

Diagnóstico organizacional y diseño de un plan de acción estratégico y operativo en la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., en la ciudad de Barranquilla (Atlántico)

Helena Estela Guzmán Orozco

Marly Mier Rinaldy

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

2022

**Diagnóstico organizacional y diseño de un plan de acción estratégico y operativo en la
empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., en la ciudad de Barranquilla (Atlántico)**

Helena Estela Guzmán Orozco

Marly Mier Rinaldy

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

Ing. Alberto Mario Pernett Benavides

PhD, MSc. Ing. José María Jiménez Munive

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

2022

Página de Aceptación

Alberto Mario Pernet Benavides

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios que gracias a sus bendiciones fuimos capaces de sacar adelante esta investigación, a mi padre que me apoyó en el proceso y a mi madre que desde el cielo me acompaña. A mi pareja por apoyarme en todas las noches de trabajo y acompañarme incondicionalmente. Y a todos los docentes que fueron parte de nuestra formación, principalmente al Ing. José María Jiménez que fue un apoyo esencial para culminar con éxito nuestro proceso.

(Helena Guzmán)

Mis agradecimientos infinitos a Dios Todopoderoso por darnos vida en abundancia y acrecentar en nosotras la fe y esperanza de un mundo más armónico donde como profesionales UNAD, podamos poner nuestros aprendizajes al servicio de la humanidad. Gracias a mi madre Ligia Esther y a mi esposo Alessandro, siempre incondicionales y presentes, acompañándome en este proceso que fue largo y lleno de retos, que afronté con altura y me llenan de satisfacción.

(Marly Mier Rinaldy)

Agradecimientos

Expresamos nuestros agradecimientos a la Empresa PP Correa y Asociados, representada por su gerente, el señor Víctor Zin, y a sus empleados, por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto de grado en sus instalaciones, por la disponibilidad y el apoyo en el proceso de ejecución de este. Un especial agradecimiento a nuestras familias y amigos quienes creyeron en nosotras, siendo un aliciente para avanzar y culminar con éxito nuestra investigación.

Esta meta no se hubiera alcanzado sin ese faro que nos guió en cada uno de los pasos necesarios para el desarrollo del proyecto, el director de nuestra tesis, PhD, MSc. Ing. José María Jiménez Munive, nuestro pilar durante la ejecución del proyecto, gracias a su amplio conocimiento, paciencia, constancia y sabios consejos, logramos desarrollar un producto de calidad y no desfallecer en el proceso.

Gracias al Semillero SIRACUSA de la UNAD, liderado por el Ing. Alberto Mario Pernet Benavides, por permitirnos ser y hacer parte de su comunidad de aprendizaje e investigación.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, la cual nos permitió formarnos integralmente con el acompañamiento y orientación de docentes cualificados, la facilitación de herramientas tecnológicas y material bibliográfico certificado a nuestra disposición.

Resumen

En esta investigación se diagnosticó el estado actual de la pyme P.P. Correa y Asociados S.A.S., la cual ofrece servicios jurídicos y consultorías en la ciudad de Barranquilla, Atlántico – Colombia. Los métodos utilizados para su desarrollo fueron el deductivo y mixto, al realizar comparación de hechos reales con conceptos teóricos y la aplicación de una encuesta que permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitieron generar estrategias encaminadas al incremento de la competitividad en el mercado local, con pasos sistemáticos y estructurados que permitieron realizar el diagnóstico organizacional de la empresa y diseñar un plan estratégico y operativo, teniendo en cuenta el entorno interno y externo de esta.

El plan de acción estratégico y operativo, supuso un esfuerzo de sistematización de los objetivos, estrategias y acciones, basado en conceptos teóricos de autores actuales, que contribuyeron a mejorar la toma de decisiones, observar un incremento productivo y el mejoramiento de su imagen y su rentabilidad. Elementos fundamentales para ser altamente competitivos.

Palabras claves: direccionamiento estratégico; diagnóstico organizacional; gestión por procesos; planeación estratégica.

Abstract

This investigation diagnosed the current state of the company P.P. Correa y Asociados S.A.S., which offers legal and consulting services in the city of Barranquilla, Atlántico - Colombia. The methods used for its development were deductive and mixed, by comparing real facts with theoretical concepts and the application of a survey that allowed to obtain quantitative and qualitative data that allowed to generate strategies aimed at increasing competitiveness in the local market, with systematic and structured steps that allowed to make the organizational diagnosis of the company and design a strategic and operational plan, taking into account the internal and external environment of this.

The strategic and operational action plan involved an effort to systematize the objectives, strategies, and actions, based on theoretical concepts of current authors, which contributed to improving decision-making, observing an increase in production, and improving its image and profitability. These are fundamental elements to be highly competitive.

Keywords: strategic direction; organizational diagnosis; process management; strategic planning.

Tabla de Contenido

Lista de tablas.....	10
Lista de figuras.....	11
Introducción	12
Planteamiento del problema.....	13
Descripción y formulación del problema	13
Pregunta General y Subpreguntas	13
Justificación.....	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos específicos	17
Marco Teórico y Conceptual.....	18
Antecedentes investigativos	18
Las pymes en Colombia	21
Políticas y normatividad que involucra a las Pyme de cara a su competitividad.....	22
El enfoque: La planeación estratégica	28
La aplicación de la planeación estratégica	31
La planeación estratégica y otros conceptos similares que se articulan sistemáticamente.	33
El diagnóstico organizacional	33
El direccionamiento estratégico	34
La gestión por procesos	35
La planeación operativa.....	37
El papel de la competitividad y la innovación en la planeación estratégica	37

Metodología	40
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
Resultados	42
Identificación del negocio.	42
Diagnóstico organizacional	50
Propuesta de Misión	51
Propuesta de Visión.....	51
Propuesta de Objetivos Estratégicos	52
Imagen corporativa	52
Estructura Organizacional.....	55
Valores y principios corporativos.....	57
Políticas empresariales implementadas.....	59
La Competencia	60
Canales comerciales	61
Gestión Documental	62
Análisis de la información	63
Propuesta de Plan de Acción Estratégico y Operativo	66
Evaluación y monitoreo.....	77
Eficacia de la aplicación de la encuesta	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	83
Referencias.....	86

Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización del negocio	44
Tabla 2. Clasificación por tamaño empresarial.....	45
Tabla 3. Cuál es su visión empresarial	52
Tabla 4. Cargos en la pyme.....	55
Tabla 5. Plan de acción estratégico 2023 - 2024	67
Tabla 6 Plan operativo anual 2023	70
Tabla 7. Elementos de la eficacia en la encuesta.....	78

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de negocio – canvas.....	43
Figura 2. Georreferenciación de la ciudad de Barranquilla, Atlántico, Colombia	46
Figura 3. Fotografías de la pyme	47
Figura 4. Diseñar los procesos de la pyme.....	48
Figura 5. Lista de procesos de P.P. Correa & Asociados S.A.S	48
Figura 6. Mapa de proceso	49
Figura 7. Factores estratégicos establecidos y visibles en la pyme	50
Figura 8. Logotipo de la pyme	53
Figura 9. Colores que identifican como institucionales	54
Figura 10. Organigrama	56
Figura 11. Valores corporativos fundamentales	57
Figura 12. Políticas empresariales implementadas.....	59
Figura 13. Aspectos organizacionales a mejorar	60
Figura 14. Canales comerciales que posee la empresa – red social	61
Figura 15. Fotografías estado actual acervo documental	62
Figura 16. Análisis DOFA	64
Figura 17. Debilidades por áreas funcionales	65
Figura 18. Eficacia de la aplicación de la encuesta	78
Figura 19. Imagen aplicación de la encuesta en la Pyme.....	79

Introducción

El presente trabajo de grado pretende diseñar un plan de acción estratégico y operativo en la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., la cual tiene como objeto social ofrecer atención jurídica en Barranquilla – Atlántico, considerada una de las cuatro principales ciudades de Colombia por el tamaño de su población. Es necesario partir de un diagnóstico organizacional haciendo distinción de los procesos, determinando aquellos que son claves, que le agregan valor al servicio que se brinda, procesos que deben correlacionarse, evitando los posibles retrocesos que se presentan y buscando su estandarización para garantizar el aseguramiento de la calidad del servicio prestado, desde los procesos misionales, estratégicos y los de soporte, de manera que haya un engranaje que permita obtener los resultados esperados, bajo unas directrices especificadas en manuales de procesos y procedimientos, diseñados con una filosofía de servicio al cliente con calidad y con una mejora continua y sistemática, abierta al cambio, para rediseñar lo existente, añadiéndoles valor y fortaleciéndolos inicialmente hacia dentro.

Con estos parámetros se busca alcanzar una cultura organizacional fuerte, sólida, proactiva, potenciando las habilidades y competencias del capital humano y social, para posibilitar el desarrollo de la autogestión, de la innovación organizacional de cara a la competitividad, que se traduce en liderazgo, permanencia garantizada en el mercado y crecimiento, con un enfoque estructurado para adaptarse al cambio, sabiendo afrontar los desafíos del entorno.

Las fuentes de información provienen de encuestas, observación directa y diálogo con el personal directivo de la Pyme.

Planteamiento del problema

Descripción y formulación del problema

El mercado legal en Colombia es conocido por ser muy competitivo, debido a los movimientos políticos que se presentan y los diversos procesos judiciales que se ejecutan día a día, siendo uno de los países con mayor índice de violencia, de delincuencia y con diversos problemas sociales. Es necesario, que las empresas que ofrecen los servicios legales se encuentren debidamente constituidas y estructuradas, con una proyección del hacia dónde quieren ir y cómo lo van a lograr.

Al realizar una visita a la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., se detecta que estaban respondiendo al día a día, con la inexistencia de un plan de acción estratégico que trace el camino a seguir de cara al fortalecimiento empresarial y a la optimización de los recursos que posee, ya sea de tipo gerencial, de talento humano, financiero, tecnológico y social, es decir, no ha desarrollado su visión, su misión, los objetivos que se han propuesto como negocio, un organigrama institucional que muestre al público las áreas, cargos y roles que desempeña su equipo de trabajo, incidiendo en el desconocimiento de aspectos esenciales que pueden estar afectando su funcionamiento. Por consiguiente, se orienta en la necesidad de suplir esta falencia, con una respuesta asertiva por parte de sus asociados quienes aprueban la idea de realizar el diagnóstico organizacional y el diseño del plan de acción estratégico y operativo, considerando que sin esta información no se puede gestionar, como tampoco implementar las acciones de mejora que propendan por el crecimiento y la competitividad de la Pyme.

Pregunta General y Subpreguntas

Pregunta general:

Con lo expuesto anteriormente se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el diagnóstico organizacional y el diseño del plan estratégico y operativo en la empresa PP Correa y Asociados SAS para su mejoramiento continuo?

Subpreguntas

- 1) ¿Cómo implementar una cultura de planeación estratégica que posibilite responder con solvencia a los desafíos y complejidades del medio jurídico?
- 2) ¿Cuáles son las principales debilidades al interior de la Pyme que requieren de un enfoque estructurado para afrontarlos?
- 3) ¿Qué acciones se pueden establecer a corto plazo para que la Pyme las incorpore de manera sistemática y organizada de cara a su competitividad?

Justificación

La ausencia de una planeación estratégica en las empresas puede derivar en un estancamiento de estas, debido a que no se puede alcanzar un objetivo si no se han planteado las acciones organizadas, específicas y sistemáticas, que faciliten la toma de decisiones, teniendo claridad de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en su entorno e igualmente al interior de esta. De igual manera, genera una brecha entre directivos y trabajadores, ya que, al no definir objetivos colectivos, no se trabajará como una unidad.

El desarrollar un plan estratégico le permitirá a la empresa establecer objetivos no idealizados y establecer herramientas para que el talento humano que la integra trabaje, enfocados en el crecimiento de esta y así lograr ser competitiva, encaminados y articulados hacia un mismo horizonte.

Un diagnóstico organizacional, el diseño, gestión e implementación de un plan estratégico y operativo en la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., le permitirá comprender el contexto en el que se está desarrollando e identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, definiendo estrategias que le permitan transformarse en una empresa competitiva en el mercado, a nivel nacional e internacional; de igual manera, servirá como referente para otras empresas de actividad económica similar desde el área jurídico social.

Inicialmente se propone la realización de un diagnóstico que presente la situación actual de la empresa y se usarán herramientas de recolección de datos para luego analizar y evaluar, procediendo en consecuencia, al diseño del plan estratégico y operativo institucional, que generará productos específicos como un análisis DOFA, la matriz de las partes interesadas, la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, un organigrama, el mapa de procesos, como el plan de acción estratégico y operativo a largo plazo.

En este proceso se aplicarán instrumentos de recolección de información, primordialmente al personal directivo, que tiene bajo su responsabilidad la revisión, implementación, ejecución, evaluación, monitoreo y control del plan estratégico y operativo, e igualmente se realizarán encuestas a los clientes de manera que se pueda obtener información fiable, actualizada y amplia de la Empresa que permita analizar y visibilizar las acciones necesarias para trazar un plan óptimo con enfoque en la plena satisfacción del cliente, integrándose en todos los procesos existentes.

Objetivos

Objetivo General

Realizar el diagnóstico organizacional y diseñar el plan de acción estratégico y operativo en la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., que permita el establecimiento de estrategias para su mejora continua.

Objetivos específicos

Diseñar un instrumento metodológico tipo mixto, que permita conocer la situación de la organización.

Realizar un diagnóstico para conocer la situación interna y externa de la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S.

Analizar información primaria y cotejar con los constructores teóricos abordados en la investigación.

Proponer un plan de acción estratégico y operativo que permita el mejoramiento continuo de la organización.

Marco Teórico y Conceptual

Antecedentes investigativos

La empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., nace en el año 2020, gestada en la cálida ciudad de Barranquilla, Atlántico, por sus fundadores, los señores Víctor Zin y José Correa, profesionales del área jurídica quienes deciden emprender, ofreciendo sus servicios de asesoría legal y representación judicial a la población de la costa colombiana, e igualmente apoyar a las personas que han visto vulnerados sus derechos más elementales, para ello disponen de una amplia trayectoria en el campo legal, su experticia jurídica y su habilidad para negociar, elementos importantes para decidir constituirse como personas jurídicas y abrir su negocio.

El establecimiento físico está ubicado en la Carrera 43 # 87-51, del barrio La Cumbre, de la ciudad de Barranquilla, donde abren sus puertas para dar orientación e información especializada desde las diferentes ramas del derecho y de acuerdo con los requerimientos de los usuarios: derecho laboral y de seguridad social, derecho de lo contencioso administrativo, derecho de familia, derecho médico, derecho constitucional y derecho notarial. Los procedimientos que han venido aplicando y la toma de las decisiones se basan en su experiencia profesional y en sus propios criterios, con los cuáles han mantenido la empresa activa en el mercado local.

En miras de contribuir al fortalecimiento de la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., nos proponemos revisar la bibliografía de varios autores de carácter nacional e internacional, y conceptos de entes territoriales que han realizado estudios y análisis, vigentes, en temáticas de direccionamiento y planeación estratégica, cuyos conceptos son la base para el desarrollo de nuestra propuesta, e igualmente hemos investigado otros factores necesarios para aplicar en el diseño del plan estratégico como son la innovación o mejora en sus servicios, el valor e

importancia en el talento humano, haciendo un especial énfasis en sus clientes, el marketing, la gestión de calidad, la cultura organizacional, la sustentabilidad y las normas ISO que direccionen a potenciar su crecimiento. Entre los estudios de carácter investigativo hallamos los siguientes:

Carnevale, Santiago (2021) en su tesina de grado para la Licenciatura en Administración “Estudio de caso de una PyME local del rubro servicios: diagnóstico organizacional e identificación de oportunidades de mejora”, expone la prospección pormenorizada de una organización a través de la metodología de estudio de caso, para lo cual prepara dos etapas: una en la que revisa y analiza a la entidad en su proceso histórico para determinar las probables oportunidades de mejora que deba establecer y como segunda etapa realiza un plan de intervención para aplicar las mejoras propuestas incidiendo en un mejor desempeño de la actividad global de la entidad.

Ibáñez, Angie y Guerra, Ivonne (2019), en su proyecto de grado “Direccionamiento estratégico para el Hotel Sicarare Ltda. de la ciudad de Valledupar, Colombia”, para optar al título de Ingeniería Industrial, exponen definir el horizonte de la organización con miras a la obtención de una ventaja competitiva. Es una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa, bajo la metodología desde el campo epistemológico. La investigación aborda un Diagnóstico Situacional del hotel para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que lo afectan. Revisan el Direccionamiento Estratégico a través de la visión, misión, valores, factores críticos estratégicos, pasos previos para enmarcar el Balanced Scorecard, con el Mapa Estratégico y objetivos, sus relaciones de causa - efecto, y el sistema de indicadores, metas e iniciativas o proyectos con sus periodos de tiempo y responsables.

Santos, N. Pérez, Viviana. (2018), en su trabajo de grado “Plan estratégico para la empresa ERAZO & Escandón Abogados SAS 2019-2023”, para optar al título de administrador

de empresas, exponen la realización de una propuesta de planeación estratégica para realizar una mejora integral en los servicios prestados por la firma Erazo. Iniciando con un diagnóstico inicial de la empresa, análisis de factores que afectan a la empresa y formulación de un plan de acción basado en los objetivos propuestos. Nos parece valioso este aporte, desde el punto de vista de la innovación, dado que se puede innovar mejorando los servicios que se vienen prestando con un panorama de digitalización, sistematización y el uso de tecnologías de comunicación e información que se encuentran en el mercado, de uso libre y seguro.

Chamorro, Mario (2017), en su proyecto de grado “Diseño de un plan estratégico para la empresa Comunícate Ltda. Periodo 2016-2017”, realiza un análisis y diagnóstico de los ambientes externos: Macro ambiente y entorno cercano o sector de la compañía COMUNICATE LTDA. interpretando la realidad de la organización de manera externa pero a la vez interna, conllevando a la generación y desarrollo de planes estratégicos que permiten una toma de decisiones acertadas para un mejor posicionamiento y rentabilidad de dicha organización a nivel local y nacional. De ahí la importancia de conocer cómo el entorno incide en el desarrollo de la empresa.

Guamán, M. Silvia (2011), en su proyecto de grado “Diagnóstico, plan estratégico y operativo de la empresa Hercan comercializadora y distribuidora de herramientas y bombas de fumigación”, para optar por el título de Ingeniera Empresarial, en la cual plantea modificar su estructura administrativa actual dada la expansión de la competencia en la comercialización de las herramientas de mano y las cifras negativas en los balances financieros en los últimos años de la empresa Hercan ACP, como factores que conllevan a pensar en una reorganización de la misma. Siendo esta empresa Hercan ACP, que comercializa productos y tiene una estructura organizativa macro, amplia, nos permite identificar y extraer de ella bases que se pueden ir

implantando en la pyme PP Correa y Asociados SAS, ahora que está en búsqueda de su desarrollo, de manera que disminuya esfuerzos futuros.

Las pymes en Colombia

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE (2021), “en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, reglamentado en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV, en donde las micro cuentan con hasta 10 empleados y las pequeñas entre 10 y 50, registrando la existencia de 926 empresas de carácter jurídico en el departamento del Atlántico.” (p. 39).

Si se tiene en cuenta el crecimiento que han tenido las pymes en Colombia, a nivel de creación y constitución, el contexto económico y financiero de estas entidades se ve opacado por el problema que sufren para lograr generar sostenibilidad y crecimiento, ya que la gran mayoría de estas no logran superar los cinco años de estar constituidas, (Serrato, 2019, p. 169), muchas veces el desconocimiento de la demanda del mercado, el mantener estándares de calidad bajos, la falta de planeación, la ausencia de lineamientos administrativos, financieros y operativos que se interconectan con una cultura organizacional influyen en el bajo crecimiento o liquidación de las pymes, donde la dirección juega un rol decisivo.

Los autores Leyva, Cavazos y Espejel (2018), consideran que “Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial; en este contexto también se encuentran las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que por sus características estructurales

suelen encontrarse en desventaja respecto de la gran empresa que tiene a su disposición mayores recursos y capacidades” (p. 1). Desde este enfoque diferencial tanto de trayectoria como de solidez financiera podemos hallar diferencias en cómo afrontan los riesgos y los cambios las empresas, sin desconocer que la variable que puede incidir es el liderazgo y las habilidades de la alta gerencia que pone al servicio de un conglomerado para orientar, trazar rutas y gestionar los elementos operativos y gerenciales que propendan en el fortalecimiento a nivel interior de cara a su competitividad.

Según el DANE (2021) se define Persona Jurídica, a una organización o grupo de personas naturales a la que la ley reconoce personalidad independiente y diferenciada de cada uno de sus miembros o componentes, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (p. 9). El concepto de empresa se refiere a la Unidad económica o combinación de unidades productivas que abarca todas las funciones necesarias para realizar sus actividades de producción. Implica a toda unidad de producción de bienes o servicios que realiza procesos de producción e intercambio económico. También se consideran empresas a aquellas que son operadas por trabajadores, por cuenta propia. (DANE – Conceptos Estandarizados, 2021).

Políticas y normatividad que involucra a las Pyme de cara a su competitividad

Se estima necesario valorar que toda empresa nace o se crea por el sueño de una persona o un equipo de personas que plasman su interés en ella, y regularmente les anima el hecho de querer lograr alcanzar otros niveles de vida social y financiera; de acuerdo con lo que expresan Sandoval y Escobar (2021) estos negocios pueden mantenerse en su primera generación por el liderazgo carismático de sus dueños y gerentes (p. 13), situación que conlleva el compromiso y

la responsabilidad de conocer y aplicar las políticas y normas gubernamentales que rigen y empoderan a las pymes para su normal funcionamiento.

Consultamos las normas que cobijan a las pymes de servicios para incorporarlas en el planteamiento de las estrategias específicas para la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S. como:

La Constitución Política de la República de Colombia (1991), Artículo 38, que garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad y Artículo 333, la cual hace alusión a que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones y en correspondencia el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación, DNP, ha formulado políticas que contribuyen al fortalecimiento y crecimiento de las Pyme, entre los cuales encontramos el Documento Conpes - Consejo Nacional de Política Económica y Social propone cinco objetivos específicos. Primero, fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora. Segundo, mejorar el acceso y la sofisticación de mecanismos de financiamiento. Tercero, fortalecer las redes y las estrategias de comercialización. Cuarto, facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos y, finalmente, fortalecer la arquitectura institucional para lograr una oferta pública articulada, eficiente, oportuna y basada en evidencia, que brinde condiciones habilitantes al ecosistema emprendedor (CONPES 4011, 2020, p. 3).

Ley 2125 de 2021. La Ley Creo en Ti, por medio de la cual se establecen incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres y se dictan otras disposiciones. Como proyecto legislativo propende por la igualdad entre los hombres y mujeres colombianas, en una apuesta por incrementar la participación de la mujer en la creación de negocios, en apoyar los emprendimientos que surgen y no cuentan con un respaldo financiero para su desarrollo y crecimiento, facilitando que ellas generen sus propios ingresos y accedan a labores tradicionalmente ejercidas por hombres.

Decreto 1072 del 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. El Ministerio del Trabajo es la cabeza del Sector del Trabajo. Este Decreto es una compilación integral de las normas legales que rigen al sector laboral para facilitar el acceso del sector empresarial. Lo conforman tres libros que determinan la estructura del sector trabajo, el régimen reglamentario que menciona las relaciones laborales, su inspección, vigilancia y control, los riesgos laborales, los subsidios familiares, la normatividad acerca del empleo, y las disposiciones finales. Es importante que la gerencia conforme un equipo que asuma la responsabilidad de estudiar este decreto y lo socialice con todo el personal vinculado a la empresa.

Resolución 0312 del 2019, por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, la cual enfatiza en todo lo concerniente al Sistema de Gestión de la Seguridad Salud en el Trabajo, que es de obligatorio cumplimiento para los empleadores públicos y privados, sin importar el tamaño de la empresa, así como pormenoriza las disposiciones generales de los riesgos laborales, como son la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora continua.

En esa misma línea encontramos a la Resolución 4927 de 2016, por la cual se establecen los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, estando autorizadas para impartir estos cursos las ARL, las cajas de compensación familiar, las instituciones educativas de nivel superior, las empresas, el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, al igual que organismos o entidades internacionales, siendo así que el SENA ofrece el curso con una intensidad de 50 horas, y su vigencia para el año 2022 se mantiene, en caso de realizar el curso con otras entidades su caducidad es de tres años y se actualiza con otro curso complementario de 20 horas.

Como norma técnica base para mejorar la calidad en forma integral en una empresa se encuentra la Norma NTC ISO 9001, el autor Piñuela-Spin (2020), nos explica que esta norma “maneja un nuevo modelo de gestión que está sustentado en el enfoque de procesos y riesgos para gestionar la calidad y la mejora continua” (p. 139), este enfoque analiza cada proceso que se desarrolla, lo define, se describen las entradas, los responsables, las actividades y las salidas; caracterizándose y determinando las posibles fallas que puedan existir para corregirlas y mejorarlas, esto facilita la optimización, el control y monitoreo de las actividades, y a su vez cada responsable tendrá absoluta claridad de sus funciones y los resultados esperados.

Es decir, que este modelo permite a quien lo implemente establecer un vínculo con el entorno que lo rodea tanto externo como interno, ya que se analizará la empresa desde los procesos que ejecutan hasta los factores externos que puedan afectar o cambiar su estructura, su clima organizacional, su productividad, incluyendo el hallazgo de fortaleza y debilidades distintivas. También nos permite analizar los riesgos asociados, organización de recursos y control y evaluación de actividades ejecutadas para garantizar su cumplimiento.

La forma de hacer negocios ha evolucionado, no sólo hay que humanizar a la empresa, sino tener la capacidad de relacionarse con el entorno, ello incluye a las comunidades y al medio ambiente, es por ello que se hace alusión al desarrollo sostenible, definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. En esta perspectiva la Responsabilidad Social Empresarial hace parte de un engranaje más amplio que tiene que ver con la sostenibilidad, que apunta a la reducción de la huella de carbono.

Entre las ISO hallamos la Norma internacional 14001:2015, la cual dispone los requisitos para el Sistema de Gestión Ambiental (SGM) aplicable a todo tipo de sector económico, estableciéndose a través de una política ambiental, con el liderazgo y compromiso de la gerencia quien en su rol directivo debe integrar en los objetivos estratégicos las temáticas ambientales como un eje transversal en cada uno de los procesos de la empresa, haciendo partícipe al personal bajo su cargo, proporcionando los recursos que son necesarios para la socialización, implementación, evaluación, mantenimiento y mejora continua.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, (17 Objetivos) constituyen, a 15 años, un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo, Naciones Unidas (2015), en resumen, la sociedad en general tiene el compromiso de contribuir en la consecución de los ODS, más aún después de la pandemia del Covid 19 que causó estragos impactando en la economía global, siendo uno de ellos el quiebre de pymes, generando desempleo y aumento de la pobreza, de ahí la importancia que desde la empresa, cualquiera sea su actividad económica, se prioricen los ODS, introduciendo en los procesos el cuidado del medio ambiente, siendo socialmente responsables, actuando hoy para incidir en el futuro próximo.

La Agenda Sostenible 2030, que está a la vuelta de la esquina, hace alusión a la necesidad de implementar programas ambientales como la electromovilidad, programas sociales como los créditos para las pymes que cambien a energía verde y el buen gobierno, donde las empresas comparten información, visibilizando su transparencia, como es el caso de las audiencias públicas para rendición de cuentas y la implementación de buenas prácticas en todos los niveles de las empresas, a sabiendas que desde lo poco que se haga no se transformará la realidad local o nacional, pero contribuirá en hacer conciencia social.

El texto de la Agenda 2030 reconoce la necesidad de adoptar un enfoque multiactor, que involucre a todos los actores del desarrollo, entendidos como gobiernos, representantes de las otras ramas de poderes públicos, las instituciones internacionales, autoridades locales, representantes de diferentes etnias, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación, la comunidad científica y académica y la ciudadanía. (CONPES 3918, 2018, p. 47), ratificando con ello que en todos los niveles de la sociedad se puede aportar e incentivar a las nuevas generaciones para que creen una cultura de sostenibilidad y busquen soluciones justas que no vayan en detrimento del planeta.

De igual manera, el Pacto por el Emprendimiento y la Productividad del PND 2018 - 2022, plantea la necesidad de mejorar los niveles de productividad empresarial del país a través de la promoción de emprendimientos formales, innovadores, y altamente competitivos nacional e internacionalmente que contribuyan a reducir la dependencia de sectores tradicionales de la economía nacional, (Plan Nacional de Desarrollo, 2018), este Pacto constituye un camino hacia el fomento del emprendimiento y su formalización, de la mano de la legislación creada para su regulación con miras al alcance de una economía dinámica, incluyente y sostenible, cuyas líneas temáticas están vinculadas a los ODS y a la Agenda 2030, especialmente al objetivo 16: Paz,

Justicia e Instituciones Sólidas, que busca promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas, que para el caso de las pyme de servicios jurídicos, las incentiva a empoderar legalmente a la ciudadanía con metodologías asequibles para la resolución de conflictos, apoyándose en las TIC.

Este panorama normativo nos muestra aspectos importantes que la directiva de la empresa debe identificar, asumir, socializar, evaluar y ejecutar, como son la sostenibilidad, el impacto ambiental, lo social y al mismo tiempo el tema financiero, el administrativo, el marketing y la innovación tecnológica, que se conjugan permitiendo que la empresa mejore sus servicios, atraiga nuevos clientes, asegure su credibilidad, se relacione con sus pares y potencie las habilidades del talento humano con el fomento de una cultura organizacional integradora, posibilitando a la empresa tener un mejor nivel para competir en un mercado globalizado.

El enfoque: La planeación estratégica

Cuando una empresa quiere posicionarse, en el sentido de ser reconocida en el mercado, mejorar sus ventas e incrementar su rentabilidad es imprescindible que realice una óptima planeación estratégica que involucre todas sus áreas de trabajo como el marketing, las finanzas, el talento humano, la dirección, garantizando con ello una alta probabilidad de alcanzar sus objetivos centrales, como es el caso que desarrollaremos en la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., donde buscamos potenciar sus fortalezas con un análisis a nivel interno y externo, a través del uso de herramientas que nos permita crear estrategias para trazar el camino hacia la competitividad que tiene inmersa la generación de valor económico.

Para comprender la apuesta que estamos realizando es necesario conocer los conceptos que definen varios autores, iniciando por Cardona, Ramírez, Sánchez y Buelvas (2018), quienes describen el concepto de estrategia como el seguimiento de la visión que pretende alcanzar una organización o empresa, en donde se involucran datos manejados por la parte directiva que son

fundamentales para el debido desarrollo de sus proyectos. (p. 93). Evidentemente la estrategia, consideramos que más allá de ser un seguimiento pretende generar acciones sistemáticas y organizadas para alcanzar un objetivo real y definido.

Por su parte, Hernández, A. Ramírez, S. Sánchez, J. & Téllez, K. (2017), sugieren que la planeación es un proceso administrativo, donde se hace necesario identificar las metas a lograr y los objetivos antes de llevar a cabo cualquier acción empresarial, (p. 515); en este sentido y de acuerdo con los autores el planear implica una visión introspectiva y metódica de los objetivos trazados en la Empresa cuyo resultado aporta en la medición de su cumplimiento, y facilita la toma de medidas correctivas para alcanzar la meta propuesta, definiendo así las líneas necesarias de actuación en el tiempo, y explicitando el qué, cómo, cuándo y dónde se realiza cada acción.

Según el autor, López Lemus (2020), en su escrito explica que la planeación estratégica es una herramienta que sirve para definir objetivos, acciones y metas con el propósito de determinar misión, proyección, objetivos, viabilidad, rentabilidad y recursos, elaborado previamente a realizar una acción, con la finalidad de dirigir y encauzar. Como expresa el autor, la planeación estratégica es vital para el desarrollo de una empresa pues en ella se definen las bases que servirán para el funcionamiento y mejora continua de la misma, pues en ella se planifican las políticas que regirán la cultura organizacional, los recursos que se asignará para su funcionamiento, entre otras variables que permitan el éxito de esta.

Tomando como referencia a Tóala -Bozada, Tóala y Cañarte-Baque (2022), determinan que la planificación estratégica es un instrumento que ayuda a la organización a alinearse a los propósitos institucionales, ayudando que esta sea más proactiva, (p. 1020), y por otra parte, Macías y Mero (2022), concluyen que la planificación estratégica tiene un rol fundamental, en el entendido cierto de que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno

cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento planeados que le permitan no sólo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva. (p.31).

En este contexto podríamos decir que la planificación estratégica evalúa la posición de una empresa en el mercado, sus puntos fuertes y débiles y las áreas que requieren crecimiento; presentado en líneas generales es un análisis detallado de la empresa en la cual se describen los objetivos de alto nivel, las acciones necesarias para alcanzar las metas y los resultados esperados, así también como lo describen los autores Álvarez, Navarro, Montoya y Gil (2018):

“ciertamente, la planeación estratégica es un instrumento que apoya la toma de mejores decisiones al interior de la organización, permitiendo ejecutar la mayor parte de actividades que tiene proyectado realizar la organización en un contexto de múltiples cambios”. (p. 6).

Teniendo en cuenta lo anterior, creemos que cada organización de acuerdo con su estructura y la creatividad de su personal directivo determina los mecanismos administrativos y organizativos que requiere integrar, siendo la planeación estratégica vital para determinar, desarrollar, ejecutar eficazmente y visionar las acciones y variables que conlleven al éxito empresarial, incorporando una mejor relación con los empleados, los clientes, los proveedores, el ambiente y el uso de nuevas tecnologías.

Palacio, Mantilla, Arévalo, Guadalupe y Cevallos (2017), en su texto indican que el entorno de la empresa es complejo y toma en cuenta todas las influencias externas impactando en las decisiones y resultados de la empresa. Estos factores son: económicos, sociales, políticos y tecnológicos. Las decisiones estratégicas comprometen recursos a largo plazo. La demanda de éstos debe ser coherente con la accesibilidad de estos, tanto en cantidad como tipo de recursos,

por ello la directiva empresarial debe contar con un presupuesto que facilite la puesta en funcionamiento del plan estratégico y operativo.

La aplicación de la planeación estratégica

Para la formulación de un plan estratégico es necesario definir objetivos que sinteticen qué se quiere conseguir a nivel empresarial y el cómo se van a obtener las metas propuestas, de manera que orienten hacia la realización de un diagnóstico a través de un marco analítico del entorno, tanto interno como externo, refiriéndonos como análisis interno a las fortalezas y debilidades que se tienen en los procesos ejecutados por la empresa; y el análisis externo hace relación a las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentado determinado proyecto o empresa, tales como competencia, proveedores, cliente, cultura y economía, para posteriormente diseñar las estrategias necesarias para sacar ventaja de las oportunidades, así como para disminuir o contrarrestar el impacto de las amenazas.

En nuestra búsqueda encontramos que Sánchez-Alzate (2020), concibe cuatro tipos de matrices: la matriz EFE, EFI, DOFA y PESTEL, cuyo estudio realizado muestra que la matriz más usada es la DOFA donde se analizan conjuntamente los factores internos y externos de la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas (externas), fortalezas y debilidades (internas). Esta matriz puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, es de fácil uso y analiza en una sola matriz todos los factores que afectan a la empresa y con ella generar estrategias basadas en su relación.

(Steiner, 1991, como se citó en Acevedo, 2015). “El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de esta representa una enorme ventaja”. Paralelamente, Acevedo (2015), nos expone

ocho etapas básicas, como guía, para la aplicación de una planeación estratégica dentro de las empresas de manera exitosa: “defina la misión y la visión de la empresa, realice un análisis situacional, estructure la matriz DOFA, defina las variables claves, planee por escenarios, diseñe un plan de acción y, por último, defina un mecanismo de seguimiento y evaluación”.

Otra herramienta usada en la planeación estratégica es el mapa de proceso, herramienta que detalla los procesos que se ejecutan en la empresa y se grafica la relación entre ellos. Dichos procesos se dividen en estratégicos los cuales proporcionan directrices, políticas y estrategias, los operativos denominados misionales ya que están directamente relacionados a la actividad de la empresa, y los de soporte que sirven de apoyo para el desarrollo de los procesos misionales, como es el caso por desarrollar en este trabajo investigativo con la Empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S., al cual se le hará una representación gráfica de cada uno de sus procesos, basadas en la información inicial que suministre el gerente.

Barragán, J. N. & González (2020), en su trabajo concluyen que “es de gran ayuda para las empresas que sepan reconocer cuáles son sus capacidades y debilidades para poder trabajar en mejorarlas. También es esencial que tengan conocimiento sobre las amenazas y oportunidades que existen en el mercado con el objetivo de usar sus recursos para obtener alguna ventaja sobre sus competidores”, (p.228). Indicando que se debe realizar una evaluación interna y externa, en la que se obtendrán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Sin embargo, las empresas deben de crear y evaluar estrategias, conocer sus valores y elegir lo que se hará con el objetivo de implementar las estrategias que se hayan escogido.

Cardona, Ramírez, Sánchez y Buelvas (2018), menciona que se hace necesario reconocer que en la práctica y cotidianidad las empresas no suelen aplicar medidas de planificación para su funcionamiento e igualmente para direccionar a favor el alcance de sus metas; dicha costumbre

se debe en mayor medida a la visión de corto plazo que se suele manifestar al hacer frente únicamente a los problemas del tiempo presente. (p. 97). De ahí la importancia de las competencias y habilidades que se requieren en la actualidad para el personal directivo, con capacidad de liderazgo, visionario, que no le tema a los cambios que se requieren emplear para llevar a las empresas a un alto nivel, donde se conjugue el perfil profesional con los recursos a disposición entre los cuales se encuentran, la capacidad administrativa, el talento humano, el capital intelectual, el marketing, la finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, la tecnología y desarrollo, como los sistemas de información y comunicación.

La planeación estratégica y otros conceptos similares que se articulan sistemáticamente.

El diagnóstico organizacional

De acuerdo con las definiciones descritas por diversos autores acerca de la planeación estratégica es ineludible mencionar la manera sistémica y organizada en que deben interactuar otros elementos y estudios de análisis como es el caso del diagnóstico organizacional, el cual evalúa la situación actual de la empresa objeto de estudio con miras al futuro, siendo el primer paso a dar al abordar el diseño de la planeación estratégica, y su importancia prevalece en que aporta una mirada crítica al negocio, de manera que visibiliza sus problemáticas, los desafíos y retos que se le han presentado y los procedimientos que usa la directiva para afrontar los imprevistos que surgen.

En este sentido se hallan los siguientes análisis conceptuales:

Medina, Quintana & Olaya (2020), en su trabajo investigativo Modelo diagnóstico empresarial: caso Fábrica de café y chocolate El Agrario - San Vicente de Chucurí, Santander, se dieron a la tarea de construir un aplicativo para el diagnóstico organizacional, cuyo resultado arrojado les permitió identificar, como factor clave para el progreso de las

organizaciones, que al proporcionar metodologías y herramientas de fácil manejo al empresario pyme, se contribuye en la generación de una cultura de medición, análisis y control, y de acciones de mejora continua. (p. 37).

Retomando a Cano-Rodríguez (2022), establece que en general un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios, (p. 228), y plantea en el mismo documento que el diagnóstico empresarial en las organizaciones sirve para encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan, lo que hace que las empresas estén evolucionando hacia la mejora continua. (p. 230). Cuando hace alusión a los cambios se puede interpretar que se refiere a las mismas mejoras, que le implica a las organizaciones o a las pymes reinventarse, asumir nuevos retos, estar a la vanguardia de la innovación y del contexto social, político y económico, que le posibilite mantenerse en el mercado de cara a la alta competitividad.

El direccionamiento estratégico

De acuerdo con Peralta (2020), “el direccionamiento es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que es considerado como necesario para prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones”, (p. 231), en ese sentido las empresas están al mando de las personas, por ende el curso que se le dé va alineado a su sentir y actuar, y es donde entran a jugar un papel importante las políticas y valores establecidos porque permite que todas las acciones que se deseen ejecutar sean regidas por una causa y parámetros comunes, que no vayan en detrimento de la organización sino que se articulen a un propósito superior, que es generar prosperidad y bienestar para todos.

Por otra parte, Cardona (2019), reconoce que el direccionamiento estratégico “es una herramienta que permite aprovechar oportunidades en distintos plazos haciendo uso eficiente de

los recursos disponibles” (p. 94), siendo un factor clave para la gestión de toda empresa en desarrollo y que quiera permanecer en el tiempo, ya que le permite visualizar los posibles escenarios futuros y establecer acciones para abordarlas haciendo sinergia entre los aspectos económico, social, político, tecnológico y ambiental, así como la demanda en el mercado, para sacar el máximo provecho e incidir en la toma de decisiones acertadas que se reflejan en la rentabilidad y posicionamiento de la pyme.

Si bien las definiciones de diagnóstico organizacional y direccionamiento estratégico, tienden a confundirse en un mismo concepto, hallamos en la propuesta “direccionamiento estratégico - caso Laboratorio Innova Diesel S.A.S. Colombia”, de los autores Cuervo, León, Ávila-Guerrero y Amaya-González (2019), una clara diferenciación entre el diagnóstico, describiéndolo como un proceso analítico previo a la realización de la planeación estratégica, siendo el direccionamiento el compendio de variables y factores que resultan de esa evaluación y son los que le dan el enfoque y orientación para que la pyme amplíe su presencia en el mercado.

La gestión por procesos

Londoño Pulgarín (2020) en su artículo da a conocer que la gestión de procesos va dirigida a ejercer procesos competitivos y capaces de adaptarse a los cambios a través del control constante, la mejora continua, flexibilidad estructural y la guía hacia la satisfacción y el cubrimiento de las necesidades del cliente. (p.2). Lo anteriormente expuesto indica que es importante que las empresas se enfoquen en los diversos procesos que permiten el funcionamiento de esta, para detallarlos y establecer procedimientos, actividades, entre otras que permitan, desde lo más mínimo, el aumentar la calidad de los productos y servicios. Iniciando desde el reconocimiento de las entradas de los diversos procesos, su transformación, las salidas obtenidas de las mismas y las partes involucradas para garantizar su satisfacción.

Este autor, también resalta las diversas técnicas para identificar y caracterizar los procesos para su entendimiento, algunas de ellas son: el mapa de procesos, diagrama de bloques o cadena de valor. Siendo el mapa de procesos el más utilizado por reflejar de forma visual y global las interacciones de los procesos que se ejecutan en la empresa, lo cual permite identificar si se están ejecutando de manera correcta o si necesita contemplar una nueva estructura. El diagrama de bloques es utilizado para exponer el proceso a través de un mapa conceptual que especifica las actividades.

En ese mismo contexto se relaciona la cadena de valor, que se encarga de analizar las distintas actividades de la empresa, entre las cuales están el diseño, el marketing, el desarrollo tecnológico, la gestión de los recursos como el talento humano, lo operativo y lo logístico, proyectando a la empresa a ser altamente competitiva. En el desarrollo de este trabajo investigativo se valora la industria 4.0 en el tema de almacenamiento de datos masivos que, para las pymes, a largo plazo representa una inversión, mejora en la productividad, en la eficiencia y en nivel de vida de su personal, porque posibilita el registro y archivo de su información genérica donde el personal directivo puede acceder para disminuir retrasos y tiempos muertos.

Piñuela y Quito (2020), en la era digital será necesario encontrar soluciones en un plano creativo, innovador y posiblemente original, donde la gestión por procesos reasigne el protagonismo que tuvo en la tercera revolución industrial para convertirse en un componente del vínculo que forman a personas y tecnología alineadas al propósito de la organización. (P. 147). Los autores traen a colación el tema de la transformación digital, recordando que la pandemia del Covid 19 cambió el chip empresarial y del mercado laboral, estando inmersos en una nueva realidad que exige compromiso sin dejar al lado al ser humano que debe avanzar de manera alterna con las tecnologías, con la capacidad de entender las tendencias y adaptarse a ellas.

La planeación operativa

La planeación operativa define cómo los distintos equipos y departamentos de una organización contribuirán a la consecución de los objetivos corporativos. Se desarrollan los objetivos, un plan para alcanzarlos y los recursos necesarios para conseguirlos. También se describen los obstáculos y riesgos que puede encontrar una empresa.

La planeación estratégica y operativa se basa en el conocimiento tanto del contexto externo refiriéndose al mercado, el sector y la realidad económica, como del contexto interno, que contiene los parámetros de rendimiento y los procesos para determinar la estrategia y la dirección operativa de una empresa, teniendo como objetivo alinear el personal, los procesos y las tecnologías para optimizar los beneficios y alcanzar los objetivos comerciales. (Wolters Kluwer, 2022), donde intervienen elementos corporativos como son la misión, la visión y los objetivos, y a manera funcional hace alusión a la ejecución de los proyectos estratégicos, siendo la planeación operativa aquella donde se pone en marcha los planes de acción de la empresa.

El papel de la competitividad y la innovación en la planeación estratégica

Perdomo (2007, como se citó en Gómez, Murillo y Rodríguez, 2018), describe la competitividad como la capacidad que tiene una organización para lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores”. (p. 767). Teniendo en cuenta, lo expresado por los autores se puede decir que competitividad es pieza clave para el desarrollo y mejora de las empresas pues permite aprovechar sus propias fortalezas para ofrecer un componente innovador al mercado.

Humpiri, Aquino (2017) en su tesis: Diagnóstico de innovación empresarial en la región Arequipa comenta que “La formulación de estrategias de gestión no es una innovación organizativa, pero los nuevos cambios y modificaciones organizativas que acarrea la aplicación de estas estrategias – relacionadas a las actividades de las empresas, organización del lugar o relaciones exteriores – sí se consideran una innovación”. (p. 35), igualmente, Porter (1991) en su teoría de la estrategia competitiva enseña la importancia de estar a la vanguardia de las nuevas tendencias continuamente y ofrecer los servicios acordes a las necesidades presentes incluyendo las finanzas, la comercialización, el análisis de mercado de valores y otras áreas directivas de las diversas organizaciones.

Los autores mencionados dejan entrever que para innovar se requiere de la colaboración del personal directivo de la empresa involucrando a los actores internos y externos como son su talento humano, sus clientes, sus proveedores y la competencia. Apuesta que se tiene en el desarrollo de este proyecto aplicado con la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S, donde se busca aportar a su posicionamiento, mejorar su operatividad como aspecto innovador e incrementar la conexión con las personas que acceden a sus servicios. También se puede identificar en los recursos bibliográficos expuestos en este documento, que la innovación no es sólo de carácter tecnológico, también incluye la reestructuración de los procesos en la oferta de servicios, la introducción de tecnologías de la información y la comunicación, en adquirir nuevos y actualizados programas informáticos, así como mejorar la eficiencia y / o calidad de las actividades básicas que se desarrollan en las áreas de la Pyme.

La importancia de dar valor al capital humano para el logro de objetivos en la empresa lo plantean las autoras Londoño y Gaviria (2021): La calidad de las personas hoy en día tiene un carácter esencial ya que al requerir de un permanente cambio tecnológico en las empresas son los

individuos los que se encuentran capacitados en gran medida para la implementación de esta transformación, la cual es requerida por el constante mercado cambiario y va a permitir un aumento en la productividad y por tanto en la competitividad. Esto quiere decir, que los métodos de hace unos años han quedado obsoletos para afrontar los retos del nuevo mundo. (p. 6).

Las empresas en este nuevo contexto post pandemia Covid-19 han entrado a una nueva realidad, el de la transformación digital con nuevas tendencias en el mercado laboral y empresarial, es allí donde se hace necesario el surgimiento de nuevos liderazgos, que el talento humano no sólo se comprometa en alcanzar las metas empresariales sino que sea capaz de innovar y sacarle el mayor provecho a las tecnologías, pero a su vez que las empresas además de centrarse en las ganancias y la rentabilidad, se enfoquen en hacer las cosas bien, ubicando al talento humano en el centro de los procesos.

Metodología

Este proyecto fue desarrollado en las instalaciones de la empresa P.P. Correa y Asociados S.A.S. ubicada en la ciudad de Barranquilla, Atlántico. La investigación se desarrolló utilizando el método deductivo, en donde se sustentaron explicaciones de hechos puntuales conocidos y de conceptos teóricos que permitieron diseñar la planeación estratégica de la empresa a través del reconocimiento de hechos relevantes hallados. De igual manera, se realizó una exploración de tipo descriptivo y analítico que permitió reconocer los aspectos más relevantes para su construcción.

Asimismo, se aplicó el método mixto, con encuestas previamente diseñadas al personal directivo de la pyme que permitieron extraer información veraz, necesaria y acorde al contexto de la organización, sus procesos y direccionamiento estratégico. Es de resaltar que en este caso se contrarrestó la teoría expuesta por autores como Chiavenato (2017), Tabares (2015), López (2020) entre otros, frente al análisis situacional de la Empresa y el entorno que incide en ella, para poder establecer un espacio de acción conjunta donde se articule lo académico con la práctica o el ejercicio comunitario legal y jurídico de la Empresa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria en el desarrollo de esta investigación descriptiva, se aplicó una encuesta principal, tipo cuestionario: dirigida al personal directivo la cual comprendía 78 preguntas: unas cerradas de opción múltiple y otras abiertas semi estructuradas, con el objeto de conocer su percepción respecto a lo que se desea alcanzar la Empresa y establecer las bases para el desarrollo estratégico de la misma.

Como fuente de información primaria está la conversación con el personal directivo, así como la observación directa a la Empresa en funcionamiento para vivenciar la ejecución de sus

procesos. Además, se obtuvo información de fuentes secundarias como artículos científicos de la biblioteca virtual de la UNAD, y bases de datos disponibles a través de google académico.

Resultados

Luego de la aplicación de la encuesta a los tres socios de la Pyme, P.P. Correa & Asociados S.A.S., de la ciudad de Barranquilla - Atlántico, se procede a analizar la información suministrada, cada una de ellas aspectadas a nuestro proyecto aplicado que es el Diagnóstico organizacional y el diseño del plan estratégico y operativo de esta Empresa. Se centra en identificar las dificultades o problemáticas de manera que permitiera evaluar, visionar y crear las estrategias que al ser implementadas rigurosamente faciliten la toma de mejores decisiones al personal directivo y por consiguiente se fortalezca la Empresa, alcanzando un crecimiento exponencial a corto plazo, incrementando su nivel de competitividad dentro del mercado local con proyección a nivel internacional.

Un factor importante ha sido la disponibilidad y confianza del personal de la Empresa para el desarrollo de esta investigación.

Identificación del negocio.

Para determinar la identificación del negocio se aplican las respuestas de los socios a preguntas de tipo cualitativa, con las cuales se puede tener una visión global acerca del tipo de negocio objeto de estudio, seleccionando el modelo canvas, **figura 1**, que regularmente se usa antes de comenzar un negocio, pero en este caso es factible porque permite sintetizar la estructura de negocio.

El autor define el modelo canvas:

Desde la perspectiva de la estrategia, uno de los modelos de negocio más utilizados para el emprendimiento es el Canvas. Es aplicado como una herramienta para diseñar propuestas de negocio que describen en un entorno lógico la propuesta de valor, también hacen referencia a que con este modelo es posible tener una visión amplia de la estructura

del negocio con diagramas que indican los procesos productivos, favoreciendo el planteamiento de la misión, visión y objetivos corporativos. (Gierej, 2017, como se citó en Cristancho et al., 2021, p.44).

Figura 1

Modelo de negocio - canvas.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS			Razón social: P.P. Correa & Asociados S.A.S.	
Socios claves Contador Público Servicio tercerizado: financiero y contable	Actividades claves Brindar asesoría y representación jurídica en el área civil, derecho laboral, procesos administrativos, derecho de familia, constitucional y mercantil.	Propuesta de valor Prestamos servicios profesionales en las ramas de derecho, consultorías y capacitación profesional, estableciendo una comunicación constante y humanizada con el cliente.	Relación con el cliente Comunicación presencial y virtual.	Segmento de clientes Personas naturales y personas jurídicas de carácter privado o público que necesiten asesoría jurídica.
	Recursos claves Profesionales cualificados, asistente profesional, oficina, internet, celulares, materiales equipos de oficina, recursos económicos.		Canales Llamadas telefónicas, WhatsApp, red social: Facebook, YouTube, Instagram, web, correo electrónico y correo postal certificado.	
Estructura de coste Impuestos, alquiler de infraestructura, servicios públicos de la oficina (agua, luz, teléfono, internet, alumbrado público, alcantarillado), mantenimiento de equipos de cómputo, software informático, servicio contable, asistencia gerencial.			Fuentes de ingreso Ingresos por asesorías y representación jurídica.	

Fuente: Autoría propia.

La empresa P.P. Correa & Asociados S.A.S., es constituida legalmente y registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla y la DIAN como establecimiento de servicio, a continuación, se registran las respuestas en torno a la caracterización del negocio, ver **tabla 1**:

Tabla 1*Caracterización del negocio.*

Identificación	Respuesta
Tipo de negocio	S.A.S.-Sociedad por Acciones Simplificada
Dirección de la empresa	Carrera 43 N° 87-51, piso 1
Estrato económico ubicación oficina	Cinco
Número de asociados	Tres
Fecha de constitución	24 de enero de 2020

Nota. Esta tabla contiene una presentación básica de la pyme.

Fuente: Autoría propia.

La Empresa es una S.A.S. y según la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), es la sigla de Sociedad por Acciones Simplificada, un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (p. 1).

Según el Decreto 957 del 05 de junio de 2019, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el criterio exclusivo para la clasificación por tamaño empresarial de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, son los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa, estipulado en el Artículo 2.2.1.13.2.1. En este caso, para la Empresa es una Pyme - Pequeña y Mediana Empresa del sector servicios, ver **tabla 2**:

Tabla 2*Clasificación por tamaño empresarial.*

Empresa	Ingresos en UVT	en Pesos (\$38.004) en 2022
Microempresa	≤ 32.988 UVT	$\leq \$1.253'675.952$
Pequeña empresa	> 32.988 UVT ≤ 131.951 UVT	$> \$1.253'675.952$ $\leq \$5.014'665.804$
Mediana empresa	> 131.951 UVT ≤ 483.034	$> \$5.014'665.804$ $\leq \$18.357'224.136$

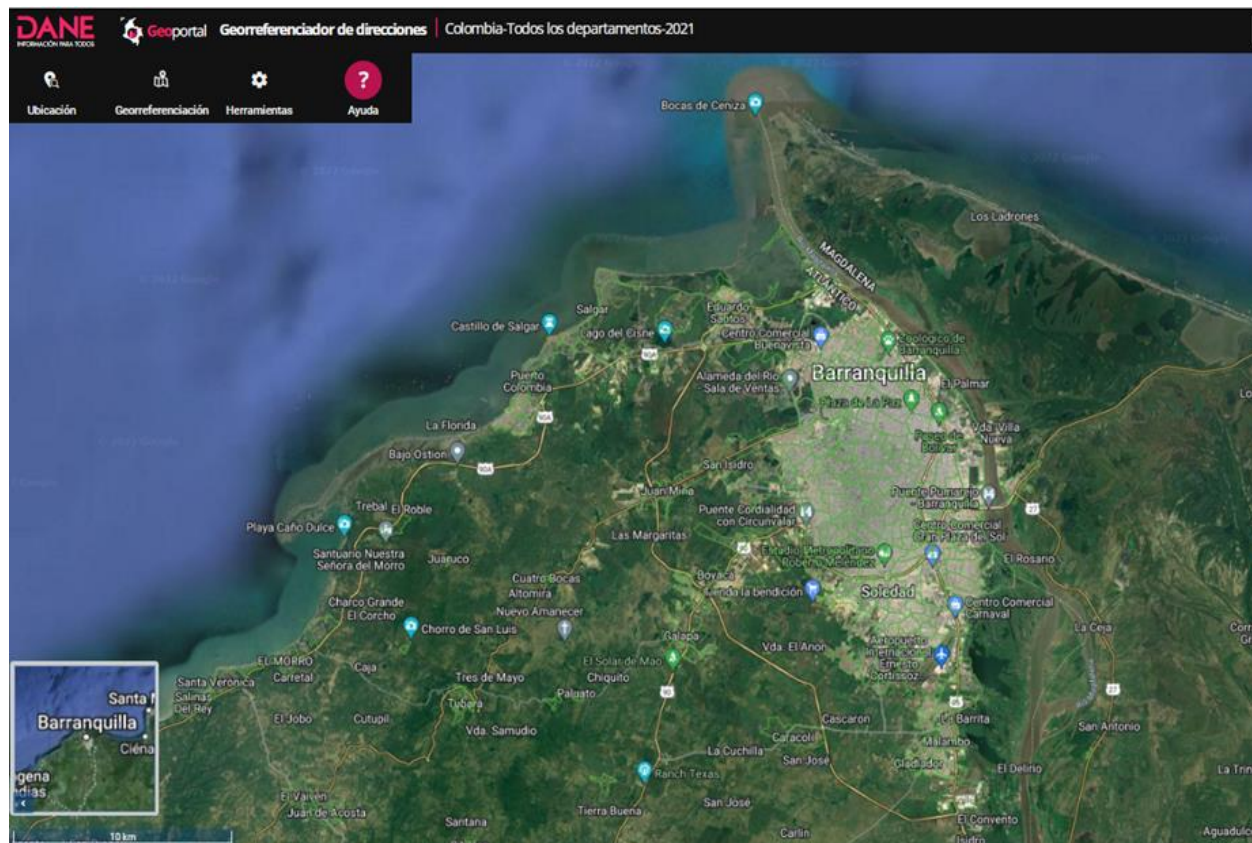
Nota: UVT = Unidad de Valor Tributario.

Fuente: Decreto 957 del 05 de junio de 2019, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Se puede observar que la Empresa nace en el año 2020, el mismo tiempo en que todo el planeta fue afectado por la pandemia del coronavirus, periodo durante el cual por más de un año los gobiernos establecieron la estrategia del aislamiento y el distanciamiento social obligatorio, una forma de confinación generalizada para contrarrestar la enfermedad y para evitar su propagación. A solo dos meses de haberse gestado la empresa sus asociados, así como toda la población mundial, tuvieron que enfrentarse a esa nueva situación, y es como surgen las ideas para resolver las dificultades, teniendo como esencia el espíritu creativo y de resistencia, adaptándose paulatinamente a esa nueva realidad, demostrando que las crisis son consideradas momentos de cambios y de transformación, no se quedaron en el asombro, sino que leyeron el contexto, pensando y proponiendo estrategias a corto plazo para hoy, en post-pandemia seguir manteniéndose activos en el mercado local.

Figura 2

Georreferenciación de la ciudad de Barranquilla, Atlántico - Colombia



Fuente: DANE 2022. Geoportal, ciudad de Barranquilla.

La Pyme realiza su ejercicio económico en la carrera 43 N° 87-51, piso 1, del barrio La Cumbre, estrato socioeconómico cinco, infraestructura alquilada, en la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico la cual es denominada Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, es considerada una de las cuatro principales ciudades del país, por el tamaño de su población que asciende a 1'274.250 habitantes, con una extensión de 154 km², Tiene un clima tropical seco, con una temperatura promedio de 26 °C. Barranquilla está localizada en el vértice nororiental del departamento del Atlántico, sobre la orilla occidental del río Magdalena, a 7,5 km de su desembocadura en el mar Caribe. Limita al oriente con el departamento del Magdalena

(los divide el río Magdalena), al norte con el municipio de Puerto Colombia y con el mar Caribe (predios de la ciénaga de Mallorquín, Tajamar occidental y Puerto Mocho), al occidente con los municipios de Puerto Colombia, Galapa y Tubará y al sur con el municipio de Soledad. Las actividades económicas principales son el comercio y la industria, (Wikipedia, 2022).

La ubicación geoestratégica del negocio, **figura 3**, ofrece un compendio de ventajas y oportunidades para trazar objetivos tendientes a incentivar su crecimiento y desarrollo en el mercado local ya que se encuentra sobre una de las carreras principales de la ciudad y de fácil visualización para los clientes, sin desestimar que en la ciudad de Barranquilla se encuentran 24.163 unidades económicas del sector servicios, según el DANE (2021), lo que hace más atractivo potenciar la orientación hacia la competitividad empresarial.

Figura 3

Fotografías de la Pyme.



Fuente: Autoría propia. Área externa y despacho de abogados (Agosto, 2022).

Mapa de proceso.

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada a los socios, se encuentra que si bien tienen conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la empresa, estos no se encuentran claramente identificados, ni las relaciones entre sí. Por ello, se les solicita describir los procesos

que consideran se desarrollan dentro de la empresa y su relación para posteriormente clasificarlos entre los tipos de procesos existentes y cómo están relacionados entre sí, para finalmente ofrecer un diagrama donde se visualice la interacción de los procesos. El proceso llevado a cabo se puede visualizar en la **figura 4**.

Figura 4

Diseñar los procesos de la Pyme



Fuente: Autoría propia

De la encuesta se obtuvo que, P.P. Correa & Asociados S.A.S. se dedica a brindar servicios de actividades profesionales en la rama del derecho, consultorías y capacitación, cuyos procesos son identificados por sus asociados en la **figura 5**.

Figura 5

Lista de procesos de P.P. Correa & Asociados S.A.S.

Captación de clientes	1
Representación judicial	2
Manejo de procesos judiciales	3
Seguimiento de procesos	4
Consultoría jurídica	5
Gestión Administrativa	6
Gestión financiera y contable	7
Gestión de compras	8

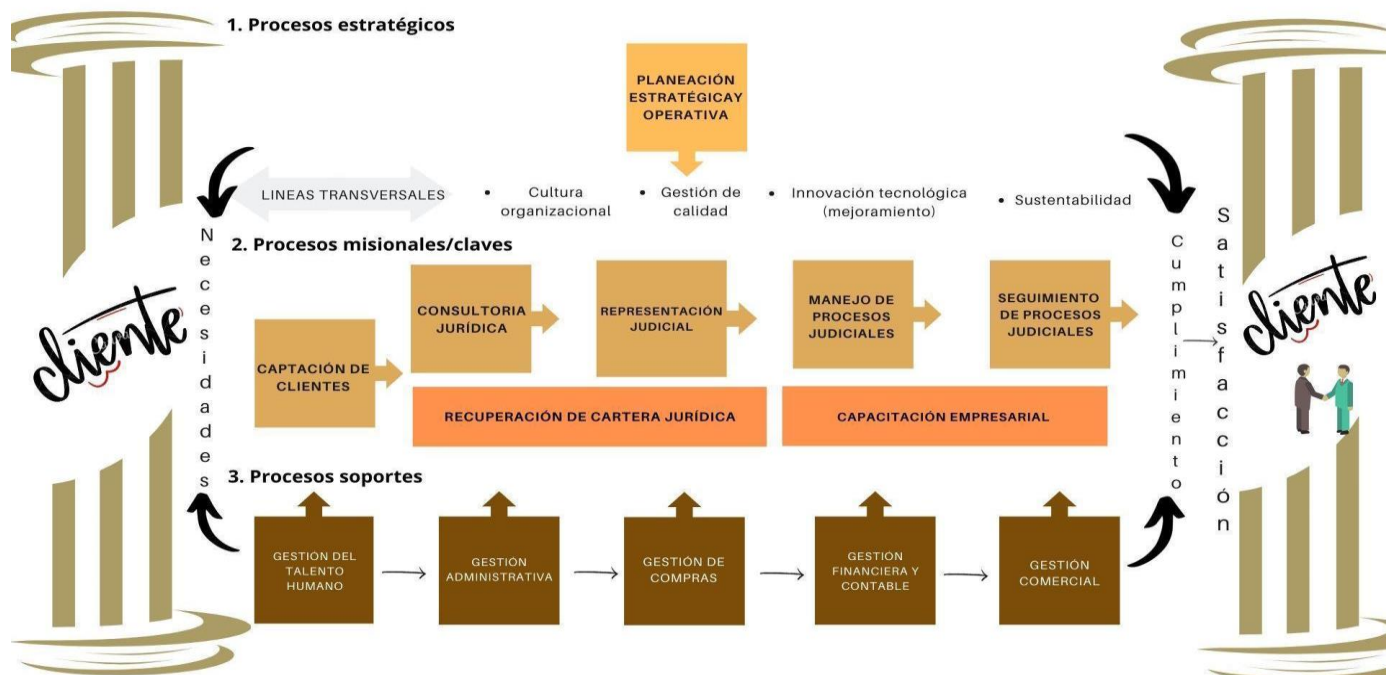
Fuente: Autoría propia

El enfoque de la Empresa es el cliente, su razón de ser, determinado como una persona natural o una persona jurídica, derivando a partir de ellos los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo. Reiterando que la Empresa es relativamente nueva en el mercado y se ha mantenido gracias a factores claves como son el liderazgo de sus asociados, la eficacia de su asistente de gerencia y la minuciosidad del contador público, el cual gestiona su servicio de manera tercerizada.

Teniendo en cuenta este contexto se procede a diseñar el mapa de procesos de P.P. Correa & Asociados S.A.S., **figura 6**, orientado hacia un nivel altamente competitivo y basado en las respuestas cualitativas de la encuesta a los socios.

Figura 6

Mapa de proceso.



Fuente: Autoría propia.

Diagnóstico organizacional

Hay unas condiciones imperantes para la planeación de un negocio y es definir su quehacer y su proyección en el futuro, son aspectos fundamentales en la estructura organizacional como la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos, las políticas, el organigrama y su filosofía, los cuales no se hallaron en el estudio de la Empresa, a pesar que sus socios los tienen interiorizados, y tienen la claridad de su negocio, no han diseñado estos contenidos que son necesarios para el plan estratégico y por ende de vital importancia debido a que estos elementos constituyen su carta de presentación tanto a nivel interno como externo, asemejándose a su carta de presentación ante un mercado globalizado.

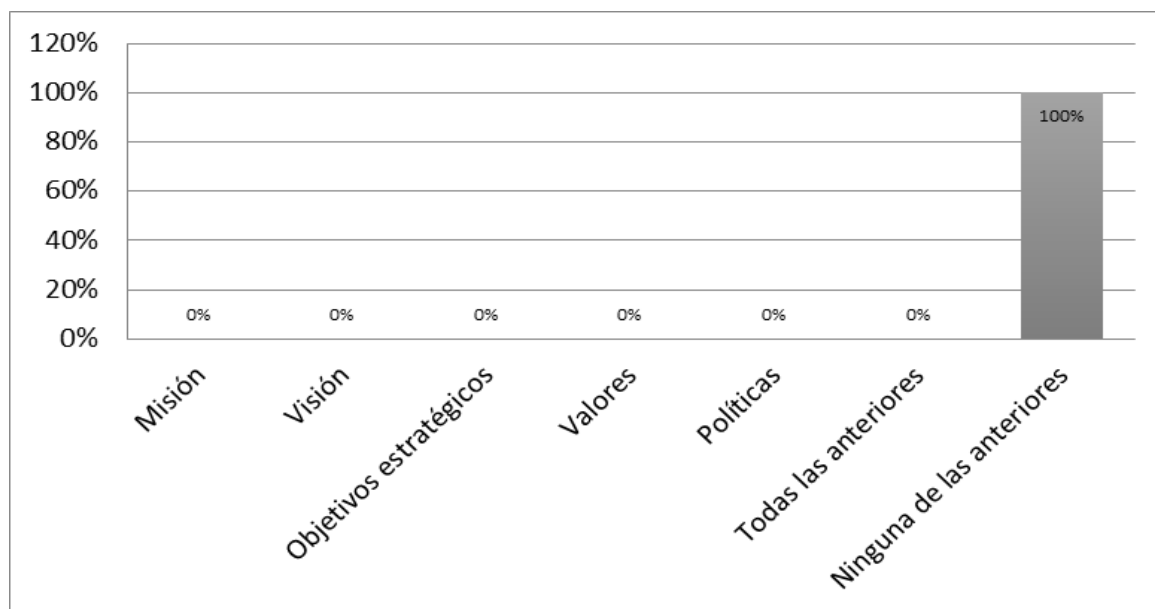
Apropiando el concepto de los autores Bravo, Valenzuela, Ramos et. al (2019), “el diagnóstico organizacional es un instrumento de gran valor para aquellas organizaciones que apuestan por el crecimiento y la competitividad” (p.1324), se realizó en áreas funcionales que componen a la pyme como son el talento humano, la administración, la gerencia, el marketing, las finanzas que dará un dato preciso y amplio de su estado actual a nivel interno y externo.

Es de resaltar que muchas veces las pymes, en su proceso iniciativo en el mercado no tienen departamentos diferenciados sino líneas temáticas que se conjugan y se dirigen desde su parte gerencial.

En la **figura 7**, se observan los elementos organizacionales necesarios para la identificación y definición de la Pyme, que permiten plantear las acciones que propendan por su crecimiento y consolidación, destacándose la ausencia de estos, según la información obtenida de la encuesta y el diálogo con los socios.

Figura 7

Factores estratégicos establecidos y visibles en la Pyme.



Fuente: Autoría propia.

Propuesta de Misión

Para la propuesta de la misión se tuvo en cuenta la percepción establecida por los socios en cuanto a lo que realiza la empresa en la actualidad, quiénes son hoy y la meta de máximo nivel que se proponen alcanzar.

P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S es una firma legal en crecimiento constante que tiene como prioridad la satisfacción del cliente, brindando asistencia jurídica, con un alto estándar de calidad y profesionalismo en las áreas laboral, administrativa, ejecutiva y civil.

Propuesta de Visión

Para la elaboración de la visión se tuvo en cuenta cómo ven los socios a su empresa en un futuro y hacia dónde van, tomando los datos de la encuesta que se expone en la **tabla 3**.

Tabla 3*Cuál es su visión empresarial*

Socio	Su visión
1	"Llegar a ser una firma reconocida a nivel nacional"
2	"Establecernos como una marca consolidada"
3	"Lograr mayor actividad en las empresas privadas"

Nota: La tabla nos describe las respuestas de los socios acerca de su visión de la pyme.

En el año 2025, P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S, será una firma consolidada y reconocida a nivel nacional e internacional, que ofrece los servicios de asesorías y consultorías jurídicas especializadas, en las diferentes ramas del derecho, encaminados a solventar las necesidades de los clientes con eficiencia, calidad, confianza y con la consolidación de alianzas estratégicas.

Propuesta de Objetivos Estratégicos

- Garantizar la satisfacción de los clientes ofreciendo asesoría legal de calidad.
- Fortalecer la posición en el mercado generando relaciones comerciales con nuevos clientes.
- Crear ganancias netas sin incurrir en despidos de personal.
- Ampliar la participación en el mercado con un margen de éxito sostenible.
- Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita el crecimiento de la empresa.

Imagen corporativa

Dentro de los hallazgos al realizar el diagnóstico de la empresa se detecta que tiene definido un logo que la representa, el cual se muestra en la **figura 8**, sin embargo, no se tiene

definido un significado o análisis de la imagen corporativa que permita a sus trabajadores sentirse identificados con ella.

Figura 8

Logotipo de la Pyme.



Fuente: Archivo P.P. Correa & Asociados S.A.S.

Teniendo en cuenta, el logo establecido por la empresa se procede a proponer un significado de éste para ayudar a la identificación de sus trabajadores con la imagen corporativa:

El logotipo de P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S., está cargado de simbología y representa nuestra cultura organizacional. La balanza equilibrada designa nuestro enfoque hacia la búsqueda de la justicia, relacionado a los procesos legales.

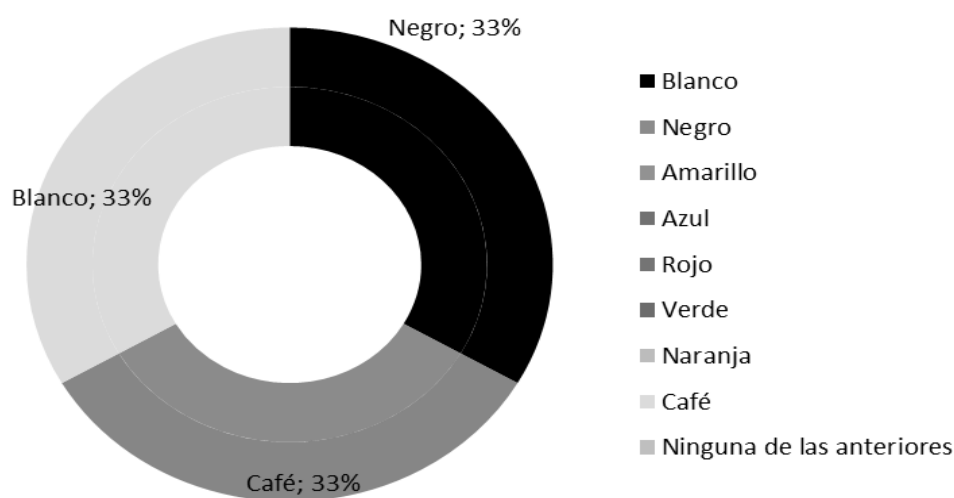
La razón social de la empresa es P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S. Este nombre lleva la abreviación y apellidos de los emprendedores que iniciaron la Empresa. El eslogan es "ASESORAMIENTO LEGAL EXPERTO EN EL QUE PUEDE CONFIAR" que muestra

claramente la razón de ser de la empresa la cual es prestar asesoría legal, demostrando el compromiso adquirido para ganar la confianza de nuestros clientes.

En cuanto a los colores corporativos, el resultado muestra que tienen claramente definidos los colores institucionales como son el negro, el blanco y el tercero como café en tonalidad mostaza, expresado en la **figura 9**, sin embargo, no se cuenta con una descripción de su significado que permita apropiarlos en la imagen corporativa, para lo cual se presenta una descripción que les permita presentar el porqué de los colores.

Figura 9

Colores que identifican como institucionales.



Fuente: Autoría propia.

La pyme tiene los colores corporativos definidos para los cuales se propone los significados de acuerdo con los criterios que manejan al interior de ella.

Blanco: Representa nuestra sencillez como empresa y pulcritud en la prestación de nuestros servicios.

Café: Refleja la formalidad que ofrecemos al prestar nuestros servicios.

Negro: El negro representa la imagen sofisticada y prestigio en la prestación de nuestros servicios.

Estructura Organizacional

Los socios relacionaron los cargos que se encuentran actualmente en la Empresa, mencionando que la contabilidad es gestionada por un Contador Público externo, pero no determinaron que el profesional hiciera uso de un software contable. En la tabla 4, se observa los cargos identificados en la encuesta aplicada:

Tabla 4

Cargos en la Pyme

No.	Nombres
1	Socios
2	Gerente
3	Abogado
4	Contador externo
5	Asistente de Gerencia

Nota: Los cargos relacionados en esta tabla son los suministrados por los socios a través de la encuesta.

Su nivel académico. Con relación al personal que integra la Pyme mencionan que un asociado tiene formación académica especialista del derecho, otro socio posee título universitario y otro sólo formación secundaria. De los empleados, una tecnóloga en el cargo de asistencia gerencial y un profesional externo del área financiera y contable, siendo así el tamaño de las

actividades y de su personal nos orienta a realizar un mapeo generalizado y estándar, y no flujogramas por áreas.

Si bien la empresa tiene identificados los cargos que conforman la empresa, se determina que no tienen un esquema que permita visualizar la relación de jerarquía entre los mismos, por lo cual se propone el siguiente organigrama, **ver figura 10**.

Figura 10

Organigrama.



Fuente: Autoría propia.

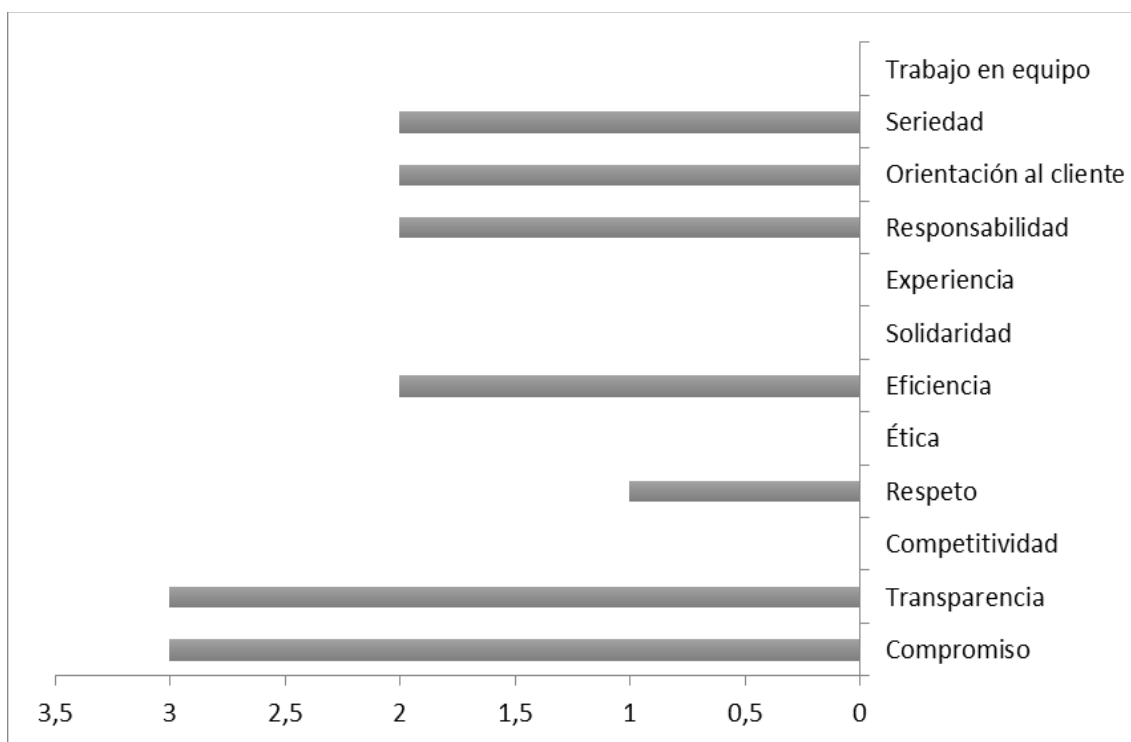
La propuesta de organigrama se elabora teniendo en cuenta los cargos detectados en la encuesta. Se propone un organigrama circular debido a la imagen que la empresa quiere proyectar en cuanto a sus colaboradores que trabajan como equipo y que tiene como centro la satisfacción de sus clientes.

Valores y principios corporativos

En la **figura 11** se aprecia que en mayor ponderación de valores está el compromiso y la transparencia o integridad, seguidos en importancia la eficiencia, la responsabilidad, la orientación al cliente y la seriedad y como último el respeto.

Figura 11

Valores corporativos fundamentales.



Fuente: Autoría propia.

De lo anterior, se detecta que si bien tienen claro cuáles son los valores que identifican a la empresa, no se tienen definidos como se ven representados en la empresa. Por lo cual se propone la descripción de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la percepción de los socios:

- **Compromiso:** Para cumplir con todas las actividades a realizar para el buen funcionamiento de la compañía.

- **Transparencia:** Convoca a la empresa en su integralidad a actuar de buena fe y con rectitud.
- **Responsabilidad:** Facilitará el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.
- **Orientación al cliente:** Constituye la razón de ser de la empresa, por ende, la prioridad en la atención siempre es para ellos.
- **Eficiencia:** Para garantizar a nuestros clientes un manejo adecuado de los procesos que están a nuestro cargo.
- **Seriedad:** Como fortaleza y liderazgo para elegir hacer lo correcto a partir de la disciplina.
- **Respeto:** Todos en la empresa deben respetar la dignidad de los miembros de la compañía, proveedores y clientes.

Los principios propuestos para la Pyme basados en la percepción de la encuesta:

- **Compromiso de la Calidad:** P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S está comprometido con el alcance de los mejores resultados a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.
- **Satisfacción al cliente:** P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S está comprometido con garantizar la experiencia positiva del cliente con nuestros servicios.
- **Seguridad física, social y emocional a nuestros trabajadores:** Promover a los trabajadores en su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, los estimula a comprometerse con la organización y a trabajar para lograr nuestros objetivos.

- **Trabajo en equipo:** P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S se compromete a trabajar en conjunto para fortalecer las diferencias con relación a procesos internos y externos de la organización que nos permitan lograr los resultados previstos.
- **Compromiso de integridad en todo lo que hacemos:** P.P. CORREA & ASOCIADOS S.A.S está comprometido a la integridad y a la honestidad en el ámbito empresarial, donde destaca la ética laboral, siendo honrado, honesto, respetando a los demás y por sí mismo, directo, apropiado, responsable, que ejerce control emocional, puntual, leal, pulcro, disciplinado, congruente y firme en sus acciones.

Políticas empresariales implementadas

En referencia a las políticas empresariales, en **la figura 12**, hallamos que las políticas que la Pyme implementa como parte de su trabajo jurídico son la laboral en un 100%, seguida por la política financiera, apropiada en un 67%, y también con gran importancia la de servicio al cliente y calidad, en contraste con la ausencia de las políticas de compra, gestión de cambio, ambiental, y seguridad y salud en el trabajo.

Figura 12

Políticas empresariales implementadas.



Fuente: Autoría propia.

Del anterior resultado, se evidencia que la Pyme debe trabajar en la elaboración e implementación de políticas de gestión del cambio, salud y seguridad en el trabajo, y compras, para establecer lineamientos claros que garanticen el desarrollo a futuro y su consolidación en el mercado. De igual manera, esto permitirá el cumplimiento de los requisitos legales y de las partes interesadas para garantizar su satisfacción.

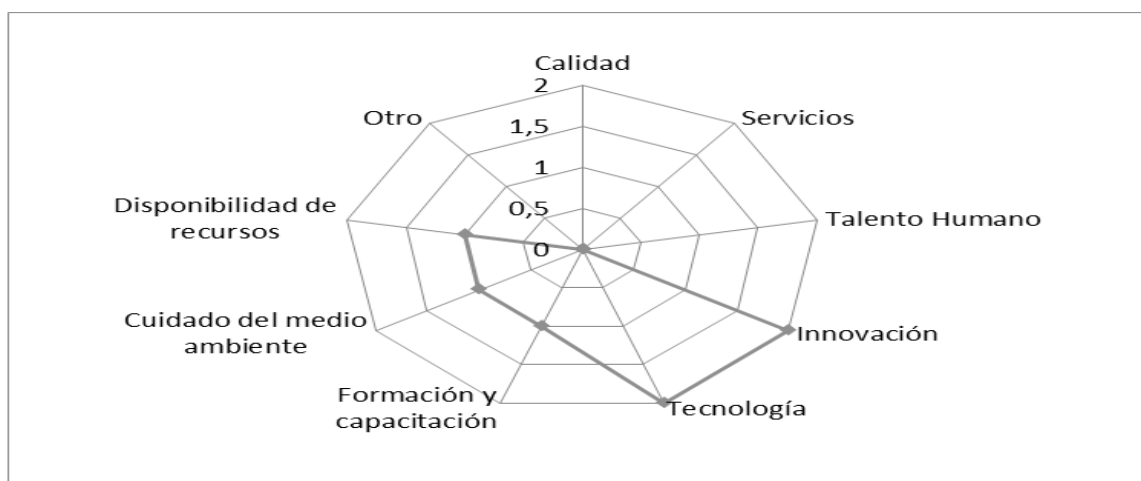
La Competencia

En la **figura 13**, se identifica cómo se sentían los socios de la empresa ante la competencia y qué temas han considerado que es necesario empezar a trabajar para ser mayormente rentables y llamativos para el mercado, prevaleciendo la innovación y la tecnología.

Es necesario crear estrategias en estos campos debido a que son aspectos que permitirán que la empresa incursione en nuevos mercados y acceda a nuevos clientes. De igual manera, es importante que se mejore el aspecto de disponibilidad de recursos, ya que esto afecta directamente las finanzas de la empresa y su rentabilidad.

Figura 13

Aspectos organizacionales para mejorar.



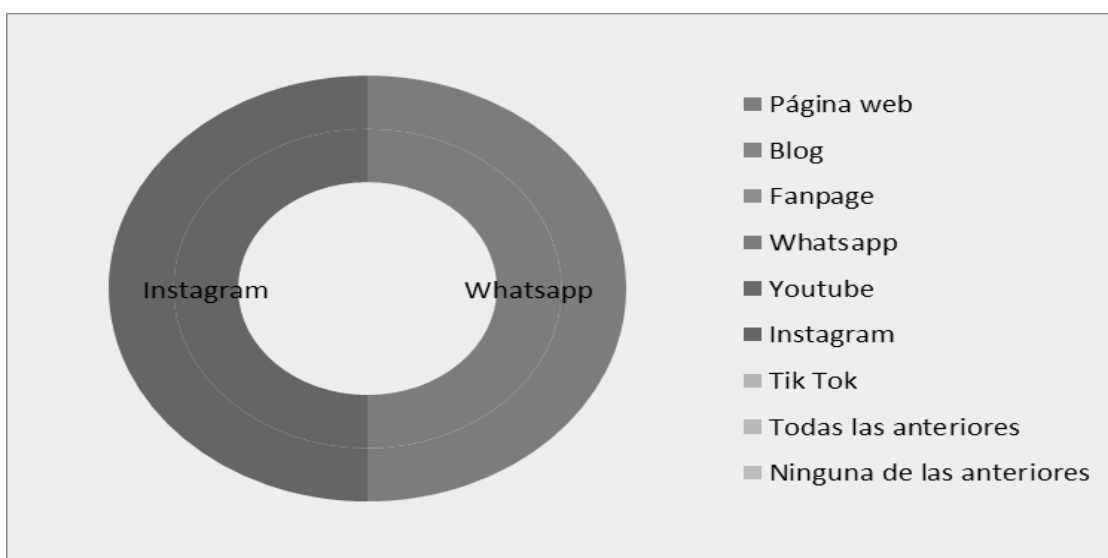
Fuente: Autoría propia.

Según datos de la encuesta, la Pyme identifica como sus competidores a las empresas: De La Espriella Lawyers Enterprise, y Corredor y Abogados, empresas de gran trayectoria en el mercado de servicios jurídicos, con posicionamiento en el mercado nacional e internacional, que cuentan con otras líneas de negocio que fortalecen su capacidad empresarial. Se observa que los socios de P.P. Correa & Asociados S.A.S. no identifican expresamente su competencia.

Canales comerciales

Figura 14

Canales comerciales que posee la empresa- red social



Fuente: Autoría propia.

La pandemia y la era actual necesariamente lleva a los empresarios a expandir sus negocios a través de las redes sociales, ya no como un entretenimiento sino como estrategia para llegar a sus clientes y mantenerse en el subconsciente de la comunidad en general, por lo que esta pregunta cobra importancia para potenciar en el plan operativo. A la fecha la Empresa hace presencia en las redes Instagram y Facebook como se puede apreciar en la **figura 14**, pero con

poco uso de estas. Es un punto importante para considerar, ya que su activación podría impulsar la gestión comercial de la empresa.

Gestión Documental

Al realizar una observación de las actividades diarias de la empresa se detecta que la empresa cuenta con una inadecuada organización y custodia del acervo documental, como se aprecia en las imágenes de la **figura 15**.

Figura 15

Fotografías del estado actual del acervo documental P.P. Correa y Asociados.



Fuente: Autoría propia.

Según indica el autor Russo (2019) en su libro *Gestión documental en las organizaciones*, indica que implementar un buen sistema de gestión documental en las empresas asegura la eficiencia de los documentos al facilitar su recuperación y su acceso, agiliza los procesos de trabajo y mejora la productividad, documenta las actuaciones de la empresa, entre otras. (p.17). Lo anterior indica que para garantizar la eficiencia y mejorar el funcionamiento de la empresa, es necesario crear estrategias para mejorar la gestión documental, debido a que se han presentado

extravío de documentos importantes de los procesos como notificaciones judiciales, demoras en la alimentación de la actualización de los procesos por inconvenientes en la búsqueda de estos.

Análisis de la información

El diagnóstico permanente tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva. (Hernández y Acevedo, 2006, p.1).

Nuestro enfoque principal es encaminar a la pyme P.P. Correa & Asociados S.A.S. a ser altamente competitiva y posicionarla en la ciudad de Barranquilla, promoviendo su crecimiento, renovación y conexión con las personas, para ello retomamos los resultados y análisis efectuados en el diagnóstico organizacional, donde se visibiliza el estado actual de la Pyme, a nivel interno y a nivel externo.

Integrando este concepto al de los autores Bravo, Valenzuela, Ramos et. al (2019), quienes mencionan que, al realizar análisis estratégicos organizacionales, entre los más comunes también se encuentra el análisis FODA, el cual considera tanto los factores del entorno como los internos para evaluar a las organizaciones, generalmente, este análisis situacional sirve como base para el desarrollo de otros. En este caso con los resultados del diagnóstico y el análisis DOFA se tienen las variables necesarias para diagramar el plan estratégico y operativo de la empresa P.P. Correa & Asociados S.A.S.

Para definir las estrategias en el análisis DOFA se planteó lo siguiente: FADA

¿Cómo usar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el contexto? FO

¿Cómo se pueden aprovechar las oportunidades que presenta el contexto para superar las debilidades? DO

¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas para enfrentar o mitigar el impacto de las amenazas sobre el proceso? FA

¿Cómo se pueden minimizar las debilidades para evitar las amenazas? DA

Figura 16

Análisis DOFA de P.P. Correa & Asociados S.A.S.

 MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Alto margen de rentabilidad por proceso. 2. Ausencia de personal legal capacitado en el mercado. 3. Aumento de uso de plataformas virtuales. 4. Recuperación de cartera de edificios. 5. Ampliar nicho de mercado	Aumentar la oferta de servicios a través de asesorías jurídicas online. (F1, O3) Ampliar el portafolio de servicios al ingresar como nuevo producto la recuperación de cartera de edificios y capacitación a empresas. (F1, O4)	Crear nuevas estrategias de marketing para publicitar la firma. (D2, O2) Reactivar redes sociales para implementación de marketing digital (D3, O3) Establecer alianzas estratégicas (D2, O5)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Actos de corrupción	Involucrar a los entes de	Realizar Diagnóstico

dentro de los procedimientos legales. 2. Alta competencia en el mercado. 3. Riesgos derivados a la modalidad de pago. 4. Falta de diligencia por parte de los juzgados.	vigilancia para garantizar el debido proceso. (F1, A1)	Organizacional (D1, A2) Diseñar planeación estratégica y operativa anual de la empresa que permita el crecimiento y reconocimiento del buffet. (D1, A2)
--	--	--

Fuente: Autoría propia.

Una vez halladas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, expuestas en la **figura 16**, se centra en las áreas funcionales, identificando las falencias, los retos, los obstáculos, y a partir de ellas generar las estrategias que minimicen estas debilidades y maximicen las oportunidades, para esquematizarlos en el plan estratégico y operativo. Ver **figura 17**.

Figura 17

Debilidades por áreas funcionales



Fuente: Autoría propia.

Propuesta de Plan de Acción Estratégico y Operativo

La planeación estratégica

Gimbert (2003, como se citó en Bravo, Valenzuela y Tejada 2019), afirma que un análisis estratégico se desarrolla a través de tres etapas, la primera se denomina como planeación estratégica corporativa que involucra la misión, la visión y los objetivos, la segunda etapa, se trata de la planeación estratégica funcional donde se ejecutan los proyectos estratégicos basados en lo establecido en la primera etapa, la tercera parte es la planeación estratégica operativa en donde se ponen en marcha los planes de acción de la organización. (p. 1317)

Para diseñar el plan de acción estratégico de la pyme P.P. Correa & Asociados S.A.S., se han usado tres etapas, para la primera se analiza la parte corporativa, en la segunda el diagnóstico organizacional y la tercera y última el diseño del plan estratégico y operativo, enfocados al aumento de su rentabilidad y al posicionamiento en la ciudad.

Macías y Mero (2022): hoy más que nunca se reconoce que factores como el éxito, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las empresas, están íntimamente relacionados y dependen en gran medida de una excelente planeación estratégica, puesto que en los últimos años producto del fenómeno de la globalización y el vertiginoso avance de la tecnología, las empresas han tenido que adecuarse para estar a la altura de los nuevos desafíos y requerimientos de la sociedad del siglo XXI. (p.35).

Se ha integrado, como líneas transversales lo ambiental, la innovación tecnológica, la gestión de calidad, la sustentabilidad y la cultura organizacional, siendo inherentes en todos los procesos que se ejecutan en la pyme.

Tabla 5

Plan de acción estratégico 2023 - 2024

P.P CORREA Y ASOCIADOS S.A.S. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO 2023-2024					
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:	Aumentar la oferta de servicios a través de asesorías jurídicas online. (F1, O3)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Generar modelo de negocio digital enfocado en el sector empresarial	Talento humano	Persona contratada para coordinar y administrar el servicio.	Número de personas contratadas / número de personas a contratar	Una persona contratada, responsable de la coordinación del negocio digital	Fortalecer la posición en el mercado generando relaciones comerciales con nuevos clientes.
	Comercial	Diseño de metodología y taller.	Número de talleres diseñados / Número Total de taller a diseñar	Un taller empresarial realizado	
	Económico	Asignación de presupuesto	Número de recursos asignados / número de recursos a asignar.	Nómina diseñada y aprobada en el periodo contable	
Fortalecer presencia digital y aumentar oferta de servicios online	Talento humano	Designar abogados	Número de abogados asignados / Número total de abogados para asignar	Dos abogados para atención jurídica especializada	Ampliar la participación en el mercado con un margen de éxito sostenible.
	Comercial	Diseño Web con plataforma interactiva	Número de plataforma digital institucional diseñado / Número total de plataformas a diseñar	Una página web digital interactiva	
	Comercial	Creación de contenido publicitario digital	Número de publicidad digital creada / Número total de publicidad a crear	10 formatos publicitarios mensuales	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:	Ampliar el portafolio de servicios al ingresar como nuevo producto la recuperación de cartera de edificios y capacitación a empresas. (F1, O4)				

ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Diversificar productos y servicios	Administrativo	Estudio de mercado	Número de estudio realizados / Número total de estudios a realizar	Un estudio de mercado	Aumento en el número de clientes a nivel regional
	Comercial	Promocionar el servicio	Número de visita a empresas realizadas / Número de visitas agendadas para realizar	5 empresas visitadas cada mes	
	Económico	Asignación de presupuesto	Cantidad de recursos usados / Cantidad total de recursos asignados	Valor de gastos de transporte	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:	Involucrar a los entes de vigilancia para garantizar el debido proceso. (F1, A1)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Implementar la gestión de calidad	Organizacional	Capacitación y formación en sistemas de gestión de calidad	Número de personal capacitado / Número total de personal a capacitar	4 personas capacitadas en sistema de gestión de calidad	Fortalecer la estructura empresarial
	Administrativo	Diseño de modelo de gestión de calidad adaptado a la Pyme	Número de procedimientos y protocolos realizados / Número total de procedimientos y protocolos a realizar	Políticas creadas: servicio al cliente, finanzas, gestión del cambio, SGSST, Anticorrupción, Medioambiental (consumo de energía, papel, agua, generación de residuos, RAEE, plástico, tóner, luminarias, baterías, orgánicos) Calidad.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:	Crear nuevas estrategias de marketing para publicitar la firma. (D2, O2)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Estudiar y documentar técnicas de marketing	Administrativo	Capacitación en técnicas de marketing	Número de personas capacitadas en marketing empresarial / Número total de personas a	2 personas capacitadas 1 documento con técnicas de marketing para la Pyme	Reconocimiento de la empresa

	Tecnológico	Creación de manual de uso de la intranet	capacitar Número de manual elaborado / Número de manuales a realizar	Un manual de uso de la intranet	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:	Reactivar redes sociales para implementación de marketing digital (D3, O3)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Gestionar el negocio por internet	Comercial	Crear perfil empresarial en la red social LinkedIn, Twitter y YouTube	Número de cuentas creadas en las redes / Número total de cuentas en redes a crear	3 cuentas abiertas en las redes sociales	Aumento de clientes y de rentabilidad económica
	Comercial	Generar contenido digital	Número de pautas publicitarias realizadas / Número total de pautas publicitarias a realizar	20 pautas publicitarias mensuales	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:	Establecer alianzas estratégicas (D2, O5)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Seleccionar una universidad, y concretar la alianza estratégica, incluyendo la Alcaldía Municipal y la Cámara de comercio	Administrativo	Participación en espacios de interacción con la comunidad educativa y empresarial	Número de convenio realizados / Número total de convenios a realizar Número de participación en eventos de índole jurídica y empresarial / Número total de eventos a participar	Un convenio interinstitucional 3 participaciones en eventos académicos anuales	Consolidar la empresa a nivel local
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7,8:	Realizar Diagnóstico Organizacional (D1, A2) y Diseñar planeación estratégica y operativa anual de la empresa que permita el crecimiento y reconocimiento del buffet. (D1, A2)				
ACCIÓN	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
Generar la cultura de la planeación	Administrativo	Establecer sistema de monitoreo y seguimiento	Número de reuniones de planeación realizadas / Número total de reuniones programadas	Dos reuniones anuales de monitoreo y seguimiento	Crecimiento y fortalecimiento empresarial

Fuente: Autoría propia.

Tabla 6

Plan operativo anual 2023

P.P CORREA Y ASOCIADOS S.A.S. PLAN OPERATIVO ANUAL 2023											
DESCRIPCIÓN DEL ASPECTO PROBLEMÁTICO: Ausencia de lineamientos corporativos que impiden el crecimiento de la microempresa											
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN: Implementación del primer plan estratégico y operativo											
ACCIÓN	SUBACCIONES		INDICADOR		METAS TRIMESTRALES				META ANUAL	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
	Nº	DESCRIPCIÓN	FORMULA	DESCRIPCIÓN	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4			
Generar modelo de negocio digital enfocado en el sector empresarial	1	Contratar profesional para coordinar y administrar el servicio.	Número de contrato realizado / número de contratos a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1				1	Talento humano	Asociados Gerencia
	2	Diseñar la metodología y el curso – taller para empresas (presencial y virtual).	Número de talleres diseñados / Número Total de taller a diseñar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1				1	Comercial	Gerencia Contabilidad
	3	Asignar presupuesto para diseñar e implementar el taller	Número de recursos asignados / número de recursos a asignar.	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1				1	Económico	Gerencia Contabilidad
	4	Dar de alta al taller / curso en una plataforma digital, vinculado a la página web institucional con interacción en las redes sociales YouTube, Facebook.	Número de Taller publicado en la plataforma digital / Número total de talleres a publicar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada				1	1	Comercial	Gerencia
	5	Promocionar el taller / curso en Facebook y en la web.	Número de clientes interesados / Número total de clientes a atraer	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1	1	1	3	Comercial	Coordinador del negocio digital
	6	Visitar universidades con Facultad de Derecho para	Número de universidad para impartir el taller / Número de	Mide el grado de cumplimiento de		1				Administrativo	Gerencia

		presentar el taller / curso y obtener aval y alianza.	universidades a visitar	la subacción programada							
Fortalecer presencia digital y aumentar oferta de servicios online	7	Designar abogados, uno de los asociados y uno practicante.	Número de abogados asignados / Número total de abogados para asignar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1	1			2	Talento humano	Gerencia
	8	Contratar el diseño de la Web con plataforma interactiva	Número de plataforma digital institucional diseñada / Número total de plataforma a diseñar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Comercial	Asociados Gerencia
	9	Gestionar búsqueda de empresa de servicio digital y/o definir convenio pasantía con universidad	Número de empresa contratada / Número total de empresas a contratar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Comercial Talento humano	Gerencia
	10	Establecer convenio con una universidad local	Número de convenios establecidos / Número total de convenios a establecer	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Administrativo	Gerencia
	11	Crear y organizar el contenido institucional para el sitio web (texto, imágenes, fotografías)	Número de contenido creado y organizado / Número total de contenido a crear y organizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	15	15	15	15	60	Comercial	Asociados Gerencia
Diversificar productos y servicios	12	Realizar estudio de mercado: cartera propiedad horizontal	Número de estudios realizados / Número total de estudios a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Administrativo	Gerencia Universidad
	13	Promocionar el servicio físico y de manera online	Número de clientes interesados / Número total de clientes a atraer	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	15		15		30	Comercial	Coordinador Universidad
	14	Diseñar y realizar campaña publicitaria del nuevo servicio	Número de campaña publicitaria realizadas / Número total de campañas publicitaria a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1		1	2	Comercial	Coordinador Gerencia Universidad
	15	Asignar el presupuesto para	Número de recursos	Mide el grado de	1				1	Económico	Gerencia

		publicidad mensual, compra de software, equipos y gastos de transporte personal	asignados / número de recursos a asignar	cumplimiento de la subacción programada							Contabilidad
	16	Adquirir software para automatizar facturación y correspondencia para las diferentes fases de cobro	Número de software adquiridos / Número total de software a adquirir	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Tecnológico	Gerencia
	17	Compra de equipos de cómputo de alta capacidad	Número de computadores adquiridos / Número total de computadores a adquirir	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			3		3	Tecnológico	Gerencia
Diseñar la gestión de calidad	18	Capacitar y formar en sistemas de gestión de calidad.	Número de personas capacitadas en Gestión de calidad / Número total de personas a capacitar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1		1		2	Corporativo	Gerencia
	19	Diseñar el manual de gestión de calidad adaptado a la Pyme	Número de manual de calidad creado / Número de manual de calidad a crear	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1			1	Administrativo	Todo el personal de la empresa
Estudiar y documentar técnicas de marketing	20	Capacitar en técnicas de marketing	Número de personas capacitadas en marketing empresarial / Número total de personas a capacitar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	2				2	Administrativo	Todo el personal de la empresa
Gestionar el negocio por internet	21	Crear perfil empresarial en la red social LinkedIn, Twitter y YouTube	Número de cuentas creadas en las redes / Número total de cuentas por crear en las redes	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	3				3	Comercial	Todo el personal de la empresa
	22	Generar contenido digital diariamente para las redes sociales	Número de pautas publicitarias / Número total de pautas publicitarias a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	60	60	60	60	240	Comercial	Gerencia Coordinador
	23	Compartir sitio web y redes sociales con visitantes, clientes y proveedores de la empresa	Número de visitantes en las redes sociales y sitio web / Número de visitantes en	Mide el grado de cumplimiento de la subacción	100	200	500	2000	2800	Comercial	Todo el personal de la empresa

			redes sociales y sitio web a visitar	programada							
Seleccionar una universidad, y concretar la alianza estratégica, incluyendo la Alcaldía Municipal y la Cámara de comercio	24	Visitar, socializar e interactuar con la comunidad educativa, empresarial e institucional	Número de alianzas generadas / Número de alianzas por realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		2	2	2	6	Administrativo Comercial	Todo el personal de la empresa
	25	Participar en espacios de interacción con la comunidad educativa, empresarial e institucional	Número de participación en eventos de índole jurídica y empresarial / Número total de eventos a participar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1	1	1	3	Administrativo	Todo el personal de la empresa
Generar la cultura de la planeación y la calidad	26	Establecer sistema de monitoreo y seguimiento	Número de reuniones de planeación realizadas / Número de reuniones a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Todo el personal de la empresa
Gestionar el talento humano	27	Mejorar atención al cliente: elaboración y análisis de encuesta de satisfacción	Número de encuestas realizadas / Número total de encuestas a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	10	10	10	10	40	Administrativo	Gerencia
	28	Elaborar, socializar e implementar el mecanismo físico y online para recepción de quejas y su retroalimentación	Número de mecanismo creado / Número total de mecanismos a crear	Mide el grado de cumplimiento de la subacción		1			1	Administrativo	Gerencia
	29	Adecuar espacio como sala de espera para clientes y visitas: ubicar sillas, tres o cuatro, o sillón, revistas o periódico, mantener agua, té o café, cafetera, azúcar, pocillos, vasos (de buena calidad, cero desechables), instalar letreros institucionales visibles en un muro (políticas, misión, visión,	Cantidad de espacios adecuados / Total de espacios a adecuar Cantidad de letreros instalados / Total de letreros a instalar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1				1	Administrativo

	principios, valores, noticias de interés).									
30	Elaborar procedimiento de contratación con pasos para convocatoria, selección, contratación, inducción, política de privacidad, despido.	Cantidad de procedimientos realizadas / Cantidad de procedimientos a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Gerencia
31	Elaborar procedimiento de compras, proveedores y procedimientos administrativos.	Cantidad de procedimientos realizadas / Cantidad de procedimientos a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Gerencia
32	Elaborar documento con descripción de puestos de trabajo	Cantidad de documentos con descripción del puesto de trabajo / Cantidad de documentos a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Gerencia
33	Generar estrategia formativa diseñada e implementada de manera permanente: normatividad jurídica para los socios, conocimiento de la empresa para empleados, nuevas tecnologías, seguridad y salud en el trabajo, políticas de la empresa, gestión documental y cuidado ambiental para todos.	Número de estrategia formativa diseñada / Número de estrategias por diseñar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Gerencia
34	Revisar y actualizar los estatutos	Cantidad de revisiones realizadas / Total de revisiones a realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada				1	1	Administrativo	Asociados Gerencia
35	Crear base de datos de clientes en Excel con su nombre, documento de identidad, teléfono, dirección, redes sociales, fecha de nacimiento	Número de bases de datos creadas / Número de bases de datos por crear	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			1		1	Administrativo	Gerencia
36	Diseñar y enviar mensaje	Número de mensajes para el	Mide el grado de						Administrativo	Gerencia

		felicitación en los cumpleaños, mensajes en días patrios, mensajes en días celebrativos nacionales e internacionales, mensajes con tips jurídicos y educativos (contenido de valor)	fortalecimiento sistema de comunicación enviados / Número de mensajes por enviar	cumplimiento de la subacción programada								
Fomentar la cultura organizacional y de innovación	37	Establecer reuniones periódicas para programar las acciones del siguiente mes, seguimiento a actividades y reconocimientos por logros o recomendaciones de mejora. Dinámicas para lluvia de ideas que contribuyan al fortalecimiento institucional de carácter innovador o de mejora.	Número de reuniones ejecutadas / Número reuniones programadas	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	3	3	3	3	12	Corporativo	Gerencia Todo el personal	
Crear e incorporar políticas empresariales	38	Crear Políticas: servicio al cliente, finanzas, gestión del cambio, SGSST, Anticorrupción, Medioambiental (consumo de energía, papel, agua, generación de residuos, RAEE, plástico, tóner, luminarias, baterías, orgánicos) Calidad.	Número de políticas creadas / Número total de políticas por crear	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada			4		4	Corporativo	Gerencia Todo el personal	
Estudiar la competencia a nivel municipal, departamental y nacional	39	Realizar sondeo de la competencia, conocer las tendencias del mercado, socializar el estudio.	Número de estudios de competencia realizados / número de estudios de competencia por realizar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada		1		1	2	Administrativo Comercial	Gerencia Coordinador	
Implementar la gestión documental	40	Abrir: carpetas con hojas de vida del personal de la empresa, carpetas de clientes, consultar y aplicar normatividad para	Carpetas creadas/Total de carpetas a crear	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada						Corporativo	Gerencia Todo el personal	

		gestión de archivos digitales y físicos. Sistematizarlos									
	41	Adquirir mobiliario adecuado para la consulta de archivo activo y conservación documental	Cantidad de mobiliario adquirido / Totalidad de mobiliario a adquirir	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1		1		2	Administrativo	Gerencia
Asignar presupuesto anual y ejecutarlo.	42	Elaborar presupuesto anual alineado a todos los procesos de la Empresa	Número de recursos asignados / número de recursos a asignar	Mide el grado de cumplimiento de la subacción programada	1			1	2	Administrativo	Asociados Gerencia Contabilidad

Fuente: Autoría propia.

Evaluación y monitoreo

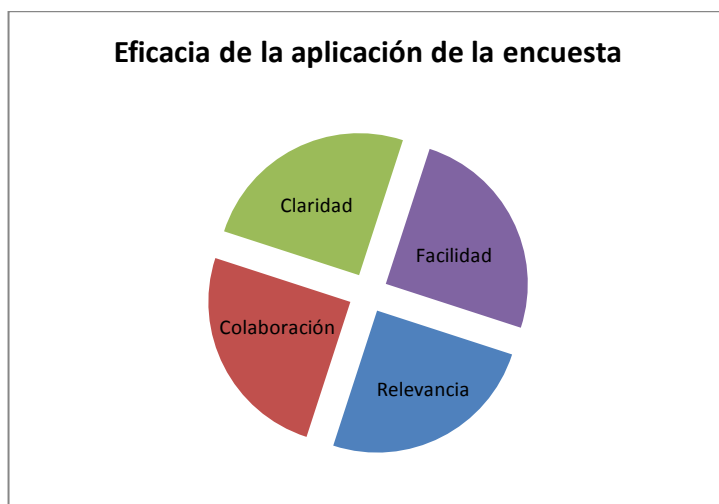
El Gerente realizará seguimiento al desarrollo de las acciones propuestas para la consecución de los resultados, el cual hará especial énfasis en que las acciones sean desarrolladas de acuerdo con lineamientos propuestos y en diálogo continuo con los asociados. Adicionalmente, se hará seguimiento directivo para revisar la implementación del plan operativo, y tomar medidas correctivas de tipo estratégico.

Otras reuniones de balance podrán acordarse entre las partes según necesidades tanto a nivel técnico como directivo. Se presentará un informe narrativo y financiero relacionado con la ejecución de los recursos y el desarrollo de las actividades contempladas en este plan estratégico y operativo.

Eficacia de la aplicación de la encuesta

Figura 18

Eficacia de aplicación de encuesta



Fuente: Autoría propia.

Tabla 7.

Elementos de la eficacia en la encuesta

Eficacia de la aplicación de la encuesta	
Relevancia	5
Colaboración	5
Claridad	5
Facilidad	5

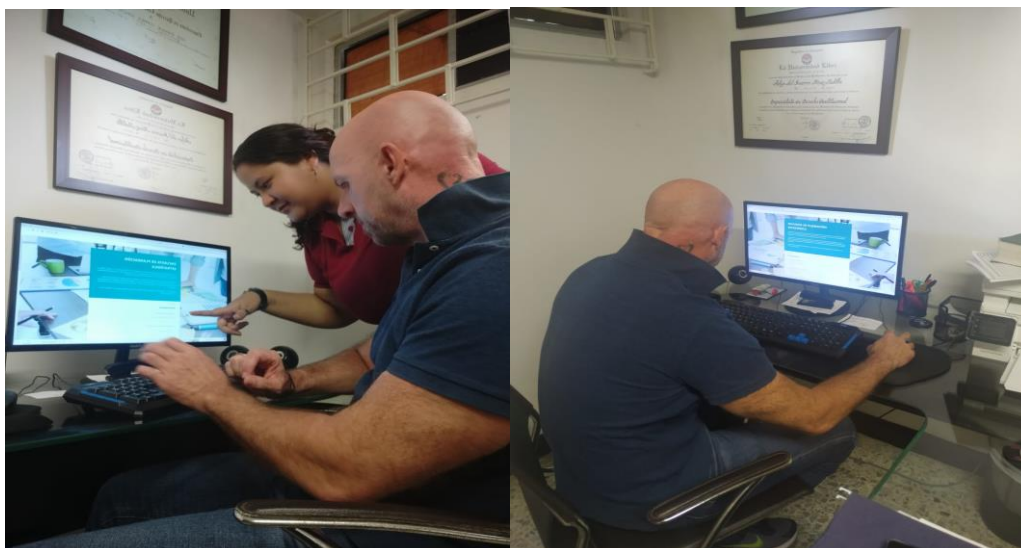
Nota: Se consulta a los socios acerca de su percepción sobre la encuesta realizada, teniendo en cuenta elementos valorativos como su relevancia, la colaboración, la claridad y la facilidad, con una ponderación de uno como de menor importancia hasta cinco como de mayor importancia, obteniendo aceptación en el contenido expuesto por las tesisistas.

Relevancia, la información que se solicitó era de interés para la empresa P.P. Correa & Asociados S.A.S. por cuanto su objetivo era obtener información que permitiera visibilizar a la

empresa en su integralidad. Colaboración, manifestaron su disponibilidad en revisar, leer y responder a cada una de las preguntas establecidas. Claridad, al ser orientados por las tesis y comprender la estructura y organización de las preguntas con un lenguaje comprensible, y por último la facilidad, teniendo en cuenta que era un formato digital, con preguntas estilo test, unas abiertas, otras de selección múltiple que hicieron más ameno y corto el tiempo de respuesta.

Figura 19

Aplicación de la encuesta en la pyme.



Fuente: Autoría propia.

Se observa a una de las integrantes del equipo de investigación socializando la encuesta en la Pyme a uno de sus socios, posibilitando de esta forma una retroalimentación oportuna.

Conclusiones

La Empresa P.P. Correa & Asociados S.A.S. es una sociedad nueva en el mercado, liderada por profesionales del área jurídica con asentamiento en la ciudad de Barranquilla, Atlántico, que nace en pleno a floramiento de la pandemia del covid-19. Para diseñar el plan estratégico y operativo de la empresa, se usaron herramientas e instrumentos de análisis como la encuesta, la observación, el mapa de procesos, el DOFA, percibiendo lo siguiente:

La Pyme funciona operativamente bien, dentro de la normatividad legal vigente, pero requiere crecer, proyectarse a nivel local y nacional, siendo sostenible, por ello se enfoca la estrategia hacia su desarrollo competitivo, productivo y rentable, que influirá en la toma de decisiones de su directiva y le permitirá solventar los imprevistos que surjan, sin ser una dinámica que garantice la estabilidad de la empresa, ya que ello no depende únicamente del diseño de un plan, sino de la responsabilidad y habilidad de su directiva para implementarlo, rediseñarlo, ejecutarlo, darle el seguimiento adecuado, y si es posible, adaptarlo a los contextos cambiantes del entorno.

Se realiza un análisis estratégico de los elementos operativos y gerenciales, iniciando por los componentes corporativos conociendo la empresa, su origen, su gente, la identificación del negocio, su hoy y su visión de futuro, planteados en la misión, la visión, los objetivos estratégicos, su filosofía, para luego incorporar la metodología DOFA, un análisis que facilita estructurar el negocio y visibilizarlo a nivel interno y externo, de manera que se pudo identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta variables como lo socio-cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, competitivo, la sustentabilidad y la innovación, creando un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación y

tecnología, para construir una relación duradera con el cliente y el fortalecimiento organizativo de la empresa.

El análisis interno de la Pyme evidenció la necesidad de incorporar prácticas empresariales como son la implementación de políticas, protocolos y normatividades para orientar los procesos. En el análisis externo las debilidades a trabajar son el estudio e investigación de la competencia, la captación de nuevos clientes generando otra línea de negocio del ámbito jurídico, como la capacitación, consultoría y asesoría empresarial, así como la cartera de propiedades horizontales, basado en las nuevas tecnologías que le posibilita llegar a un mercado más amplio, incorporando personal académico y profesional universitario a través de convenios que permitan el intercambio de experiencias, y estrechando alianzas estratégicas con la activación de redes de colaboración entre actores del territorio.

Desde la parte operativa se propuso la conjugación de varios factores, que funcionen como ejes transversales en todo el sistema corporativo, así:

El priorizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, formulados por Naciones Unidas de cara al año 2030, tornándose socialmente responsable, comprendiendo las tendencias en el mercado y los riesgos que ello conlleva, siendo ecoeficientes en el uso de los recursos como el agua y la energía, y la gestión de los residuos sólidos.

Innovar, desde el punto de vista del mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión, la optimización de los recursos y la capacitación constante, como: la implementación de la gestión de calidad, la gestión documental y la gestión del talento humano,

El incorporar las leyes y normas gubernamentales que proporcionan beneficios y oportunidades para visibilizar la Empresa y tornarla más competitiva.

P.P. Correa & Asociados S.A.S. empieza a cambiar el chip, a transformarse digitalmente, a mejorar su modelo de operar. Su enfoque es la plena satisfacción del cliente, en una nueva realidad que demanda nuevos liderazgos comprometidos en su capacidad de mantenerse fuerte, sólido, en crecer y sacar el mejor provecho a las nuevas tecnologías y a las nuevas tendencias del mercado.

Todas estas acciones, en su globalidad, le dan una característica única a la empresa, y generan una cultura organizacional propia, innata, y diferente a la competencia, donde se motiva al personal, capacitándose, aportándole valor, abriéndole espacios de participación y escucha que le genera empoderamiento visto desde ese aspecto donde la persona se apropia del conocimiento y lo pone en función de la empresa, estableciendo un vínculo con lo que aprende y lo que transmite. Es allí donde la planificación estratégica, como instrumento, ayuda a la empresa a alinearse con su entorno, este plan debe desagregarse e implementarse por áreas, con responsables concretos y una rigurosidad en su monitoreo y seguimiento continuo que permita alcanzar los objetivos trazados en ella.

Recomendaciones

P.P. Correa & Asociados S.A.S. es una empresa que ha comprendido la importancia de trascender, eso lo demuestra con la constancia, compromiso y el crecimiento paulatino que ha tenido desde su creación, y en ese sentido debe dar un salto seguro, seguir creciendo con un factor diferencial que la distinga de las demás, y lo puede hacer innovando, pero no es posible innovar sin la colaboración de la dirección de la empresa, donde su servicio lo enfoque en conectar con la gente, en dar contenido de valor, visibilizar la empresa, que toda Barranquilla conozca de su existencia a través del uso eficiente de sus recursos, del fortalecimiento de sus capacidades, potencializando sus habilidades, consolidando un equipo, mejorando los procesos.

Aplicando técnicas de comunicación asertivas, para hacer frente a los desafíos a los que se verá enfrentado el equipo de trabajo en los próximos años, ofreciendo las herramientas formativas necesarias para que tengan la capacidad de sobreponerse a las adversidades, transformar situaciones, crear nuevas ideas y tener un gran sentido de pertenencia.

El plan estratégico y el plan operativo propuestos son una base para seguir construyendo y actualizando año tras año, recordando que una alianza estratégica es vital para fortalecer su estructura organizativa, como el adherir capital intelectual desde los espacios universitarios e investigativos.

Los cambios generan problemas, los problemas generan soluciones, las soluciones generan crecimiento y P.P. Correa y Asociados S.A.S. seguirá creciendo gracias al compromiso de todo el personal que la integra, en ese sentido y después de haber compartido desde el corazón de la empresa su cotidianidad proponemos se apropien de las siguientes recomendaciones:

- Adecuar un espacio, de acuerdo con la infraestructura actual de la empresa, para brindar una mejor experiencia en la atención al cliente, de manera que sea más

grato el tiempo de espera para ser atendido por los abogados, ubicando un área visible con información corporativa como la misión, la visión y las políticas de la empresa, pero en especial hacer énfasis en un mensaje que exponga lo primordial que es el cliente para P.P. Correa y Asociados S.A.S. El material puede ser en vinil sobre acrílico transparente.

- Implementar sistemas de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo, en los cuales se incluyen manuales administrativos, de funciones, de procedimientos, adaptados a la Pyme. En este caso se puede gestionar el apoyo con las universidades públicas de la ciudad y el compromiso de todo el personal de trabajo.
- Establecer como parte de la cultura organizacional, uno o dos días al mes para capacitaciones y reentrenamiento al personal a través de convenios interinstitucionales como universidades, la ARL, la Cámara de Comercio, el SENA y las Cajas de Compensación Familiar.
- Reunirse al menos dos veces al año para realizar la planeación institucional donde integre dentro de las temáticas la evaluación de desempeño, sugerir acciones de mejora y acciones correctivas, reconocer las capacidades y habilidades que posee P.P. Correa y Asociados S.A.S., y exaltar el trabajo tanto de la dirección como de su personal para fomentar la integración.
- Disponer de una hora a la semana para retroalimentación de las comunicaciones de los clientes, los proveedores y el personal interno.
- Identificar qué recursos podrían usar para invertir en talento humano necesario: como un contador exclusivo, un abogado para la dirección virtual, un comercial

para el mercadeo. Inversión en tecnología como software con herramientas jurídicas, equipos de cómputo de gran capacidad, visionando la apuesta del servicio virtual para la expansión de la Empresa.

- Promover el uso adecuado y racional de los materiales, equipos y recursos de la Pyme, en armonía con el medio ambiente.
- Implementar actividades encaminadas a mejorar la gestión documental de la organización.
- Dar seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica y operativa 2023-2024, ir adaptando los objetivos y acciones que estimen conveniente.
- Priorizar la elaboración de la planeación estratégica y operativa para el periodo 2025-2026, con objetivos priorizados, las acciones para alcanzarlos, las responsabilidades, los recursos, los tiempos, así como el mecanismo de seguimiento y evaluación, adecuados a los cambios, oportunidades y desafíos que impone el contexto actual.
- Tener presente la importancia que amerita la vigilancia a la competencia, para seguir mejorando y estar vigentes y actualizados ante un mercado tan exigente y globalizado.

Referencias

- Acevedo, A. (2015). Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/RETO/article/view/523/586>
- Álvarez, L., Navarro, D., Montoya, A. & Gil, A. (2018). Modelos de gestión organizacional y planeación estratégica de las clínicas odontológicas especializadas Odontoestudio limitada. *Revista GEON*, Vol. 5, No. 2, Pág. 38-49
<https://doi.org/10.22579/23463910.32>
- Barbosa, D y Gutiérrez, S. (2021). Perdurabilidad de las microempresas en Colombia, una aproximación al estado del arte. Universidad Francisco de Paula Santander.
<https://dspace-ufps.metabuscador.org/handle/ufps/4129>
- Barragán C., J. N., & González G., E. A. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 222–229. <https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=144462790&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Bravo, L.M., Valenzuela, A., Ramos, P.M., and Tejada, A.F., (2019). “Perspectiva Teórica Del Diagnóstico Organizacional.” *Revista Venezolana de Gerencia* 24 (88): 1316–28.
<https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.9b0e87ce3fdf49c1ae90fd021127c778&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Cardona, D., Ramírez, C., Sánchez, M., Buelvas, L. (2019). Planificación y dirección estratégica como pilares del Desarrollo Organizacional. *Revista Gerencia libre*. Universidad libre.

Vol. 5, Página 90-99. ISSN: 2422-1732. https://doi.org/10.18041/2422-1732/gerencia_libre.0.2019.6988

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=94933425&lang=es&site=ehost-live>.
- Cristancho G., Ninco F., Cancino Y., Alfonso L., y Ochoa P., (enero - junio 2021). Suma de Negocios, 12(26). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Revista. Fundación Universitaria Konrad Lorenz*. (p.41-51).
- Cuervo, E. León, N. Ávila, F. Amaya, L. (2019). Propuesta de direccionamiento estratégico - caso laboratorio Innova Diesel SAS (Colombia). *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n38/a19v40n38p09.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (2021). Boletín Directorio Estadístico de Empresas 2019-2021. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones>
- Documento CONPES (2020). Consejo Nacional de Política Económica y Social. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Gómez Acero, J., Murillo S., y Rodríguez, E.. (2018). Diseño y Desarrollo de una Herramienta de Diagnóstico Integral Empresarial. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, . 18, 762–796. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8369870>
- Hernández, M., & Acevedo, J. (2006). Un Modelo De Diagnóstico Para El Control De Gestión Empresarial. *Folletos Gerenciales*, 10(7), 1. <https://search-ebshost->

com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=25591175&lang=es&site=ehost-live.

Hernández, A. Ramirez, S. Sánchez, J. & Tellez, K. (2017). La planeación estratégica: una aplicación territorial. *Revista Ciencia Administrativa*, July, 513–525. [https://search-ebscohost-](https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134418146&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134418146&lang=es&site=eds-live&scope=site.](https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134418146&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Humpiri Pari, S.M. y Aquino Toledo, K.M. (2017). Diagnóstico de Innovación Empresarial en la Región Arequipa: 2016 – 2018. Universidad Católica de Santa María - UCSM.

[https://search-ebscohost-](https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.on1264547666&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.on1264547666&lang=es&site=eds-live&scope=site.](https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.on1264547666&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Jiménez M, J. Jimenez M, C. Jimenez M, J. (2014). De la planeación estratégica a la planeación estratégica situacional -un caso real-. *Estudios sobre administración, estado, espacio y cultura*. Editorial corporación educativa del litoral. ISBN: 9789589897096. P. 45-87.

Leyva C., Alma B., Cavazos J., & Espejel J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3).

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Londoño Pulgarín, E, & Gaviria Gutiérrez, D. M. (2021). Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones. *Adversia*, (26), 1–8.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346536>

- López, J., & Garza, M. De la (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3), 00009. Epub 13 de septiembre de 2021. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Macías, M. y Mero, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 7(. 2), 2. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.23857/pc.v7i2.3567>
- Medina, J., Quintana, L. & Olaya, M. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso "Fábrica de café y chocolate El Agrario" San Vicente de Chucurí, Santander. *Revista Ciencia y Agricultura, UPTC*. Vol. 17(3): 37-48
<https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- Modelo de planeación estratégica desarrollado para la Empresa PSP Solutions SAS. (2021).
Reponame: Vitela: Repositorio Institucional PUJ. <https://search-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.on1264393078&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Paula Cano-Rodríguez, M. (2022). Diagnóstico Organizacional De Las Empresas Sin Ánimo De Lucro Legalmente Constituidas Que Se Dediquen a La Primera Infancia en Armenia, Quindío. *Journal of Research of the University of Quindio*, 34, 228–235.

- Peralta, P. Cervantes, V. Salgado, R. Espinoza, A. Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 89, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela. ISSN: 1315-9984. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016>
- Piñuela-Spin, J. Quito-Godoy, C. Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. (2020). *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.1>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.69160&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Russo, P. (2019). *Gestión documental en las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Sánchez J., Viana, N., Pino, A., & Gómez, R. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Modum: Revista Divulgativa Multidisciplinar de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2, 189-204.
- Sánchez, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos Gerenciales* 25 (1): 62–72. <https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=151163568&lang=es&site=ehost-live>.
- Sandoval Acevedo, M. C., & Escobar Salas, M. E. (2021). Implementación de un modelo de planeación estratégica para una empresa de servicios de construcción. *Revista CIFE*, 23(38), 1–18. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.15332/22484914.6133>

Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 46, 161–186. <https://web-p-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7dc64a56-8da2-4997-a3ed-d5728a6f8ae6%40redis>

Toala Bozada, S. P. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1016–1034. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.23857/dc.v8i1.2619>

Vega Moreno, C. E., Briones Pereyra, L. D., & Mendoza Corpus, C. A. (2022). Gestión por procesos: regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Revista Científica PUNKURI*, 1(2), 70–80. <https://doi.org/10.55155/punkuri.v1i2.28>

Wikipedia (2022). Barranquilla. es.wikipedia.org/wiki/Barranquilla#Ubicaci%C3%B3n

Wolters Kluwer, (2022). Pianificazione Strategia e Operativa.

https://www.wolterskluwer.com/it-it/solutions/cch-taetik/glossary/strategic-and-operational-planning?gclid=EAIaIQobChMI9vrNh_-y-QIVTgWiAx0YKwvaEAAYAiAAEgJ__vD_BwE.