aprovechar las oportunidades.

5.4.1. ACCESIBILIDAD A PROGRAMAS DEL GOBIERNO PARA LAS MIPYMES

- Realizar búsquedas periódicas de las capacitaciones que ofrece el gobierno nacional.
- Aprovechar los incentivos del gobierno que dan a las empresas para realizar la transformación digital.
- Establecer una estrategia digital utilizando los programas ofrecidos por el gobierno nacional.

6. MAPA ESTRATEGICO

En el próximo cuadro se presentará el mapa estratégico de la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S con el objetivo de ilustrar gráficamente el planteamiento de estrategias realizado para la empresa desde las diferentes perspectivas que se manejan (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Tabla 5. Mapa Estratégico



Fuente: Los autores

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Después de haber planteado las estrategias y el mapa estratégico, se procede a realizar el cuadro de mando integral, el cual se realiza aplicando las perspectivas y las estrategias con sus respectivos indicadores, formulados para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	FORMULA	META
FINANCIERA	Crecimiento	Aumentar los ingresos de CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S	Aumento de ingresos	$\frac{\text{Ingresos del año actual}}{\text{Ingresos del año anterior}} * 100$	20%
CLIENTES	Satisfacción del cliente	Desarrollar mayor cantidad de proyectos acoplados a la necesidad del consumidor.	Aumento en la cantidad de proyectos	$\frac{\# \text{ proyectos actuales}}{\# \text{ proyectos año anterior}} * 100$	20%
		Activar canales de información por medio de las TIC	% de efectividad de los medios de comunicación	$\frac{\# \text{ de clientes por medios digitales}}{\text{Total de clientes}} * 100$	10%
	Atraer nuevos compradores mediante estrategias de Marketing Digital		# de nuevos clientes	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes de la empresa}} * 100$	30%
	Establecer programa de fidelización de los clientes existentes		# de clientes fidelizados en el programa	$\frac{\# \text{ de clientes fidelizados en programa}}{\text{Total de clientes de la empresa}} * 100$	30%
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Reconocer nuevos mercados con la finalidad de mostrar el portafolio de servicios de la empresa	Identificación de los mercados	$\frac{\# \text{ de mercados nuevos identificados}}{\# \text{ de mercados existentes}} * 100$	15%
		Establecer servicios nuevos que proporcionen solución a las mismas necesidades identificadas o a unas nuevas	Nuevos servicios	$\frac{\# \text{ de servicios nuevos}}{\# \text{ de servicios actuales}} * 100$	15%
	Operativo	Homogeneización de los procesos de la empresa	Homogeneización de los procesos	$\frac{\# \text{ de procesos homogeneizados}}{\# \text{ de procesos de la empresa}} * 100$	15%
	Compras	Elaborar e implementar una estrategia de marketing digital que refuerce la presencia de la empresa en internet	% de clientes que acceden a los servicios por internet	$\frac{\# \text{ de clientes por internet}}{\text{Total de clientes}} * 100$	30%
		Elaborar e implementar mecanismos y programas para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes	% de clientes beneficiados con los programas de fidelización	$\frac{\# \text{ de clientes beneficiados con los programas}}{\text{Total de clientes de la empresa}} * 100$	70%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Incentivar a los empleados de acuerdo al trabajo desarrollado y a las metas alcanzadas por estos	Numero de empleados incentivados	$\frac{\# \text{ empleados incentivados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	60%
		Promover el desarrollo profesional de los empleados de la empresa	Avance en la formación del personal	$\frac{\# \text{ de capacitaciones, talleres, cursos, etc ejecutados}}{\text{Total de capacitaciones, talleres, cursos, etc propuestas}} * 100$	70%
		Asegurar el bienestar de los empleados favoreciendo un buen ambiente laboral.	% implementado del programa de bienestar de los empleados	$\frac{\# \text{ de actividades del programa ejecutadas}}{\text{Total de actividades del programa propuestas}} * 100$	70%
		Explorar y acceder periódicamente a capacitaciones ofrecidas y financiadas por el gobierno nacional y entidades externas.	# de capacitaciones ejecutadas	$\frac{\# \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones programadas}}$	5
	Capital Organizacional	Realizar la creación de las metas a largo, mediano y corto plazo de la empresa	% de avance de las metas	$\frac{\text{Metas realizadas}}{\text{Metas proyectadas}}$	100%
		Definir e implementar las estrategias propuestas en el CMI	% implementado de las estrategias	$\frac{\# \text{ de estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} * 100$	85%
		Contribuir a la sociedad generando empleo con los nuevos servicios	# de empleos	$\frac{\text{Empleados actuales}}{\text{Empleados del año anterior}} * 100$	10%
	Tecnología	Elaborar un plan de capacitación para el aprendizaje de herramientas TICs para los empleados de la empresa	% empleados capacitados	$\frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	100%

Fuente: Los autores

8. CONCLUSIONES

En relación a la búsqueda constante de mejora de la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS se pudo observar gracias a la metodología utilizada del BALANCED SCORECARD como se logra direccionar y mejorar la empresa a un nivel más alto, cumpliendo con los objetivos empresariales ya establecidos se puede concluir que:

Se logra la satisfacción de los clientes con soluciones específicas y a medida en relación a nuestro mapa estratégico ya establecido.

Se tiene una mayor eficiencia y efectividad en el recurso humano, de acuerdo al análisis detallado del presente trabajo se logró establecer algunas estrategias como las de capacitación constante de los empleados, implementación de incentivos que conlleven con un mejor rendimiento y dar prioridad a programas de bienestar constante, esto con el fin de acelerar el ritmo de trabajo y así mejorar la productividad de la empresa.

Al realizar el análisis interno se logró evidenciar falencias en la empresa respecto a la falta de conocimiento del mapa de procesos y los modelos de negocios, esto hace notorio la afectación negativa que la empresa puede tener en el mercado frente a su competencia, generando que esta no pueda lograr marcar una diferencia ante las demás empresas que existen en el mercado actualmente.

Para finalizar, actualmente los factores externos sobrellevan a que CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS por la pandemia mundial ocasionada en el año 2020, busque alternativas de solución y crecimiento ya sea por ayudas del gobierno que busca reactivar la economía del país, el incremento de la inversión en marketing, la reducción de costos fijos, la realización de alianzas con otras entidades, el aumento de la calidad del producto, entre otros.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el tiempo para la elaboración de este proyecto es corto, no se incluye dentro del documento una sección de retroalimentación con respecto a la aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en la empresa Cg Ingenieros y Consultores S.A.S como comprobación del trabajo hecho.

Se sugiere que después de un tiempo de haberse implementado las estrategias y objetivos planteados para Cg Ingenieros y Consultores S.A.S, se realice una evaluación a los resultados obtenidos de la aplicación del Balanced Scorecard que fueron tema de investigación del desarrollo de este trabajo, con el propósito de realizar los ajustes necesarios al sistema de evaluación de matrices, debido a que con el paso del tiempo se puede saber si realmente se alcanzó o no los intereses del propietario.

Se recomienda y espera que el trabajo desarrollado en este documento sirva de guía para trabajos futuros y personas interesadas en la elaboración de un plan estratégico por medio del Balanced Scorecard que vaya a ser aplicado a pequeñas y medianas empresas en Colombia, dado que, al realizar el estudio en una empresa, permite que el propietario tenga conocimiento sobre los factores que pueden llegar a impactarla de manera negativa y positiva. También facilita una supervisión completa y un manejo apropiado de los procesos de la empresa logrando disminuir fallos habituales ocasionados por la desinformación.

BIBLIOGRAFIA

ABRANTES, Leticia. Mapa estratégico: ¿qué es y cómo hacer uno? [En línea]. [Consulta: 10 noviembre 2020]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/mapa-estrategico/>

AMO BARAYBAR, Francisco. El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard. Madrid: ESIC Editorial, 2010. 81 p.

ÁVILA BARAY, Héctor. Introducción a la metodología de la investigación. [En línea]. Cd.Cuauhtémoc: Eumed.net, 2006. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/>

BETANCOURT, Diego. Cómo hacer un análisis PESTEL. [En línea]. [Consulta: 13 octubre 2020]. Disponible en: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

BIC. Manuales prácticos de la PYME. Citado por BARRERA, Guillermo. Diseño de un plan estratégico de marketing para mejorar la empresa de artesanías Ambar. Bogotá D.C, 2020, 83p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

CAJAL, Alberto. ¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace? [En línea]. [Consulta: 10 noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

CALDERA, Rodolfo. Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos. [En línea]. [Consulta: 21 septiembre 2020]. Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA; Todo sobre el Código CIIU. [sitio web]. [Consulta: 2 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-Codigo-CIIU>

CARMEN MUÑOZ, Edith. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*. 2009, vol. 23, nro 48. pp. 105-126.

CG INGENIEROS Y CONSULTORES S.A.S. [sitio web]. [Consulta: 10 septiembre 2020]. Disponible en: <https://cgingenieros.negocio.site/>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. En: Diario Oficial. Julio, 2000. Nro.44078. p.1-6.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1314. (13, julio, 2009). 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. En: Diario Oficial. Julio, 2009. Nro.47409. p.1-4.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1780. (2, mayo, 2016). Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial. Mayo, 2016. Nro.49861. p.1-4.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1955. (25, mayo, 2019). Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 “pacto por Colombia, pacto por la equidad”. En: Diario Oficial. Mayo, 2019. Nro.50964. p.472.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706. (27, diciembre, 2012). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Bogotá D.C.: El ministerio, 2012. 31 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 1625. (11, octubre, 2016). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. Bogotá D.C.: El ministerio, 2016. 10 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2242. (24, noviembre, 2015). Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal. Bogotá D.C.: El ministerio, 2015. 19 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL INTERIOR. Decreto 457. (22, marzo, 2020). Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2020. 14 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072. (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Bogotá D.C.: El ministerio, 2015. 326 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 417. (17, marzo, 2020). Por el cual se declara un estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio Nacional. Bogotá D.C.: Presidencia, 2020. 16 p.

CORIMAYA CHUQUITARQUI, Junior y VELASCO CHILLITUPA, Dámaso David. Plan estratégico para la empresa Inversiones la Cruz, Arequipa 2018 - 2022. Arequipa, 2019, 112p. Tesis (Licenciados en administración de empresas).

Universidad Católica de Santa María. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Mercado laboral; Información histórica del Mercado laboral. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto (PIB); IV Trimestre de 2019 preliminar. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Producto Interno Bruto (PIB); IV Trimestre de 2020 preliminar. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf

DÓLAR-COLOMBIA; Grafica del precio del dólar. [sitio web]. [Consulta: 9 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.dolar-colombia.com/grafica?fi=2021-01-01&ff=2021-04-09>

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura.

México: Mc Graw Hill, 1998. 360 p.

FRED R., David, La gerencia estratégica, Citado por TARAPUEZ, Edwin; GUZMAN, Elena y PARRA, Ramiro. Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios gerenciales*. 2016, vol. 32, nro 139. pp. 170-180.

GONZALEZ, Lillian. La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*. 2010, vol. 5, nro 1. pp. 74-80.

GONZÁLEZ MILLÁN, Javier y RODRIGUEZ DIAZ, Miryam. Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2019. 144 p.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2014. 656 p.

HURTADO, Jacqueline. Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4 ed. Caracas: Quiron Ediciones. 2010, 1327 p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: (The Balanced Scorecard). 2 ed. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 324 p.

MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio. Cómo implantar el CMI. En: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012. p. 345-348.

MENDEZ, Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. *Serbiula (sistema Librum 2.0)*. 2013. pp. 122-136.

MILLA GUTIÉRREZ, Artemio y MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. Análisis del entorno. En: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos. 2005, p. 33-80.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE; Decreto único reglamentario del sector ambiente y desarrollo sostenible. [sitio web]. [Consulta: 14 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/decretos?id=2093>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL; Coronavirus (covid-19). [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://covid19.minsalud.gov.co/>

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES; “La transformación digital en Colombia ya no es una opción”: Sylvia Constaín [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/SaladePrensa/Noticias/103859:La-transformacion-digital-en-Colombia-ya-no-es-una-opcion-Sylvia-Constain%3E>.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES; My Pyme Digital. [sitio web]. [Consulta: 10 abril de 2021]. Disponible en: <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>

MINISTERIO DEL TRABAJO. MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia: ministra Alicia Arango. [sitio web]. [Consulta: 18 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

MOSCOSO, María; BELTRAN, Jhon y VARGAS, Carlos. Implementación de la

metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción. Bogota D.C, 2018, 142p. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Obras). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

NIKULIN, Christopher y BECKER, Gabriela. Una metodología sistemática y creativa para impulsar la gestión estratégica: estudio de caso chileno en la región de Atacama. *Revista de gestión e innovación tecnológica*. 2015, vol.10, nro 2 pp. 127-144.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible. [sitio web]. [Consulta: 13 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible; Industria, innovación e infraestructura. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; Objetivos del desarrollo sostenible; Trabajo decente y crecimiento económico. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

PORTAFOLIO. Para un joven colombiano cada vez es más difícil emprender. [sitio web] [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-dificultades-de-un-joven-emprendedor-en-colombia-512329>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO; Objetivos de desarrollo sostenible; Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en:

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO; Objetivos de desarrollo sostenible; Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura. [sitio web]. [Consulta: 8 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>

RADIO W. ¿Por qué es tan difícil hacer empresa en Colombia? [sitio web]. [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.wradio.com.co/noticias/economia/por-que-es-tan-dificil-hacer-empresa-en-colombia/20180516/nota/3750396.aspx>

RODRIGUEZ, Angélica. Diseño de un cuadro de mando integral para la Mipyme Chevro Camperos. Bogotá D.C, 2020, 102p. Trabajo de grado (Ingeniero industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

ROJAS LOPEZ, Miguel y MEDINA, Laura. Planeación estratégica: Fundamentos y Casos. Bogotá: Ediciones de la U, 2012. 122 p.

ROJAS, María. Diseño de un plan estratégico para la empresa GSA Colombia S.A.S. mediante la metodología del Balanced Scorecard. Bogotá D.C, 2019, 143p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

RONCANCIO, Gabriel. ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? [En línea]. [Consulta: 15 octubre 2020]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

RONCANCIO, Gabriel. ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? [En línea]. [Consulta: 13 octubre 2020]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

ROSADA, Sandra. Plan estratégico para la pyme Msa Ltda bajo la metodología del Balance Scorecard. Bogotá D.C, 2018, 88p. Trabajo de Grado (Ingeniera Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

SALAMANCA, Cesar. Modelo de negocio para una empresa que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad. Bogotá D.C, 2020, 70p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería.

SEMANA. Los tres grandes problemas de los emprendedores en Colombia. [sitio web]. [Consulta: 14 septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/problemas-de-emprendedores-en-colombia-que-trabajara-la-camara/262816/>

TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías y TORRES MARTINEZ, Helí. Planeación y control: Una visión integral de la administración. México: Grupo editorial patria, 2014. 489 p.

ZAPATA, Edgar. Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 2004, nro 52. pp.119-135.

ANEXOS

Anexo A: Carta de autorización empresarial Cg Ingenieros y Consultores S.A.S.



Bogotá, 22 de Septiembre de 2020

Señores
Comité de trabajos de grado
Universidad Católica de Colombia
Especialización en gerencia de obras
Ciudad

Respetados señores:

Los **Suscritos Representantes Legales**, de la sociedad **CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS**, identificada con Nit **901078954-5**, Aceptan que los Ingenieros **ANDERSON GILBERTO VERA CESPEDES** y **NIXON GUILLERMO DURAN SIACHOQUE**, estudiantes Activos en la *Especialización Gerencia de obras* impartida por la *Universidad Católica de Colombia*, para que se Realice el trabajo de grado titulado: “ Formulación de un plan estratégico Para la empresa CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS, mediante la metodología *balanced scorecard*” Empleando la información existente de la Compañía, en caso de no existir cualquier documento que se requiera para el correcto desarrollo del proyecto Se Acepta y autoriza la Creación de los mismos para la aplicabilidad del Proyecto en nuestra compañía.

El presente Documento se expide a Solicitud de los interesados

Cordialmente se suscriben los representantes legales de la organización.

ING. Nixon Guillermo Duran Siachoque
MP: 25202-425507 CND
Representante Legal Principal

ARQ, Francisco Murillo Valencia
MP: A19132007-12022221
Representante Legal Suplente

Página web : <https://cgingenieros.negocio.site/>

CG INGENIEROS Y CONSULTORES SAS
Bogotá DC,
Email : cg.ingenieros.nixon@gmail.com
TEL: (1) 3058180193

Anexo B: Encuesta análisis interno



A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con la empresa, las cuales nos ayudarán a tener un mejor panorama del entorno interno de la empresa.

Nombre y apellidos: _____

PREGUNTAS

Estructura organizacional de la empresa


- 1) ¿Conoce la misión de la empresa y sabe de qué se trata?
 - a. Si
 - b. No

- 2) ¿Conoce la visión de la empresa y sabe de qué se trata?
 - a. Si
 - b. No

- 3) ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por el personal que la compone?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. Ocasionalmente
 - d. Regularmente
 - e. Siempre

- 4) ¿Considera que la empresa debería de establecer metas a corto, mediano y largo plazo?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Ni acuerdo ni desacuerdo
 - d. Parcialmente en desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

- 5) ¿Considera que los objetivos estratégicos están acordes con la empresa?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Ni acuerdo ni desacuerdo
 - d. Parcialmente en desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

	Elaboro: Nixon Duran Siachoque Anderson Vera Cespedes	Evidencia trabajo de grado: Plan estratégico para la empresa Cg Ingenieros y Consultores S.A.S
---	--	---

Conocimiento de los procesos de la empresa

6) ¿Conoce si la empresa tiene un mapa de procesos definido?

- a. Si
- b. No

7) ¿Conoce si la empresa posee algún diseño estratégico para el desarrollo de los productos?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

8) ¿Conoce si están definidas las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar los resultados esperados en los diferentes proyectos?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

9) ¿Están coordinados todos los procesos, y personas entre sí para desarrollar el cumplimiento de los objetivos trazados?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

10) ¿Considera que los procesos son adecuados o que es necesario redefinirlos?

- a. Si
- b. No

Familiarización con las estrategias de marketing

11) ¿Conoce si la empresa tiene página web?

- a. Si
- b. No

12) ¿Considera que las estrategias de marketing que maneja la empresa son suficientes?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

13) ¿Piensa que los canales de comunicación que tiene la empresa son buenos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14) ¿Sabe si la empresa maneja redes sociales?

- a. Si
- b. No

15) ¿Se siente participe de las estrategias de marketing de la empresa?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

Conocimiento de los competidores

16) ¿Conoce a los competidores de la empresa?

- a. Si
- b. No

17) ¿Considera que la empresa se ha visto afectada por los competidores?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

18) ¿Considera necesario que la empresa realice evaluaciones periódicas sobre el desempeño que tiene frente a la competencia?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

19) ¿Dispone la empresa de un modelo de negocio, que revele claramente como compete en el mercado y como se diferencia del resto?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

20) ¿Conoce si la empresa realiza investigaciones sobre el tamaño y las características que tiene el mercado frente a sus competidores?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente
- e. Siempre

Fortalecimiento del personal

21) ¿Considera que la empresa se interesa por la formación profesional de los empleados?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Ocasionalmente
- d. Regularmente

e. Siempre

22) ¿Sabe si la empresa cuenta con un plan de bienestar para los empleados?

- a. Si
- b. No

23) ¿Considera que la empresa debe de realizar talleres para el fortalecimiento de las habilidades de los empleados?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

24) ¿La empresa lo instruyo o capacito para desarrollar las funciones que actualmente desempeña?

- a. Si
- b. No

25) ¿Considera que la empresa debería de desarrollar estrategias de motivación para que sus empleados tengan un mejor desempeño laboral?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

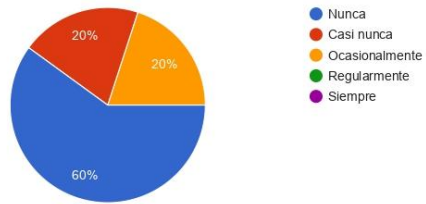
¡Muchas gracias por su participación!

Anexo C: Respuestas de la encuesta del análisis interno



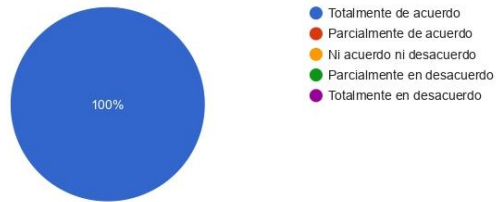
3) ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por el personal que la compone?

5 respuestas



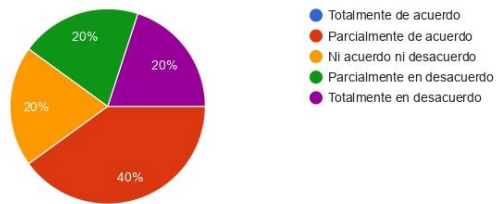
4) ¿Considera que la empresa debería de establecer metas a corto, mediano y largo plazo?

5 respuestas



5) ¿Considera que los objetivos estratégicos están acordes con la empresa?

5 respuestas

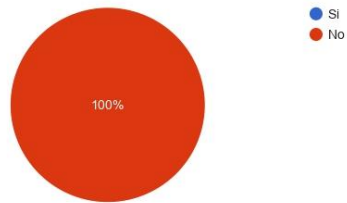


Conocimiento de los procesos de la empresa



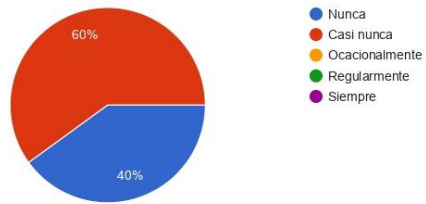
6) ¿Conoce si la empresa tiene un mapa de procesos definido?

5 respuestas



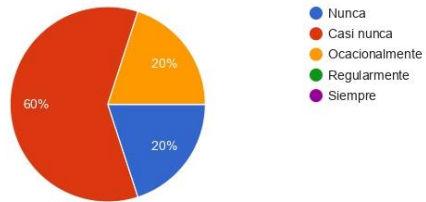
7) ¿Conoce si la empresa posee algún diseño estratégico para el desarrollo de los productos?

5 respuestas



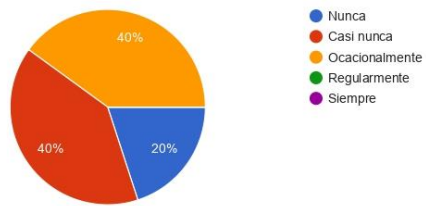
8) ¿Conoce si están definidas las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar los resultados esperados en los diferentes proyectos?

5 respuestas



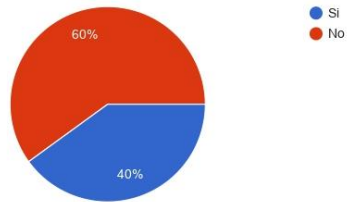
9) ¿Están coordinados todos los procesos, y personas entre sí para desarrollar el cumplimiento de los objetivos trazados?

5 respuestas



10) ¿Considera que los procesos son adecuados o que es necesario redefinirlos?

5 respuestas



Familiarización con las estrategias de marketing

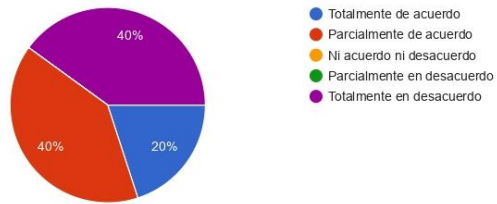
11) ¿Conoce si la empresa tiene página web?

5 respuestas



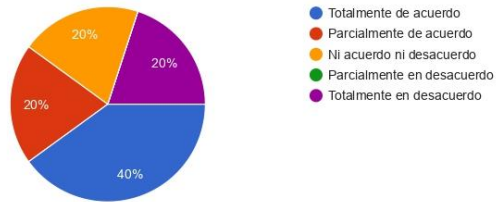
12) ¿Considera que las estrategias de marketing que maneja la empresa son suficientes?

5 respuestas



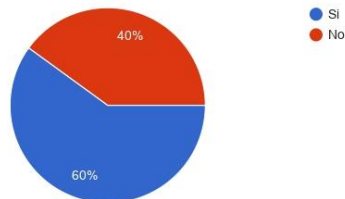
13) ¿Piensa que los canales de comunicación que tiene la empresa son buenos?

5 respuestas



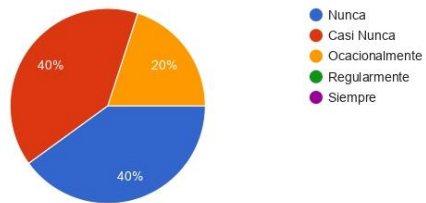
14) ¿Sabe si la empresa maneja redes sociales?

5 respuestas



15) ¿Se siente participe de las estrategias de marketing de la empresa?

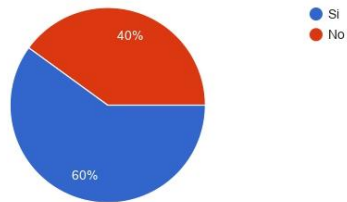
5 respuestas



Conocimiento de los competidores

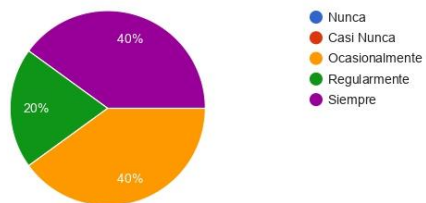
16) ¿Conoce a los competidores de la empresa?

5 respuestas



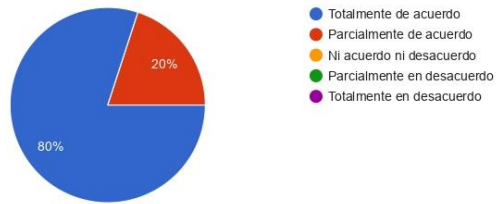
17) ¿Considera que la empresa se ha visto afectada por los competidores?

5 respuestas



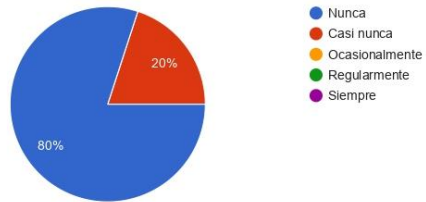
18) ¿Considera necesario que la empresa realice evaluaciones periódicas sobre el desempeño que tiene frente a la competencia?

5 respuestas



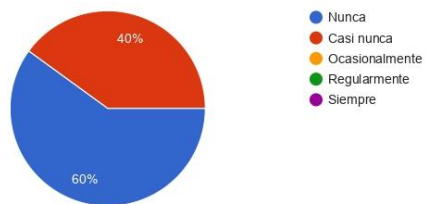
19) ¿Dispone la empresa de un modelo de negocio, que revele claramente como compite en el mercado y como se diferencia del resto?

5 respuestas



20) ¿Conoce si la empresa realiza investigaciones sobre el tamaño y las características que tiene el mercado frente a sus competidores?

5 respuestas

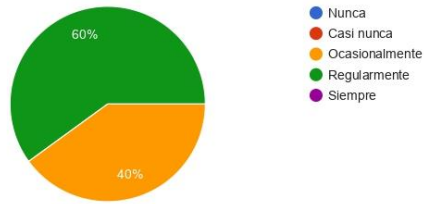


Fortalecimiento del personal



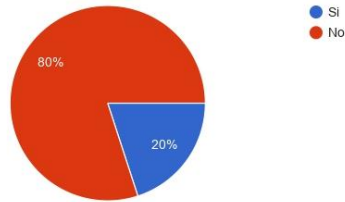
21) ¿Considera que la empresa se interesa por la formación profesional de los empleados?

5 respuestas



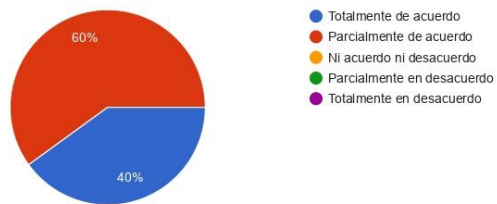
22) ¿Sabe si la empresa cuenta con un plan de bienestar para los empleados?

5 respuestas



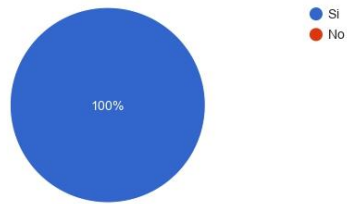
23) ¿Considera que la empresa debe de realizar talleres para el fortalecimiento de las habilidades de los empleados?

5 respuestas



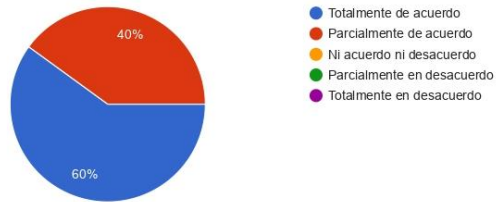
24) ¿La empresa lo instruyo o capacito para desarrollar las funciones que actualmente desempeña?

5 respuestas



25) ¿Considera que la empresa debería de desarrollar estrategias de motivación para que sus empleados tengan un mejor desempeño laboral?

5 respuestas



¡Muchas gracias por su participación!

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

