



**Diseño del direccionamiento
estratégico para la empresa Eventos
1A Recreación y Turismo SAS de la
ciudad de Duitama Boyacá**

Luis Miguel Díaz González

Universidad EAN
Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Programa Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
2020

Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS de la ciudad de Duitama Boyacá

Luis Miguel Díaz González

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Iván Vladimir Ontibon González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 23- julio - 2020

Dedicatoria

A Dios por la salud y quien me ha permitido seguir luchando con fe y voluntad en cada paso para alcanzar esta meta.

A mis padres brindarme su apoyo y confianza para seguir escalando hacia mis objetivos.

A mi novia y compañera de vida por su comprensión y acompañamiento y por ser mi inspiración para lograr mis metas.

A mis amigos y compañeros y compañeras de universidad por su impulso y motivación, fueron factor fundamentan en este proceso.

A mis docentes por compartir sus conocimientos y generar herramientas que me están permitiendo sobresalir en el campo laboral y personal.

Luis Miguel Díaz González

Agradecimientos

Al profesor Iván Vladimir Ontibon González, Magister. Director del trabajo de grado, gracias por su tiempo, asesorías, por compartir sus conocimientos y fortalecer los míos.

Agradezco a José Horacio Díaz Romero gerente de la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá, por la información brindada para hacer posible este trabajo, por su tiempo y dedicación.

Finalmente le agradezco a la Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas, Programa Maestría en Administración de Empresas MBA, docentes y administrativos quienes contribuyeron a mi formación profesional.

Resumen

La empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S es una empresa Boyacense que presta los servicios en actividades de bienestar empresarial, mercadeo BTL, producción y organización de eventos y turismo, la cual requiere establecer una planificación estratégica de acuerdo a los continuos cambios del mercado y las exigencias de la competitividad. Un diseño del direccionamiento estratégico permitirá encaminar a la organización hacia la prestación de un mejor servicio, posicionarse en el sector y conocer mejor la organización para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo integrando las áreas de la empresa. El objetivo general es elaborar la propuesta de intervención enfocada en el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá, para lograr este objetivo se plantea realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo referente a la gestión estratégica mediante un análisis del microentorno, macroentorno e interno; construir un marco de referencia alrededor de los modelos de gestión estratégica como PEST, Matriz EFAS, MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), 5 fuerzas de Porter, Matriz IFAS, Prospectiva Estratégica (escenarios), Matriz Dofa y Cuadro de Mando Integral; diseñar estrategias del direccionamiento estratégico y elaborar un plan de acción para las estrategias diseñadas. El tipo de investigación fue descriptivo, con enfoque cualitativo. Se hizo uso de entrevista a directivos, empleados, clientes, proveedores y empresas competidoras cuya información se plasma en las herramientas de administración estratégica.

Palabras clave: diagnóstico, direccionamiento estratégico, estrategias, modelo de gestión, plan de acción.

Abstract

The company Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S is a Boyacense company that provides services in business wellness activities, BTL marketing, production and organization of events and tourism, which requires establishing strategic planning according to continuous market changes and the demands of the competitiveness. A design of the strategic direction will allow the organization to be directed towards providing a better service, positioning itself in the sector and getting to know the organization better so that the decision-making process is effective integrating the areas of the company. The general objective is to prepare the intervention proposal focused on the design of the strategic direction for the company Eventos 1 A Recreación y turismo S.A.S. from the city of Duitama Boyacá, in order to achieve this objective, a diagnosis of the current situation of the company in relation to strategic management is proposed, through an analysis of the macro, micro and internal environments; build a frame of reference around strategic management models such as PEST, EFAS Matrix, MMGO (Modernization Model for Organizational Management), Porter's 5 Forces, IFAS Matrix, Strategic Prospective (scenarios); Dofa Matrix and Balanced Scorecard; design strategies of the strategic direction and elaborate an action plan for the designed strategies. The type of research was descriptive, with a qualitative approach. An interview was used with managers, employees, clients, suppliers and competing companies whose information is reflected in the strategic management tools

Key words: diagnosis, strategic direction, strategies, management model, action plan.

Tabla de contenido

	Pág.
1. LISTA DE FIGURAS	XI
2. LISTA DE TABLAS	XII
3. INTRODUCCIÓN	14
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
5. OBJETIVOS	18
5.1 OBJETIVO GENERAL	18
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
6. JUSTIFICACIÓN	19
7. MARCO DE REFERENCIA.....	21
7.1 ANTECEDENTES	21
7.2 TEORÍAS	24
7.2.1 Direccionamiento estratégico.....	24
7.2.2 Gestión estratégica	25
7.2.3 Gerencia estratégica.....	25
7.2.4 Planificación estratégica	25
7.2.5 Diagnóstico empresarial.....	26
7.2.6 Estrategia.....	27
7.3 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	27
7.3.1 Matriz PEST	28
7.3.2 Matriz EFAS. EFAS (External Factors Analysis Summary),.....	29

7.3.3 MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones).....	29
7.3.4 Cinco fuerzas de Porter	30
7.3.5 Matriz IFAS	30
7.3.6 Prospectiva Estratégica (escenarios).....	30
7.3.7 Matriz DOFA	31
7.3.8 CMI (Balanced Scorecard o BSC).....	31
7.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ELEGIDO MMGO	33
7.4.1 Utilidad y procedimiento de uso del modelo seleccionado.....	33
7.4.2 Justificación de uso en el presente estudio.....	35
8. MARCO INSTITUCIONAL.....	36
8.1 RESEÑA HISTÓRICA	36
8.2 OBJETO SOCIAL.....	37
8.3 SERVICIOS.....	37
8.4 MISIÓN.....	39
8.5 VISIÓN	39
8.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
8.7 VALORES EMPRESARIALES	40
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
9.2 ENFOQUE.....	42
9.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	42
9.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
9.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
9.6 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y DEL MICRO Y MACROENTORNO	43

10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	48
10.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	48
10.1.1 PEST.....	54
10.1.2 Matriz EFAS.....	56
10.2 ANÁLISIS INTERNO	58
10.2.1 MMGO	58
10.2.2 Cinco fuerzas de Porter	66
10.2.3 Análisis de la cadena de valor	74
10.2.4 Matriz IFAS	88
10.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	90
10.3.1 Prospectiva estratégica.....	90
10.3.2 DOFA.....	100
10.3.3 Cuadro de Mando Integral	103
11. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	107
11.1 DEFINICIÓN DE PLANES PARA EL LOGRO DE LAS ESTRATEGIAS. ...	107
11.2 PLAN DE ACCIÓN	115
11.3 PRIORIZACIÓN	126
11.4 PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO	128
12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	129
12.1 RECOMENDACIONES	129
12.2 CONCLUSIONES.....	130
13. REFERENCIAS.....	133
14. ANEXOS	139

1. Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. CMI	32
Figura 2. Etapas del CMI	32
Figura 3. Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)	34
Figura 4. Logo	39
Figura 5. Estructura organizacional	40
Figura 6. Costos económicos del COVID - 19	49
Figura 7. Sector servicios. Entretenimiento y otros	50
Figura 8. Variación de ingresos operacionales 2018 / 2017 Subsector de servicios Total nacional.....	51
Figura 9. Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo de personal ocupado total y por tipo de contratación en otros servicios de entretenimiento diciembre 2018	53
Figura 10. Entorno económico.....	59
Figura 11. Direccionamiento estratégico.....	59
Figura 12. Gestión de mercadeo	60
Figura 13. Cultura organizacional.....	60
Figura 14. Estructura organizacional	61
Figura 15. Gestión de producción.....	61
Figura 16. Gestión financiera.....	62
Figura 17. Gestión humana	62
Figura 18. Logística	63
Figura 19. Asociatividad	63
Figura 20. Comunicación e información.....	64
Figura 21. Responsabilidad social empresarial.....	65
Figura 22. MMGO Informe integral Resultados por capítulo	65
Figura 23. Mapa de macroprocesos	75
Figura 24. Gestión gerencial.....	76
Figura 25. Proceso gestión operativa	79
Figura 26. Gestión comercial.....	81
Figura 27. Gestión administrativa	83
Figura 28. Gestión de SST	84
Figura 29. Gestión del talento humano	85
Figura 30. Gestión financiera.....	87
Figura 31. Descripción de escenarios.....	97
Figura 32. Plano de influencias y dependencias indirectas y potenciales	98
Figura 33. Escenarios.....	100
Figura 34. Cuadro de Mando Integral Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS, 2020	104

2. Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis Pestel	28
Tabla 2. Información de la empresa	36
Tabla 3. Servicios.....	37
Tabla 4. Aplicación de herramientas de administración estratégica.....	44
Tabla 5. Personal ocupado por categoría de contratación, subsector servicios. Total nacional.....	52
Tabla 6. Factores a analizar en el Pestel Mundial - Colombia 2020	54
Tabla 7. Análisis Pestel para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S.	56
Tabla 8. EFAS	57
Tabla 9. EFAS	58
Tabla 10. Amenaza de nuevos entrantes.....	68
Tabla 11. Fuerza Clientes	69
Tabla 12. Proveedores	69
Tabla 13. Fuerza Proveedores	70
Tabla 14. Servicios o productos sustitutos	71
Tabla 15. Rivalidad Competitiva.....	71
Tabla 16. Competidores	72
Tabla 17. Total calificación Porter	72
Tabla 18. Gestión gerencial	76
Tabla 19. Gestión comercial.....	81
Tabla 20. Gestión administrativa	83
Tabla 21. Gestión de SST	84
Tabla 22. Gestión del talento humano.....	85
Tabla 23. Gestión financiera	87
Tabla 24. Gestión Competencias laborales.....	88
Tabla 25. IFAS (Matriz de Evaluación del factor interno)	89
Tabla 26 IFAS	90
Tabla 27. Matriz empresarial pasada, presente y futuro.	91
Tabla 28. Variables	94
Tabla 29. Matriz DOFA.....	101
Tabla 30. Cuadro de Mando Integral Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS.....	104
Tabla 31. Definición de estrategias a partir de misión, visión, objetivos.....	108
Tabla 32. Gestión procesos internos.....	110

Tabla 33. Gestión operativa	112
Tabla 34. Gestión comercial.....	113
Tabla 35. Gestión de SST	113
Tabla 36. Gestión del talento humano.....	114
Tabla 37. Gestión financiera.....	114
Tabla 38. Gestión Competencias laborales.....	114
Tabla 39. Gestión gerencial.....	115
Tabla 40. Gestión operativa	121
Tabla 41. Gestión comercial.....	122
Tabla 42. Gestión de SST	123
Tabla 43. Gestión del talento humano.....	123
Tabla 44. Gestión financiera.....	124
Tabla 45. Gestión Competencias laborales.....	125
Tabla 46. Presupuesto total.....	125
Tabla 47. Plan de trabajo	126
Tabla 47. Plan de gestión de cambio	128

3. Introducción

Las empresas actualmente se mueven en un entorno complejo dinámico y competitivo en donde tienen que enfrentar debido a la globalización cambios tecnológicos, informativos, de sistemas de trabajo, modelos de gestión, relaciones empresariales, lo que lleva a buscar estrategias para enfrentar a competidores y sobresalir en el mercado.

La empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. con una experiencia de 20 años, está ubicada en el sector terciario o de servicios, en este caso realización de eventos con énfasis en recreación, teniendo como objetivo a corto plazo ser la única empresa líder y reconocida dentro del departamento de Boyacá. Es por esta razón que con las diferentes transformaciones que está realizando la organización requiere mejorar la planificación estratégica.

De acuerdo a lo anterior la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. quiere preservar, mantener y proyectar su organización para lo cual, es necesario establecer medidas de acción para fortalecer el sistema organizacional mediante un plan estratégico.

El objetivo general es elaborar la propuesta de intervención enfocada en el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y turismo de la ciudad de Duitama Boyacá, para lo cual se presentan los objetivos específicos que giran en torno al diagnóstico de la situación actual de la empresa, la construcción del marco de referencia alrededor de los modelos de gestión estratégica; se diseña la propuesta para la optimización de direccionamiento estratégico y la elaboración del plan de acción para su implementación.

Se elabora la propuesta de intervención enfocada en el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y turismo de la ciudad de Duitama Boyacá, de esta manera, en la primera parte del documento se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, justificación marco de referencia, las teorías entre las cuales

se hace énfasis en el direccionamiento estratégico, gestión, gerencia y planificación estratégica, el diagnóstico empresarial y estrategia; Así mismo se analizan modelos de gestión estratégica como las 5 fuerzas de Porter, MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), Prospectiva Estratégica (escenarios), Matriz Pest, Matriz DOFA y el Balanced Scorecard; luego se presenta el marco institucional y diseño metodológico con el tipo de investigación, enfoque, fuentes de información, técnicas de recolección, población y muestra y la aplicación de herramientas de administración. Finalmente se da a conocer el diagnóstico organizacional, se expone el plan de intervención con la formulación de estrategias y plan de acción, se establecen las conclusiones y recomendaciones para finalmente exponer las referencias del estudio.

4. Planteamiento del Problema

De acuerdo a los continuos cambios del mercado y las exigencias de la competitividad la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. ha realizado inversiones económicas significativas para su crecimiento y fortalecimiento, abriéndose hacia nuevos mercados y a la realización de eventos y proyectos más grandes, teniendo como objetivo a corto plazo ser la única empresa líder y reconocida dentro del departamento de Boyacá. Es por esta razón que con las diferentes transformaciones que está realizando la organización requiere mejorar la planificación estratégica.

Es de anotar que la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. cuenta con clientes potenciales y un mercado amplio en el departamento de Boyacá; sin embargo, no se cuenta con una plataforma estratégica adecuada ni un direccionamiento estratégico que permita encaminar a la organización hacia la prestación de un mejor servicio, posicionarse en el sector y conocer mejor la organización para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo integrando las áreas de la empresa.

Se resalta que la empresa no tiene un factor diferenciador que le permita el reconocimiento frente a las demás empresas. La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico para tomar decisiones a partir del análisis interno y externo para evaluar las diferentes situaciones el nivel de competitividad lo que restringe el que se anticipe y decida su futuro. Si una empresa no tiene claro hacia dónde va se estanca y no puede crecer quedando rezagada sin una visión definida. Así mismo se hace necesario emprender acciones de tipo estratégico y encontrar alternativas que incrementen significativamente las posibilidades de permanecer durante los próximos años en el mercado, pues en la última década esta industria se ha visto fuertemente amenazada por la entrada de competidores.

Finalmente se establece que en la empresa se dificulta la toma de decisiones en el área administrativa al no contar con la información actualizada, al adolecer de un modelo

administrativo que ayude a afrontar los retos actuales de la compañía ya que actualmente la toma de decisiones se realiza de manera empírica.

Se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. debe adoptar estrategias a nivel organizacional que le permitan permanecer en el mercado durante los próximos años?.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Elaborar la propuesta de intervención enfocada en el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1 A Recreación y turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá en lo referente a la gestión estratégica mediante un análisis del macroentorno, microentorno e interno.
- Construir un marco de referencia alrededor de los modelos de gestión estratégica como PEST, Matriz EFAS, MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), 5 fuerzas de Porter, Matriz IFAS, Prospectiva Estratégica (escenarios); Matriz Dofa y Cuadro de Mando Integral para la empresa Eventos 1 A Recreación y Turismo S.A.S.
- Diseñar estrategias del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. teniendo en cuenta el diagnóstico realizado.
- Elaborar un plan de acción para las estrategias diseñadas para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá.

6. Justificación

Este trabajo tiene una relevancia social ya que desde un punto de vista económico, permitirá a la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S., fortalecer su sistema organizacional reconociendo sus ventajas e identificando sus puntos fuertes para plantear acciones a futuro que logren reducir y mitigar las problemáticas actuales bajo la premisa de crear valor agregado en sus productos y rentabilidad para sus socios y estabilidad para sus empleados.

La implicación práctica de este trabajo radica en proporcionar a la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S., la configuración de un plan estratégico para el desarrollo de operaciones, que permitirá a los responsables de la toma de decisiones en el área administrativa contar con un documento técnico con el cual establecer un soporte para afrontar los retos actuales de la compañía ya que actualmente no se cuenta con ningún modelo y la toma de decisiones se realiza de manera empírica.

El valor teórico del trabajo reside en que se quiere contrastar los modelos de planeación estratégica con la realidad de la empresa mediante la aplicación de conceptos básicos y herramientas administrativas y dar respuestas a la falta de planeación de la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. El resultado permitirá brindar un enfoque definido a las directivas de la empresa para encaminarla hacia un futuro más alentador.

Frente a la utilidad metodológica se establece que en la actualidad todas las unidades de negocios sin importar su tamaño y cobertura se han venido concientizando de la importancia del conocimiento y su contacto directo con el cliente, usuarios y proveedores, por eso es importante mantener una estructura organizacional que permita un seguimiento a todos los procesos y procedimiento hasta que el producto o servicio llegue al consumidor final, y es ahí donde la planeación estratégica como metodología a seguir cobra importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las empresas en un entorno cambiante ya que puede brindar la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Desarrollar

modelos de planeación es necesario para el desarrollo, desempeño y crecimiento de una organización.

Finalmente se considera importante resaltar la construcción del conocimiento desde la teoría y práctica proyectada hacia el futuro haciendo uso de la innovación con una ruta metodológica facilitando una visión para la empresa en la construcción de su proyección.

7. Marco de referencia

7.1 Antecedentes

El modelo de gestión MMGO se desarrolló en la Universidad “Escuela Administración de Negocios – EAN” en Colombia y su aplicabilidad se ha desarrollado en los diferentes tipos de empresas (Pérez - Uribe, 2009).

De acuerdo a Barreiros (2012), la planificación estratégica como herramienta de gestión para la competitividad propone un marco de referencia para su funcionamiento, en donde los gerentes orientan las actividades. Se establece que es necesaria la planificación para anticiparse, tener iniciativa y una reacción oportuna frente a los cambios. Así mismo se señala la importancia de contar con los directivos y trabajadores en la planeación y ejecución de actividades

De acuerdo con Romero (2011), un modelo estratégico debe tener como punto de partida la visión, misión y valores como elementos catalizadores para la creación de una estrategia. Por otra parte, González (2014), enfatiza en la necesidad de lograr una aproximación entre la gerencia estratégica y la innovación empresarial, teniendo en cuenta la evolución de los constructos de innovación y capacidades de innovación empresarial en la gerencia estratégica que son claves para la competitividad empresarial. Es de anotar que la aplicación de la matriz MMGO da una visión global de toda la organización la cual permite identificar puntos débiles para formular y aplicar estrategias organizacionales (González, 2014). En cuanto a Ramírez (2016), afirma que la Matriz del MMGO, es una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial, permite revisar ventajas y desventajas en los procesos mediante la construcción de matrices.

A nivel nacional, se han llevado a cabo varias investigaciones sobre el modelo MMGO, por ejemplo el grupo de investigación G3 Pymes de la EAN en el 2003 (Pérez - Uribe, 2009), aplicaron la herramienta a 127 empresas de Bogotá, presentando resultados positivos en los componentes de estrategia, estructura y comunicación e información, concluyendo que están en procesos de certificación en aseguramiento de calidad facilitando la mejora en gestión e innovación al tener claro roles y procesos para su estandarización.

De acuerdo con Plazas (2015) al validar el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO versión 10, se actualizan tres de sus 16 componentes: análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social. Se llevó a cabo la validación en la pyme de Bogotá Compusystems concluyendo en la importancia de los tres nuevos componentes, gracias a las ventajas de su uso.

Por otra parte, en la investigación adelantada por Dulcey, (2011), con la aplicación del modelo MMGO en la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A, se determinó que la empresa se encontraba en un estadio 2 en su mayoría y de acuerdo al análisis de las matrices estaba en proceso de avance.

De igual manera existe otro estudio adelantado por Mantilla, (2011), evaluando el desarrollo administrativo de las empresas de artes gráficas en Bucaramanga, valorando el estado de las prácticas de gestión. Se aplicó el modelo MMGO a varias empresas del sector productivo concluyendo con informes comparativos de la situación de las empresas. Es de anotar como lo afirma Botero (2010), que mediante el direccionamiento estratégico se adoptan decisiones para la obtención de resultados y lograr una mejor visión a futuro.

Por otra parte, el trabajo: Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica Imperio S.A. de acuerdo con Gutiérrez (2011), se adelanta el estudio para superar cambios debido a la apertura económica para hacerle frente a la competencia modernizando procesos y generando nuevos productos. Se llevó a cabo el uso de la matriz DOFA Y PEYEA para orientar las estrategias, observando debilidades y fortaleciendo aspectos que requería la empresa

En el trabajo Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para la empresa parque recreacional Taimaku, de acuerdo con Moreno (2012), se propuso por objetivo mejorar el direccionamiento estratégico analizando factores internos y externos generando una nueva misión y visión. Se tuvo en cuenta amenazas y oportunidades (factores internos), debilidades y fortalezas (factores externos) estableciendo los factores prioritarios para potenciar la organización frente a sus competidores.

En cuanto al trabajo adelantado por Méndez (2012) Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” Caso empresarial FF soluciones S.A., se llevó a cabo la intervención y mejoramiento de las áreas de la empresa, planteando un plan de intervención mejorando retrasos en la entrega de pedidos, y desarrollando competencias frente al talento humano.

Se resalta el trabajo de Zuluaga (2012) Diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión en la Empresa Trefiaceros, en donde se aplicó el modelo MMGO permitiendo un análisis situacional encontrando falencias en el crecimiento del mercado por los cambios del entorno, llegando a proponer estrategias frente a los factores que inciden para la auto sostenibilidad y mejor rentabilidad.

Por otra parte, Santafé (2011), en el trabajo Ruta de mejoramiento para Equinehy Ltda. Implementó el modelo MMGO, así mismo se hizo uso de la DOFA, concluyendo que el modelo MMGO es una excelente herramienta de diagnóstico empresarial al enfocarse en diversas áreas de la empresa. De acuerdo con el autor, se identificaron debilidades y potencialidades de la empresa de manera práctica y confiable.

Finalmente, la Propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCACAO realizada por Gelvez (2017), haciendo uso de MMGO estableció que se dio una mejora en la cadena productiva del cacao logrando caracterizar la situación de la empresa y analizando sus necesidades a partir del estudio de los 16 componentes y 4 estadios. De acuerdo con Plazas (2015) cada componente se ubica en un estadio lo que hace posible conocer la situación actual y real de la empresa, para poder establecer rutas de modernización y mejoramiento, lo anterior facilita realizar inversiones y mejorar la competitividad analizando los eslabones de cadena de valor del cacao.

7.2 Teorías

7.2.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico empresarial es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen, analizan y procesan información pertinente ya sea interna o externa para evaluar la situación presente de la empresa, así como su competitividad para anticiparse, adaptar y enfocar a partir de estrategias. En este proceso la empresa define la visión estratégica a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis situacional de la compañía (Botero, 2010).

El concepto de estrategia como lo establece Méndez, (2012), viene del campo militar y de la palabra griega “*strategos*”: “jefe de un ejército”, este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a adaptar recursos y capacidades en un entorno variable.

Por otra parte Drucker (1980) refiere el termino estrategia como el proceso organizacional de acuerdo a una planificación y tiempo; así mismo Chandler (1962) concluye que el rol principal de la estrategia de una empresa está ligado a la estructura de una organización.

De acuerdo con Zuluaga (2012), el direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas, lo que lleva a el “Planeamiento Estratégico”, que compila a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad (Zuluaga, 2012). Es de anotar, que una empresa debe tener claro para donde va para crecer y generar utilidades manteniéndose en el mercado. Por otra parte, el direccionamiento. Según Serna (2003), lo integran los principios, valores, visión, misión de la organización, mientras que Pérez, (2010) incorpora a este direccionamiento, las políticas y objetivos generales de la misma.

7.2.2 Gestión estratégica

Con la globalización de la economía se agudizan las presiones hacia la competitividad generando la necesidad de cambios en la generación de estrategias ya sea a nivel de estructura, procesos administrativos, estilo gerencial, y como lo establece Córdoba (2005), solo las empresas que se adapten a los cambios pueden sobrevivir. Así mismo Quijano (1999:301) subraya como factores la globalización de la economía, nuevas tecnologías, asociaciones de consumidores, exigencias lo que lleva a ser más efectivos y altamente competitivos.

7.2.3 Gerencia estratégica

De acuerdo con Pérez (2010), la gerencia estratégica es la conducción para el funcionamiento del sistema empresarial, en donde se relacionan los sistemas y es necesaria la planificación y la necesidad de unir esfuerzos colectivos para darle una nueva dirección.

7.2.4 Planificación estratégica

De acuerdo con Barreiros (2012), la Planificación Estratégica es el proceso para ordenar objetivos y acciones teniendo en cuenta el tiempo, para Chiavenato es un proceso de adaptación que implica decisiones y dar respuesta a preguntas como porque existe la organización, qué hace y cómo lo hace. (Chiavenato, 2004).

Por otra parte, Koontz (1994) establece que el resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años; sin embargo para Romero (2011), es un proceso complejo que requiere identificar factores externos e internos y confrontarlos con las capacidades de la empresa. En cuanto a Pérez (2010: pág. 40), la planificación es el proceso para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad empresarial. Para Gutiérrez (2011) la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo mediante la misión, visión y estrategias reduciendo conflictos y fomentando la participación ya que aumenta el compromiso en todos los niveles de la organización.

En cuanto a Cuito, (2007) el proceso de planificación se debe basar en actividades ordenadas teniendo en cuenta la participación de todos y los datos como finanzas, estadísticas información interna y externa que permita conocer el estado de la empresa para la toma de decisiones.

Se concluye que la planificación estratégica es una herramienta para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas de acuerdo al entorno actual para trazar el camino futuro. Entre los beneficios esta propiciar el desarrollo y uso racional de recursos, reducir niveles de incertidumbre, mantener la mentalidad futurista, mejora la toma de decisiones, reduce los riesgos y aprovecha las oportunidades, las decisiones que se toman se basan en hechos y no en emociones. Entre las desventajas está el que los ejecutivos no le dan importancia que se merece la planificación estratégica, demandar recursos, desconfianza en los escenarios proyectados, falta de datos por confidencialidad, entre otros.

7.2.5 Diagnóstico empresarial

De acuerdo con Cimmongs (2007) con el diagnóstico empresarial se averigua cómo funciona la empresa en el momento actual para poder reaccionar, determinando los problemas para concentrarse en ese punto. Por otro lado Rogmanoli (2007), establece que el diagnóstico permite conocer el estado actual de la empresa y los obstáculos para obtener resultados. En cuanto a Oriol (2008), el diagnóstico es la consecuencia del análisis de los datos empresariales tanto fuertes como débiles.

Eslava (2008), afirma que el diagnóstico empresarial debe permitir conocer la posición de la empresa para adoptar medidas de gestión correctoras, así como lo afirma Romero (2011) el direccionamiento estratégico permite una evaluación a nivel interno y externo. Es ahí donde Fernández (1995; 46) dice que el entorno interno es para que la organización se conozca a sí misma, y el análisis externo analiza el ambiente en el cual se desenvuelve.

Colmenares (1999) afirma que para realizar diagnósticos empresariales se debe hacer uso de la Matriz DOFA para la toma de decisiones tal y como lo afirma Koontz (1998). Es de anotar que DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

7.2.6 Estrategia

De acuerdo con Cano (2011) el concepto de estrategia se remonta a 1944 introducido en por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, definiéndolo como actos que ejecuta una empresa, de acuerdo con una situación concreta. Por otra parte Cuito, (2007), apunta que en 1962 Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, definió la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo. Más tarde en 1978 Schandel y Charles W. Hofer, la describen como el análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico (Cuito, 2007).

El concepto de estrategia ha evolucionado con los años como lo afirma Kaplan (2011), desde sus inicios en la milicia hasta la administración, llegando a la diferenciación de productos o servicios, el liderazgo y el enfoque o alta segmentación. Por otro lado, Mintzberg (1994) señala que establecer estrategias es un proceso complejo, que requiere descomponer el todo en sus partes para comprender mejor. Por otra parte Porter (1998), señala que la estrategia competitiva es desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles son los objetivos y que políticas necesita para alcanzar los objetivos.

Por otra parte, Johnson (2003), señala que la estrategias la dirección y el alcance de una empresa a largo plazo para conseguir ventajas haciendo uso de sus recursos en un entorno que cambia y por lo tanto es necesario hacer frente a necesidades para cumplir y satisfacer expectativas para lograr resultados.

7.3 Modelos de gestión estratégica

Las organizaciones buscan nuevas alternativas de gestión para hacerse más competitivas, generando modelos, por lo que han surgido en las últimas décadas mas de 50 modelos diferentes. En esa amplia oferta de encuentra desde las "matrices de gestión" de los años 50 hasta los "intra-emprendedores" de finales de los 80 y la "reingeniería" y la "dirección por políticas" de los años 90 (Dorado, 2005). Década de los 60: teoría X y teoría Y de Mc Gregor, Matriz DL, Matriz Ansoff, entre otras. Década de los 70: dirección por objetivos, teoría Z, modelo Porter, modelo de las 7S Mc Kinsey entre otras. Década de los 80: gestión por diversificación, descentralización, Kanban, Gestión

de calidad total Mintzberg entre otras. Década de los 90: reingenierías, dirección por políticas, Benchmarking, gestión por procesos, Cuadro de Mando Integral, Lean Manufacturing, entre otras (Dorado, 2005). De acuerdo con Dorado (2005), para elegir qué modelo aplicar es necesario analizar la situación particular de cada empresa analizando pro y contras

7.3.1 Matriz PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se usa para investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas estableciendo la estrategia adecuada, fue realizado por Liam Fahey y V. K. Narayanan como lo establece Félix (2013). La matriz PEST analiza factores que no dependen directamente de la empresa, sino a contextos como el económico, político o social.

Pestel, es herramienta para comprender el declive o el crecimiento de una empresa a nivel externo en el mercado, teniendo en cuenta circunstancias, posición y dirección. Véase tabla 1.

Tabla 1. Análisis Pestel

		Probabilidad de ocurrencia	Posibilidad de efecto	Prioridad
P	Política Inestable Acuerdos comerciales Legislación laboral			
E	Difícil acceso a financiaciiones bancarias. Crisis económicas. Tasa de desempleo. Reforma tributaria Demanda del producto			
S	Moda Cambios generacionales Ingresos Autenticidad de servicios y productos. Nuevas tendencias del mercado Estilos de Vida			
T	Velocidad en los cambios. Acceso a nuevas tecnologías			

		Probabilidad de ocurrencia	Posibilidad de efecto	Prioridad
	Procesos obsoletos. Herramientas tecnológicas			
E	Nuevos problemas relacionados con el consumo de energía. Ley de protección medio ambiental			
L	Leyes que afecten el sector			

Fuente Félix (2013).

Entre las ventajas del análisis PEST están el mejorar la labor directiva al poder planificar de acuerdo a la información minimizando riesgos externos que se pueden originar en el mercado al introducir los servicios o productos.

7.3.2 Matriz EFAS. EFAS (External Factors Analysis Summary),

En esta matriz se organizan en amenazas y oportunidades, mediante una calificación de acuerdo a la importancia que se percibe. Los pasos a seguir son enumerar las oportunidades y amenazas más sobresalientes, luego se asigna un valor a cada factor de 1.00 a 0.0 donde 1 es el más importante y cero no. Es de anotar que todos los factores deben sumar uno. Luego se asigna la calificación a cada factor donde 5 es sobresaliente y 1 es malo como lo establece Ibarra (2018).

7.3.3 MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones)

Esta matriz tiene cinco componentes principales Planeación y Estrategia + Gestión del mercadeo + Cultura Organizacional + innovación y conocimiento + Gestión financiera, se les da valor de acuerdo a indicadores cualitativos y cuantitativos de esta manera se muestran las mayores dificultades y finalmente se establece un resumen de cada componente permitiendo la toma de decisiones para aumentar la probabilidad de éxito empresarial.

7.3.4 Cinco fuerzas de Porter

Este modelo explica el proceso para llegar a competitividad como lo afirma Porter, 1994). De acuerdo con (García, 2015) la estrategia competitiva según Porter tiene que ver con ser diferente, hay que escoger de forma deliberada un conjunto de actividades que proporcionen una combinación única de valor. (Porter., 1998) ayuda a visualizar y a dar una noción de la competitividad propuso la ventaja competitiva, estrategia competitiva y Las Fuerzas Competitivas, que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender (Trujillo, 2006).

7.3.5 Matriz IFAS

La Matriz IFAS resume el análisis de los factores internos de acuerdo a las categorías de fortalezas y debilidades de una empresa en particular. Para su diligenciamiento se procede de la siguiente manera: en la columna uno se enumeran las fortalezas y las debilidades que enfrenta la empresa. En la columna dos se asigna un valor donde 1.0 es el más importante y 0.0 menos importante, todos los factores deben sumar uno. En la columna tres se califica el factor donde 5 es sobresaliente y 1 es malo. En la columna cuatro se multiplica el valor de cada factor de columna dos, por su calificación registrada en la columna tres, va de 5 la más sobresaliente y 1 la más mala, en donde 3 es el promedio. Por último se suman las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la columna cuatro, el promedio es de 3 (Ibarra, 2018).

7.3.6 Prospectiva Estratégica (escenarios)

De acuerdo con Godet (2000), el escenario es la descripción de una situación futura y una serie de acontecimientos que permiten pasar de una situación real a una futura. Deben cumplir las condiciones de Pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se distinguen dos tipos de escenarios: Exploratorios: Este tipo de escenarios se caracteriza por partir de tendencias pasadas y presentes, conduciendo así a futuros verosímiles. Anticipación o normativos: Estos se construyen a partir de

imágenes alternativas del futuro, estos podrían ser deseables o rechazables. Se conciben de manera retroproyectivas.

7.3.7 Matriz DOFA

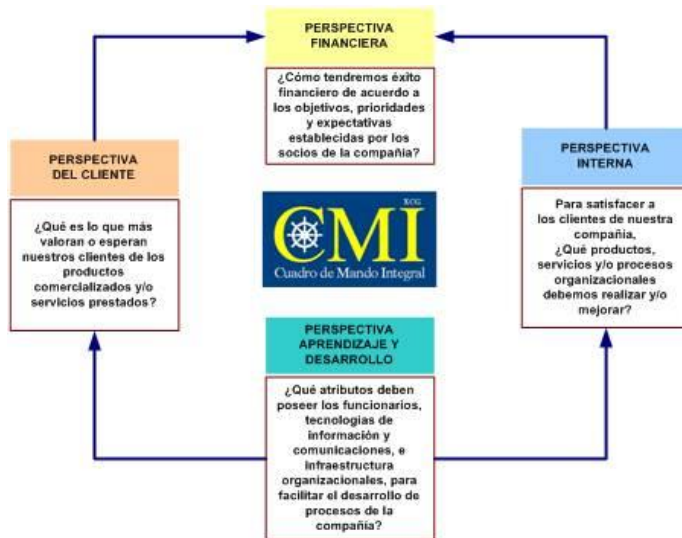
El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se hace con el fin de determinar su situación actual y proponer Líneas Estratégicas, y ventajas competitivas para su desarrollo y proyección. Para la ponderación del análisis de la Matriz DOFA se debe tener cuenta la participación de los directivos de la empresa. (González, y González, 2017).

7.3.8 CMI (Balanced Scorecard o BSC)

El CMI (Balanced Scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton (1992), esta herramienta está vinculada a la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. De acuerdo con Cárdenas (2007), se caracteriza por indicadores financieros y no financieros en donde se vincula el control operativo y objetivos estratégicos teniendo en cuenta los plazos.

El CMI puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro. Tradicionalmente el CMI agrupa los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Desarrollo; de esta forma, todas las áreas de la organización son incluidas en la estrategia institucional, a través de objetivos estratégicos de las áreas financiera, comercial, producción, logística, RRHH, sistemas, infraestructura y otras (Cárdenas, 2007). Véase figura 1.

Figura 1. CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Metodología para el desarrollo del CMI. El proceso para la implantación del CMI consta de cuatro etapas: véase figura 2.

Figura 2. Etapas del CMI



Fuente: (Kaplan y Norton., 2002)

Productos del CMI

Análisis y/o definición de objetivos organizacionales (misión, visión y objetivos estratégicos).

Mapas estratégicos para cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Diseño de indicadores financieros y no financieros relevantes para el seguimiento de la estrategia.

Cuadro de Mando Integral que incluye indicadores estratégicos, indicadores operativos, metas y planes de acción.

Talleres participativos de transferencia de la metodología aplicada y de la estrategia resultante con el fin de otorgarle continuidad al proceso estratégico (Cárdenas, 2007).

7.4 Descripción del modelo elegido MMGO

Este modelo fue desarrollado en la Universidad Escuela de Administración de Negocios “EAN”, sirve para ser aplicado a empresas para analizar situaciones identificando niveles de desempeño organizacional para realizar los cambios pertinentes (Pérez - Uribe, 2009)

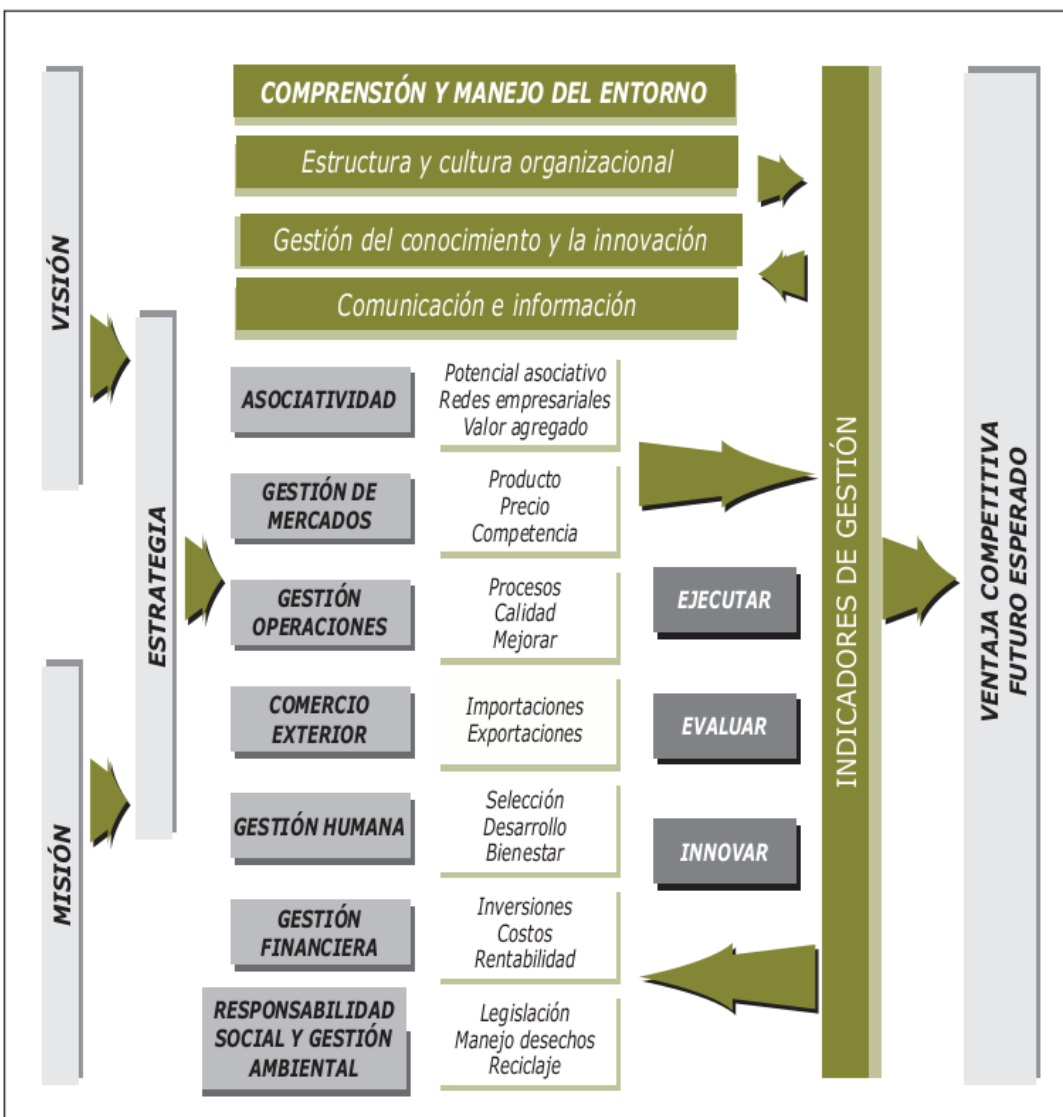
7.4.1 Utilidad y procedimiento de uso del modelo seleccionado

El modelo se desarrolla sistemáticamente mediante matrices en Excel que describen actividades y elementos generando una ruta de optimización. Las áreas son Análisis del entorno económico, Planeación y estrategia, Gestión de mercados, Cultura organizacional, Estructura organizacional, Gestión de producción, Finanzas, Gestión humana, exportaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, Responsabilidad social y gestión ambiental (Plazas, 2015).

El MMGO facilita priorizar proyectos de reconversión a nivel gerencial y productivo proponiendo factores empresariales y definiendo rutas para optimizar los componentes: : análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información,

mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión financiera, gestión de operaciones (producción y logística), gestión humana, estructura y cultura organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y asociatividad. (Véase figura 3).

Figura 3. Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)



Fuente: Pérez - Uribe (2009)

7.4.2 Justificación de uso en el presente estudio

Se hace uso de estadios de crecimiento de acuerdo a la capacidad gerencial, tanto en recursos humanos, económicos e infraestructura para el desarrollo de su razón social. se justifica el uso de este modelo en el presente estudio ya que involucra varios aspectos o elementos tácticos de aprendizaje institucional lo cual replica conocimiento dentro de la organización.

Es una herramienta genérica que se puede aplicar a empresas ya sean de servicios, comerciales o de diferente índole. Se resalta que la información que arroja el instrumento se debe ver de manera positiva y no como elemento represor. Se contemplan 15 elementos clave.

Este modelo se justifica ya que existe un alto nivel de consistencia interna de cada uno de los componentes organizacionales y relación directa con los indicadores y con la escala general de puntuaciones.

8. Marco institucional

En la tabla 2 se resume la información de la empresa.

Tabla 2. Información de la empresa

Nombre de la empresa	Eventos 1 A Recreación y Turismo S.A.S
Nit	826.000.824.9
Ciudad	Duitama
Departamento	Boyacá
Dirección	Cra 27# 12 73
Teléfono	(038) 987 621627 cel.: 311 5137993
Riesgo	Clase I
Código de Actividad Económica	9327 Organización de eventos actividades de entretenimiento.
Página web	https://eventos1a.com.co/

Fuente: Eventos 1 A Recreación y Turismo S.A.S

8.1 Reseña histórica

Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. Es una empresa privada ubicada en la ciudad de Duitama (Boyacá) con el centro de atención en el mismo lugar. Su actividad se basa en la recreación y el turismo a nivel departamental y nacional teniendo reconocimiento por el buen nivel en la prestación de sus servicios. La empresa **Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S.** cuenta con un equipo de trabajo comprometido con el mejoramiento continuo en cada una de las actividades de la entidad y el desarrollo integral de su talento humano con el fin de suministrar a cada uno de sus clientes un adecuado servicio y de la más alta calidad.

Nació el 26 de junio de 1997 como sociedad limitada (Ltda.), compuesta por dos socios Rodrigo Vásquez y José Horacio Díaz, dando como resultado Eventos 1A Recreación y Turismo, la cual se inició realizando las primeras actividades recreativas en empresas hoteleras del departamento de Boyacá.

La empresa cumple con todos los requisitos que exige la ley, desde la contratación de personal, seguridad del personal, facturación de acuerdo a las políticas de la DIAN y certificados legalmente en la cámara de comercio. Jurídicamente la empresa está

constituida, según escritura pública N° 538 del 26 de junio de 1997, otorgada en la notaría única de Paipa, inscrita en esta cámara de comercio el 9 de julio de 1997, bajo el número 5317 del libro respectivo.

8.2 Objeto Social

La empresa tiene como objeto social, organización de eventos, actividades recreativas y turismo.

El número de Registro Mercantil es: 25.483-03.

Eventos 1A Recreación y Turismo SAS es una empresa Boyacense con una experiencia de más de 20 años, que dispone de un talento humano de 30 personas en la ciudad de Duitama, con sede principal en esta misma ciudad. El personal es capacitado en recreación dirigida, logística, guianza turística, campismo, montañismo y escalada, yoga y meditación, animación juvenil y de protocolo, cuentería, decoración y en organización de eventos sociales y deportivos. Además ofrece sonido profesional, miniteka, dumis gigantes, show de títeres y marionetas, show de payasos, magia, muñecos gigantes entre otros, con una visión de llegar líder en la organización de eventos en el departamento como a nivel nacional, generando mejores resultados y fortaleciendo la recreación como elemento esencial en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar en la comunidad.

8.3 Servicios

Dentro del portafolio de servicios se ofrece: véase tabla 3.

Tabla 3. Servicios

Segmento	Descripción
1 Infantil	<p>Animador: presenta y ameniza una actividad lúdica realizando actividades dinámicas, variadas y divertidas.</p> <p>Recreador: coordina grupos de niños realizando actividades lúdicas y creativas fomentando los valores personales.</p> <p>Payaso: personaje que transmite alegría por medio de un sketch interactivo.</p> <p>Aerorumba: actividad donde se ejercita el cuerpo a través del baile con diferentes ritmos tradicionales y contemporáneos.</p> <p>Show de payasos: artistas animados que desarrollan una presentación</p>

Segmento	Descripción
	<p>cómica por medio de parodias y sketches de humor. Show de títeres: títeres temáticos que narran historias fantásticas dejando una enseñanza o moraleja. Trabajo polimotor: espacio para el desarrollo de habilidades por medio de actividades motrices y sensoriales. Show de mimos: utiliza la mímica como medio teatral y recreativo. Magia cómica: realiza juegos de manos y trucos de magia basados en el lusismo y la fantasía infantil Chiki tk: ambiente de luces y sonido adaptada para niños con animación, juego y baile dirigidos. Feria de pueblo: rana, cucunuba, aros, canasto boyacense, ruleta, carros locos, croket, paredón, tiro al blanco, bolso criollos infantiles. Juegos autóctonos: yermis, canicas, trompos, coca, chicle, golosa. Desafíos infantiles: marañas, orugas, futbol gigante, pista jabonosa, vóley rumba, carrera de cabezones, esmumosos, hoyo en 1, líquido vital Extras: decoración, temáticas, globoflexia, pintucaritas, manualidades, parques inflables, mini golf, jenga gigante, línea 4, cañón de espuma, muñecos gigantes, disfraces. Niños diversidades específicas: show de títeres, payasos, mimos y magia. Manualidades, recreación física, rumba terapéutica</p>
2 Adultos	<p>Animador, maestro de ceremonia, recreador, cuentero, aerorumba, yoga, magia, baby shower, home shower, recreación terapéutica, feria de pueblo, desafío, rally de pruebas y observación, bingo, karaoke, fiesta espuma, fiesta color, rumba terapia, fiestas temáticas (decoración, luces, sonido, dj) Adulto mayor: recreación terapéutica, caminata, feria de pueblo, juegos autóctonos, danzas, encuentros culturales, charlas de hábitos y estilo de vida saludable, rumba terapia, talleres de artes manuales</p>
3 Bienestar empresarial	<p>Programa pausas activas, taller empresarial, ciclo paseo, semana de los valores corporativos, aerorumba, campeonatos deportivos, cumpleaños de los colaboradores, celebración fechas especiales, ergonomía y biomecánica, recreación terapéutica, técnica de relación, insanity, torneo de juegos chiriposos, taller de hábitos y estilos de vida saludable,</p>
4 Mercadeo BTL	<p>Personal logístico, animador, modelo protocolo, DJ, impulsadora, sonido, jingles publicitarios, carro valla con o sin sonido, bicivallas, catering, alquiler de equipos, stands,</p>
5 Organización y producción de congresos, ferias y eventos	<p>Sistemas de sonido, luces inteligentes, sistemas de video, tarimas, pasarela, show dj, efectos especiales, carpas, baños portátiles, plantas eléctricas, mesas y sillas, hangares,</p>
6. Turismo	<p>Caminatas ecológicas, senderismo, trekking, caminata recreativa, turismo receptivo, turismo aventura, campismo,</p>

Fuente: Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS 2019

8.4 Misión

Proporcionar la mejor experiencia con la prestación de servicios sociales, culturales y recreativos basados en la innovación y creatividad, que permitan fortalecer los valores y la felicidad integral de nuestros clientes.

8.5 Visión

Ser una empresa líder en Boyacá y relevante en el país en la prestación de servicios para todo tipo de eventos, empresariales e infantiles reconocidos por ser innovadores y eficientes.

Figura 4. Logo



Fuente: documentos empresa Eventos 1 A SAS.

8.6 Estructura organizacional

Figura 5. Estructura organizacional



Fuente: documentos Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS

8.7 Valores empresariales

Honestidad: Toda actividad que realice cada trabajador de Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S debe estar ligada a este valor y verse reflejado en la prestación de sus servicios.

Respeto: Todo ser humano merece ser tratado como tal, independientemente de su condición social, intelectual, económica o moral.

Compañerismo: Eventos 1A Recreación Y Turismo S.A.S fomenta el compañerismo entre sus trabajadores para tener un ambiente de trabajo sano y armonioso para el pleno desempeño de sus labores.

Trabajo en equipo: Aumenta la diversidad y la unión de ideas y objetivos hacia un mismo propósito.

Ética: Los trabajadores de Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S deben tener ética en todas sus actividades laborales.

Compromiso: Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S se compromete con los trabajadores y clientes en la calidad de la prestación de nuestros servicios de organización de eventos, recreación y turismo.

9. Diseño metodológico

9.1 Tipo de investigación

El **tipo de investigación** fue descriptiva en donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014, pág. 92)

9.2 Enfoque

En cuanto al enfoque al ser una investigación formal y estructurada, se facilita el análisis de los datos en forma cualitativa, para profundizar en el desarrollo de la investigación y el análisis de la información. Hernández (2014: 358), establece que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto

9.3 Fuentes de información

Primarias: directivos y empleados de la organización y los clientes con el fin de consolidar la percepción interna y externa de la empresa. Información por medio de documentación de la empresa, bases de datos y archivos.

Secundarias: información encontrada en libros de diferentes autores, publicaciones, tesis, artículos científicos, revistas, páginas web con contenido acerca del tema de investigación.

9.4 Técnicas de recolección de información.

Técnicas: Revisión documental (revistas, artículos), entrevistas informales a directivos, empleados, clientes, proveedores y competencia.

Instrumentos:

Análisis externo de la empresa, factores estratégicos y estrategias: Auditoría estratégica adaptada de Wheelen y Hunger (2013). Anexo A

Análisis interno de la empresa: Entrevista formatos para cada matriz MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones). Anexo B.

9.5 Población y muestra

La muestra es no probabilística o dirigida en donde se seleccionan las unidades por uno o varios propósitos. La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, 2014: 176). En este caso la muestra fue el gerente de la empresa, 2 directivos, 10 empleados, 5 clientes, 5 proveedores y 5 empresas competidoras.

9.6 Aplicación de herramientas de administración estratégica para el análisis interno y del micro y macroentorno

Primero se llevó a cabo el levantamiento de información externa haciendo uso de PEST para el macroentorno, y Cinco fuerzas de Porter para el microentorno, la cual se consolida con la matriz EFAS. Luego se realizó el análisis interno con MMGO teniendo en cuenta los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la empresa consolidando la información de diagnóstico interno en la matriz IFAS.

Una vez completada la fase de diagnóstico estratégico, se formularon y validaron las estrategias utilizando herramientas de prospectiva estratégica, matriz DOFA, y Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a lo hallado en el análisis del macro entorno, micro entorno y análisis interno para finalmente presentar el plan de acción con el tiempo, responsable y presupuesto. Véase tabla 4.

Tabla 4. Aplicación de herramientas de administración estratégica

Herramienta	Descripción	Aplicación	Etapas
PEST	Factores del entorno general que afectan a la empresa	Se clasifican los factores en político - legales, económicos, socio - culturales y tecnológicos	Se analiza cómo afecta cada uno de los factores a la empresa. De cada factor se valora si influye de forma positiva o negativa. Forma positiva es oportunidad; negativa es amenaza.
Matriz EFAS	Evalúa respondiendo a oportunidades y amenazas, aprovecha las oportunidades y minimiza las amenazas	Enumerar entre ocho y diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.	Asignar un peso relativo a cada factor. Todos los valores deben sumar 1.0 sin importar el número de factores. Se asigna una calificación a cada factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Se multiplica el valor por la calificación obteniendo la calificación ponderada de cada factor.
MMGO	Cinco componentes principales para alcanzar resultados de rentabilidad, efectividad, eficiencia, competitividad y calidad integral. Estos son: Planeación y Estrategia + Gestión del mercadeo + Cultura Organizacional + innovación y conocimiento + Gestión financiera.	Diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la	Evaluación de. 1. Componente del entorno económico 2. Direccionamiento estratégico. 3. Gestión de mercadeo y mundo globalizado. 4. Logística y cadena de abastecimiento. 5. Comercio exterior. 6. Gestión de la comunicación e información. 7. Conocimiento, innovación y tecnología en la

Herramienta	Descripción	Aplicación	Etapas
		empresa	empresa 8. Gestión humana 9. Estructura y cultura organizacional 10. Asociatividad 11. Responsabilidad social y ambiental; salud y seguridad industrial. 12. Gestión de producción. 13. Gestión financiera
Cinco fuerzas de Porter	Determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo	1. Amenaza de entrada de nuevos competidores 2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos 3. Poder de negociación de los proveedores 4. Poder de negociación de los compradores 5. La rivalidad entre los competidores	1. Etapa filosófica: definición de misión, visión y valores. Identidad de la empresa. 2. Etapa de análisis. Entorno competitivo, amenazas, y oportunidades. Recursos y capacidades internas. 3. Etapa operativa. Objetivos estratégicos: estrategias y políticas 4. Etapa de control. Corrección, replanteamiento y mejoras.
IFAS	Evalua las fortalezas y debilidades de una empresa tratando de identificar y evaluar relaciones	Enumerar fortalezas y debilidades	Asignar un peso a cada factor. Todos los valores deben sumar 1.0 sin importar el número de factores. Se asigna una calificación a cada factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Se multiplica el valor por la calificación

Herramienta	Descripción	Aplicación	Etapas
			obteniendo la calificación ponderada de cada factor.
Prospectiva estratégica	Se trabajan los escenarios como conjuntos formados por la descripción de una situación futura y una serie de acontecimientos que permiten pasar de una situación real a una futura (Godet, 2000).	El objetivo es poner en evidencia tendencias fuertes y débiles de la empresa. Se describe el camino que conduce de la situación actual a futuras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Matriz empresarial pasada, presente futuro. Ramas, tronco, raíces. 2. Árbol de competencia actual y futuro 3. Identificar variables claves de la empresa y su entorno 4. Comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, su entorno, evolución, fuerzas y debilidades con relación a los principales actores 5 Escenarios para reducir incertidumbre sobre las cuestiones claves del futuro 6 Plan de acción
DOFA	El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se hace con el fin de determinar su situación actual y proponer Líneas Estratégicas, y ventajas competitivas para su desarrollo y	Se tienen en cuenta las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	<ol style="list-style-type: none"> 1:Cuál es el objetivo 2. Definiendo amenazas 3: Oportunidades 4: ¿Cuáles son mis fortalezas? 5: Detectando las debilidades 6 Definiendo las

Herramienta	Descripción	Aplicación	Etapas
	proyección.		estrategias
BSC Cuadro de mando integral	El CMI (Balanced Scorecard) Conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo	Puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro.	1. Diagnostico institucional 2. Elaboración 3. Sistematización 4. Construcción de tableros

Fuente: El autor.

10. Diagnóstico organizacional

10.1 Análisis del entorno

La empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. está ubicada en el sector terciario o de servicios, no produce bienes tangibles, por lo cual es considerado como sector no productivo, aunque contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Es de anotar que este estudio se realizó entre los meses de marzo - abril de 2020 teniendo en cuenta el análisis económico de los años 2018 - 2019, pero bajo la cuarentena actual por la pandemia Covid 19 existe una gran incertidumbre en el comportamiento del mercado ya que las bolsas de valores a nivel internacional muestran un desplome generalizado, motivo por el cual se establecerán unas estrategias para que la empresa logre apalancar esta crisis.

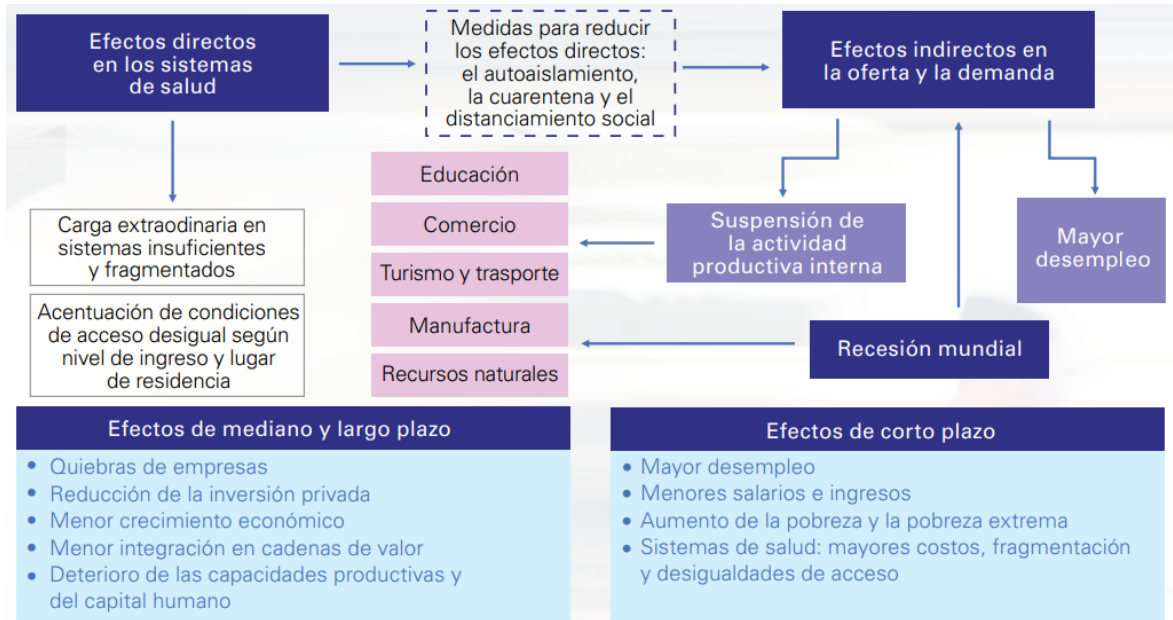
Los efectos indirectos por la pandemia se están sintiendo en 1) La disminución de la actividad económica de sus principales socios comerciales y sus efectos; 2) La caída de los precios de los productos primarios; 3) La interrupción de las cadenas globales de valor; 4) La menor demanda de servicios de turismo; 5) La reducción de las remesas y 6) La intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020)

Es de anotar que la liquidez se ha reducido debido a la disminución de la demanda interna, la paralización de la actividad económica, interrupciones en las cadenas de pago, y pérdidas de rentabilidad. Volatilidad de los mercados financieros como resultado de la incertidumbre y la paralización económica.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, se ven afectadas, en particular en los sectores de la aviación, el turismo y de servicios como el comercio. Muchas ya enfrentan una importante disminución de sus ingresos, el aumento de la insolvencia y la

pérdida de puestos de trabajo en sectores específicos, lo que tendrá un marcado impacto en el mercado laboral. (Organización Internacional del trabajo, 2020) véase figura 6.

Figura 6. Costos económicos del COVID - 19

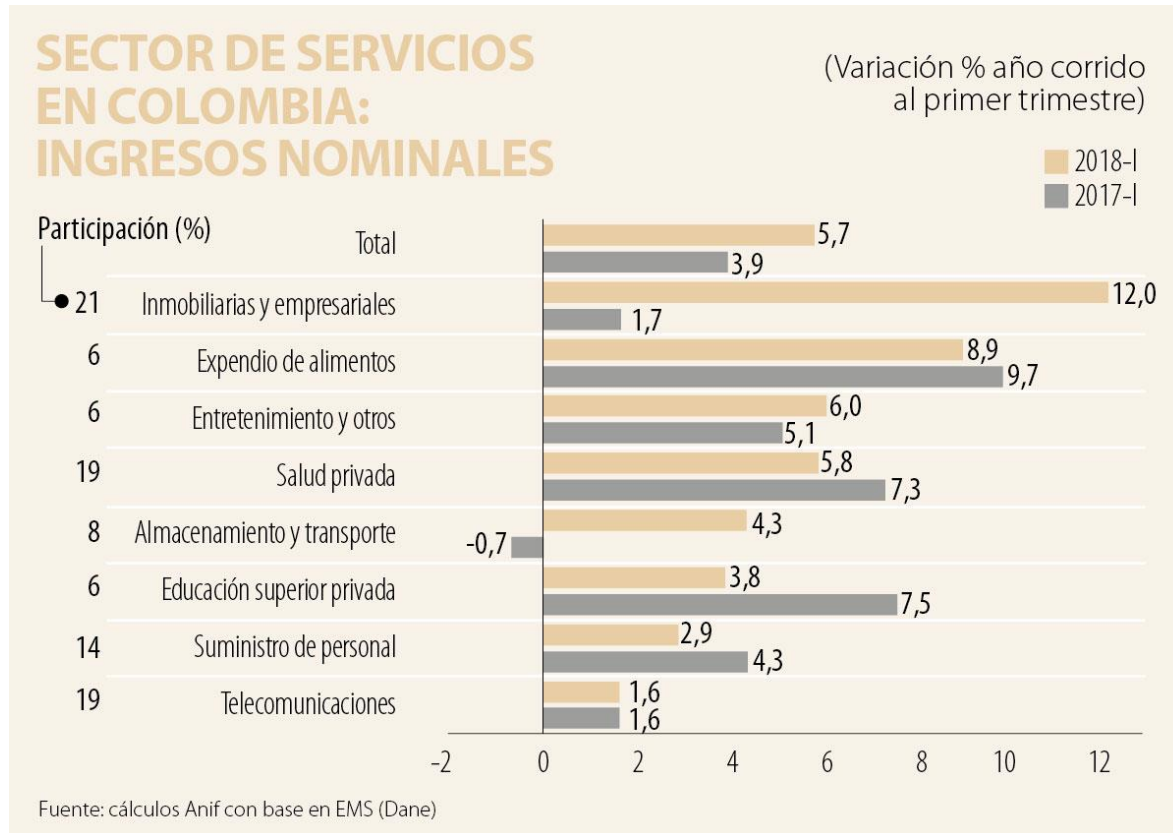


Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020)

Tasa de crecimiento De acuerdo con el DANE el valor agregado de los sectores de servicios de la economía creció a 4.35 real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás. La nueva Encuesta Mensual de Servicios (EMS) mostró una aceleración en los ingresos del sector servicios, expandiéndose a ritmos del 5,7% en el primer trimestre de 2018 frente al 3,9% observado en el mismo período de 2017 como se observa en la figura 7. En donde el entretenimiento y otros tienen una participación del 6% (Clavijo, 2018, pág. 1) .

Véase figura 7.

Figura 7. Sector servicios. Entretenimiento y otros



Fuente: Clavijo (2018).

El tercer lugar lo ocuparon las actividades de entretenimiento creciendo al 6% en el primer trimestre de 2018 (vs. 5,1%), aunque su contribución es menor pues sus ingresos representan solo 6% del total del sector (DANE, 2018).

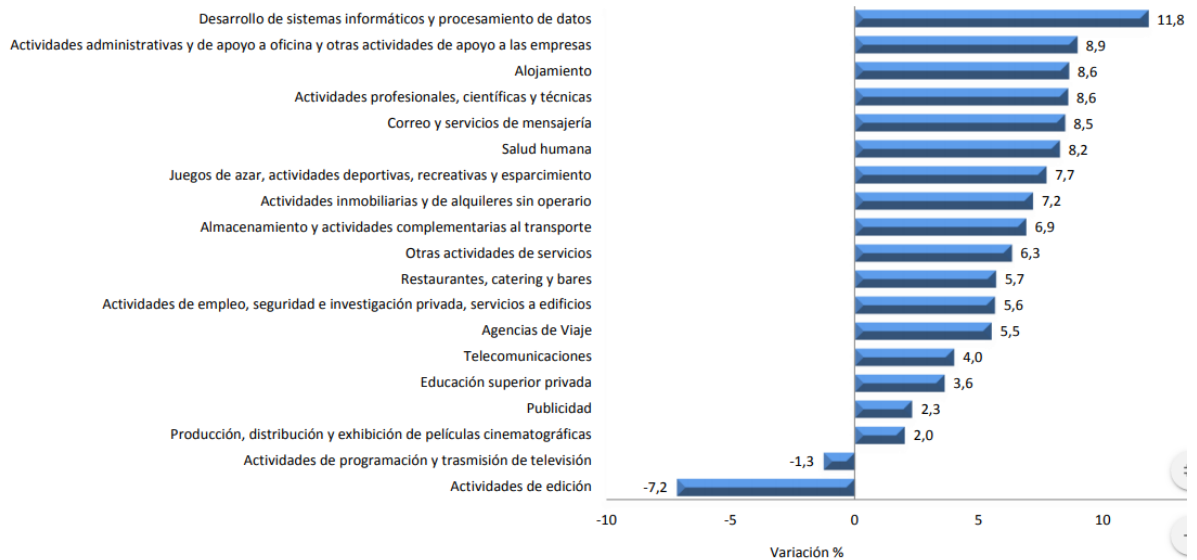
PIB. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019) estableció que el Producto Interno Bruto (PIB) creció 3% durante el segundo trimestre de 2019, muestra aceleración. Los sectores que más contribuyeron a este repunte fueron comercio, administración pública y actividades profesionales, científicas y técnicas. El gasto de consumo final individual de los hogares creció en el segundo trimestre de este año al 4,6%, siendo su mayor registro desde 2015. (DANE, 2019)

Empleo. El empleo en las industrias recreativas, culturales y deportivas está vinculado al consumo de ocio y cultura de la población. Según la Encuesta Anual de Servicios, para el

año 2018 el subsector con mayor ocupación de personal fue el de Actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios, con 930.362 personas, seguido de Salud humana con 231.116 personas, como se observa en la figura 8, en la que se presentan las variables de personal ocupado para los sectores investigados en la encuesta. El sector actividades recreativas y esparcimiento se ubica con un 7.7 de acuerdo con el DANE como se observa a continuación (DANE, 2019)

Ingresos. En cuanto a la variación de ingresos operacionales 2018 / 2017 se observa en la figura 8 con un 7.7% para actividades recreativas y esparcimiento. (DANE, 2019). Encuesta anual de servicios.

Figura 8. Variación de ingresos operacionales 2018 / 2017 Subsector de servicios Total nacional



Fuente: (DANE, 2019)

Ocupación de personal. De acuerdo a la tabla 5 el total de personal ocupado durante en el sector juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento fue de 40.463 (DANE, 2019).

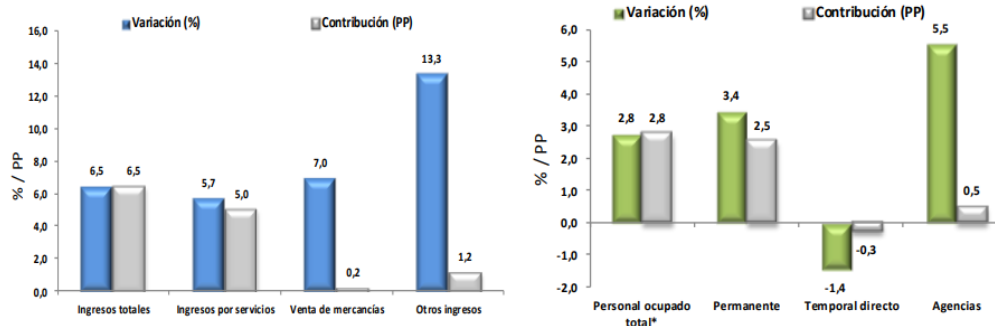
Tabla 5. Personal ocupado por categoría de contratación, subsector servicios. Total nacional

Subsector de servicios	Total personal ocupado'
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	69.735
Correo y servicios de mensajería	20.858
Alojamiento	40.145
Restaurantes, catering y bares	100.808
Actividades de edición	10.156
Producción, distribución y exhibición de películas cinematográficas	7.367
Actividades de programación y transmisión de televisión	8.462
Telecomunicaciones	53.345
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	69.540
Actividades inmobiliarias y de alquileres sin operario	17.609
Actividades profesionales, científicas y técnicas	97.531
Publicidad	35.134
Agencias de Viaje	8.848
Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	930.362
Actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas	161.661
Educación superior privada	94.195
Salud humana	231.116
Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento	40.463
Otras actividades de servicios	19.017

Fuente: (DANE, 2019).

En diciembre de 2018, los servicios de Otros servicios de entretenimiento y otros servicios registraron un crecimiento de 6,5% en los ingresos nominales. Por su parte, el personal ocupado total presentó un crecimiento de 2,8%, en comparación con diciembre de 2017. Véase figura 9.

Figura 9. Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo de personal ocupado total y por tipo de contratación en otros servicios de entretenimiento diciembre 2018



Fuente: DANE – Encuesta Mensual de Servicios EMS

p Cifra provisional

(PP) Puntos porcentuales

* Incluye personal permanente, personal temporal directo y personal temporal contratado a través de agencias de suministro de personal.

Nota: por aproximación decimal, se puede presentar diferencia en la suma de las contribuciones frente a la variación total.

Fuente: (DANE, 2018)

En la figura anterior la variación de 6,5% en los ingresos totales, se explica por el incremento de 5,7% de los ingresos por servicios, de 7,0% de la venta de mercancías y de 13,3% de otros ingresos operacionales, en comparación con diciembre de 2017. La variación de 2,8% en el personal ocupado total, se explica por el incremento de 3,4% en el personal permanente y de 5,5% en el personal contratado a través agencias. Por su parte, el personal temporal directo registró una disminución de 1,4%, en comparación con diciembre de 2017 (DANE, 2018)

En el periodo enero-diciembre de 2018, los Otros servicios de entretenimiento y otros servicios registraron un crecimiento de 5,7% en los ingresos nominales. Por su parte, el personal ocupado total registró un crecimiento de 1,6%, en comparación con el periodo enero-diciembre de 2017 (DANE, 2018).

10.1.1 PEST

La matriz PEST analiza factores del macroentorno. Se analizan los mercados (usuarios/as-vecinos/as) – evalúa criterios de mercados en los que se encuentra un negocio o unidad (institución prestadora de servicios(Félix, 2013). Pest, es herramienta para entender y comprender el declive o el crecimiento de una empresa a nivel externo en el mercado, circunstancias, posición y dirección se tiene para la organización, por lo que es considerada una solución para medir los índices y factores. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. Véase tabla 6

Tabla 6. Factores a analizar en el Pestel Mundial - Colombia 2020

Factores	Mundo	Colombia
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra entre China y Estados Unidos • Desaceleración en China y Europa • Incertidumbre política a nivel internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política: Protesta social (trabajadores, estudiantes, organizaciones campesinas, asesinato líderes sociales). • Aunque entre 2018 - 2019 el país mostraba una recuperación económica, frente al Covid 19 el escenario actual es diferente ya que se están redireccionando todos los recursos disponibles a la salud.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento económico por caída de bolsas de mercado (Covid 19) • Baja precio petróleo • Recesión de la economía a nivel mundial • Caída de bolsas de valores • Caída sector turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit externo • El Congreso continuará siendo escenario de concertación y confrontación política entre el Ejecutivo y las diversas fuerzas políticas, alrededor de iniciativas legislativas (reforma financiera, pensional y laboral) Ley de financiamiento • Baja demanda de productos y servicios • Inversión en salud dejando de lado infraestructura • Desaceleración económica • Depreciación del peso colombiano • Inflación • Cierre de empresas pequeñas <p>Independientemente de la situación económica que está atravesando el país se observa que las familias siguen celebrando bodas, bautizos, comuniones, etc.</p>
Sociales	Tensión social, incertidumbre por futuro económico Confinamiento por Covid 19, pérdida de empleos	

Factores	Mundo	Colombia
Tecnológico	Desarrollo de empresas online Aumento de gastos en investigación y desarrollo	El gobierno no se apoya investigación y desarrollo.
Ecológico	Contaminación	Contaminación
Legal	Normatividad	Normatividad Norma técnica sectorial NTS OPC 001 Operación de congresos, ferias y convenciones. Ley 300 de 1996, Ley General del Turismo Decreto 1824 2001 Actividad de los operadores profesionales de congresos ferias y convenciones. Decreto 420 2020 prohibición de reuniones de más de 50 personas Covid 2019.

Fuente: autor.

Es de anotar que la evolución de la economía latinoamericana se vincula, a cómo se comporten las economías de China, la UE y EEUU y a cuánto tarde en disminuir la expansión de la pandemia. Esta nueva situación producida por la pandemia no hace sino profundizar la incertidumbre que ya venían padeciendo las economías latinoamericanas, que acumulan desde 2013 un período de desaceleración, estancamiento o crisis (Malamud y Núñez, 2020).

De acuerdo al análisis Pestel se tiene como prioridad alta realzar acuerdos comerciales para enfrentar la crisis que se avecina frente al Covid 19 mediante estrategias para hacerle frente a la crisis económica, tasa de desempleo, miedo reuniones sociales, bajos ingresos, entre otros. Véase tabla 7.

Tabla 7. Análisis Pestel para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S.

Factores		Probabilidad de ocurrencia			Posibilidad de efecto	Prioridad alta
		Alta	Media	Baja		
Políticos	P1 Política Inestable		X		-	
	P2 Acuerdos comerciales		X		+	X
	P3 Legislación laboral			X	-	
Económicos	E1 Acceso a financiaciones bancarias.	X			+	
	E2 Crisis económicas. (recesión por coronavirus)	X			-	X
	E3 Tasa de desempleo. (pérdida de empleo por coronavirus)	X			-	X
	E4 Reforma tributaria (a implementarse en los próximos meses en Colombia)		X		-	
	E5 Baja en la demanda del servicio por inflación		X		-	
Sociales	S1 Miedo a reuniones sociales por Covid 19	X			-	X
	S2 Bajos ingresos	X			-	X
	S3 Nuevas tendencias del mercado		X		+	X
	S4 Teletrabajo		X		+	
Tecnológico	T1 Acceso a nuevas tecnologías		X		+	X
	T2 Herramientas tecnológicas		X		+	X
Ecológico	E1 Consumo de energía.			X	=	
	E2 Ley de protección medio ambiental			X	=	
Legal	L1 Prohibición de reuniones y aglomeraciones (tiempo indefinido) (Decreto 420 2020)	X			-	X

Fuente: autor

10.1.2 Matriz EFAS

MEFE (Matriz de Evaluación de Factor Externo) su clasificación está dada de 1 a 5 a cada factor, para indicar si esa variable representa una amenaza u oportunidad muy poco importante (clasificación =1), poco importante (clasificación = 2), importante (clasificación = 3) de gran importancia (clasificación = 4), muy importante (clasificación = 5), luego se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado

ponderado para cada variable y por último se suma los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

A continuación, se presenta la matriz EFAS tabla 8

Tabla 8. EFAS

	Variables	Ponderación	Calificación	Total
Amenazas	A1: Inestabilidad política y económica (recesión, pérdida de empleo, depreciación peso colombiano, inflación) debido al Covid 19 (PESTEL)	0.15	3	0,45
	A2: Cierre de empresas por Covid 19 (PESTEL)	0.20	3	0,60
	A3: Reformas tributaria, económica, laboral. (5F Porter)	0.15	3	0,45
	A4: Guerra de precios entre competencia (5F Porter)	0.07	2	0,14
	A5: Baja demanda de servicio (5F Porter)	0.20	4	0,80
	A6: Confinamiento social a corto plazo (PESTEL)	0.13	1	0,13
	A7: Alta informalidad empresas competidoras (5F Porter)	0.10	3	0,30
	TOTAL	1.00		2,87

	Variables	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades	O1: Adaptación al cambio: Nuevas alternativas para la oferta de productos y servicios de recreación.	0.30	4	1,20
	O2: Mercado atractivo virtual para empresas y grupos familiares	0.20	4	0,8
	O3: Administración de Alianzas estratégicas con clientes, proveedores y otras empresas.	0.10	3	0,30
	O4: Tasas de interés bajas para préstamos de proyectos de inversión	0.10	3	0,30
	O5: Competencia poco desarrollada.	0.10	2	0,20
	O6: Aplicación a incentivos y apoyo a Pymes	0.10	2	0,20
	O7: Administración de convenios de competitividad	0.10	2	0,20
	TOTAL	1.00		3,2

Fuente: autor, 2020

El resultado en la aplicación EFAS es de 2,87 para las amenazas y de un 3.2 para las oportunidades, lo que indica que tiene algunas oportunidades a mantenerse y seguir creciendo en el mercado de la recreación. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten y la manera como enfrente la crisis del Covid 19 la forma en que convierta las amenazas oportunidades.

Tabla 9. EFAS

Variable	Total Ponderado
O	3,20
A	2,87

Fuente: El Autor

10.2 Análisis interno

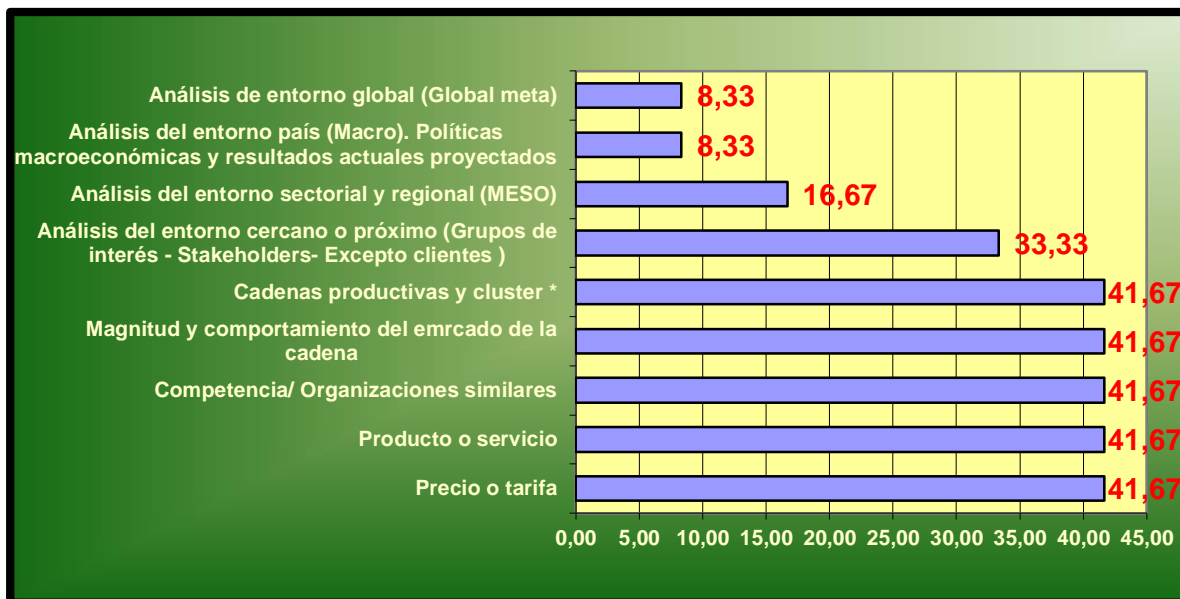
10.2.1 MMGO

De acuerdo a la metodología del MMGO se aplicaron las diferentes matrices de intervención y se obtuvieron las calificaciones en las diferentes áreas. El resultado, así como la información proveniente de las entrevistas con el gerente, empleados, clientes y proveedores se presentan a continuación:

A continuación, se presentan las figuras de cada área de la empresa de acuerdo con la matriz MMGO.

En la figura 10 entorno económico se observan los mayores puntajes en las cadenas productivas, la magnitud y comportamiento del mercado, competencia / organizaciones similares, producto o servicio y precio con un 41.67 puntos y los puntajes más bajos están en el análisis del entorno global y análisis del entorno país con el 8.33 puntos.

Figura 10. Entorno económico



Fuente: Autor

En la figura 11 se observa la variable valores corporativas con un puntaje de 37.50 como el más relevante y las variables que necesitan mayor atención son el principio de planeación y las estrategias con 12.50 puntos.

Figura 11. Direccionamiento estratégico



Fuente: Autor

En la figura 12 se observa la gestión de mercadeo con un puntaje alto en la variable servicio al actor social cliente con 50 puntos y las variables que requieren atención son la investigación de mercados y el comportamiento del mismo.

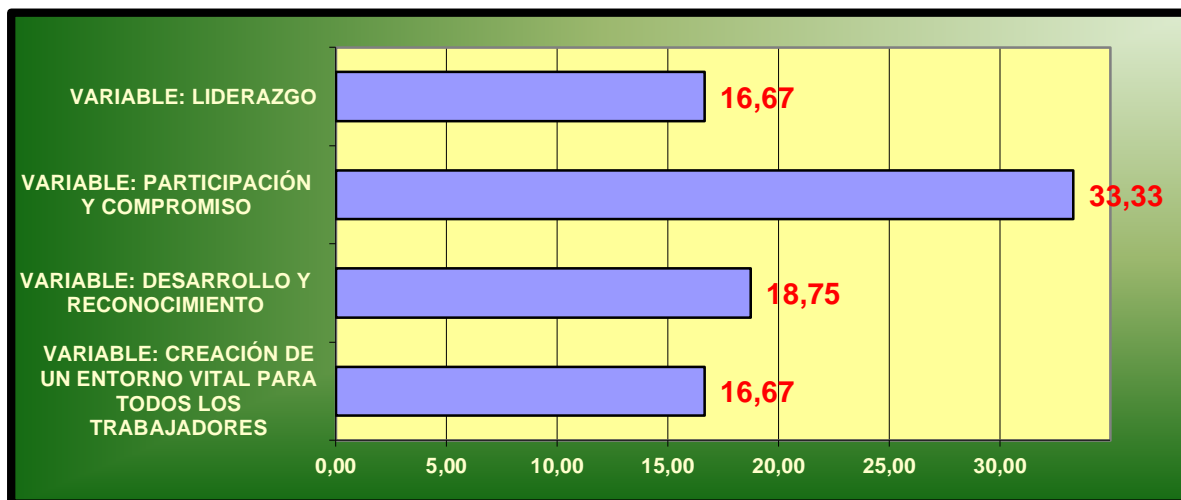
Figura 12. Gestión de mercadeo



Fuente: Autor

En la figura 13 cultura organizacional se observa como mayor puntaje la participación y compromiso con el 33.33 mientras que las demás variables requieren atención como el liderazgo, desarrollo y reconocimiento y la creación de un entorno vital.

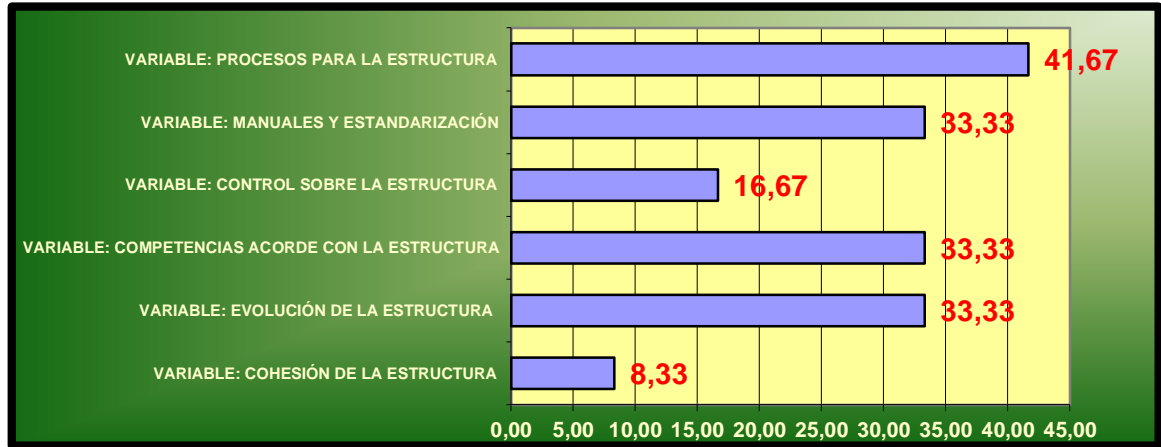
Figura 13. Cultura organizacional



Fuente: Autor

En la figura 14 estructura organizacional se observa el mayor puntaje en la variable procesos para la estructura y un puntaje bajo en el control sobre la estructura y la cohesión de la misma.

Figura 14. Estructura organizacional



Fuente: Autor.

En la figura 15 gestión de producción sobresale la variable plan de operaciones y las de mayor necesidad de atención están la programación de producción y sistema de operaciones.

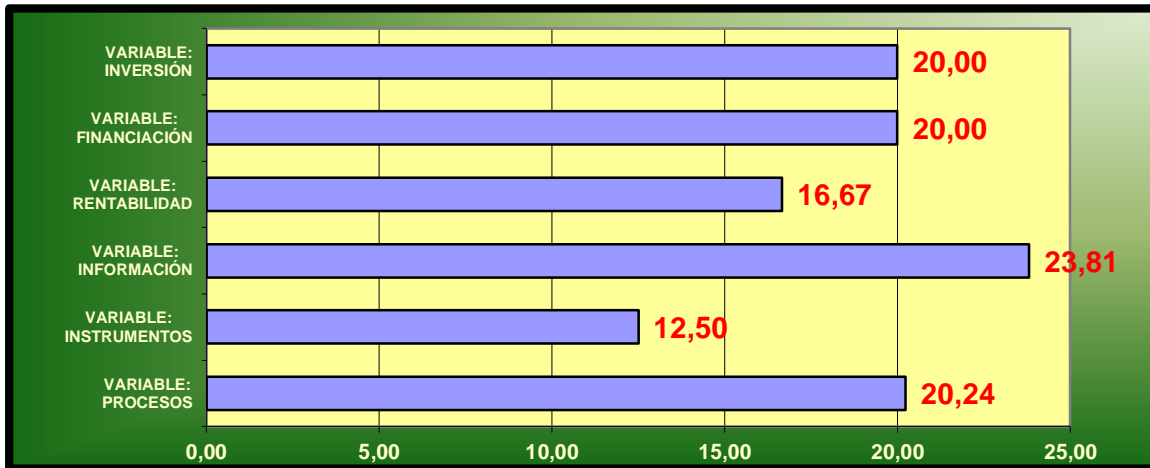
Figura 15. Gestión de producción



Fuente: Autor

En la figura 16 gestión financiera sobresale la variable información, aunque el puntaje es relativamente bajo 23.81, las variables de atención instrumentos y rentabilidad.

Figura 16. Gestión financiera



Fuente: Autor.

En la figura 17 gestión humana sobresale la variable capacitación y hay necesidad de atención en la estructuración del plan de gestión, financiamiento, evaluación de desarrollo y salud ocupacional.

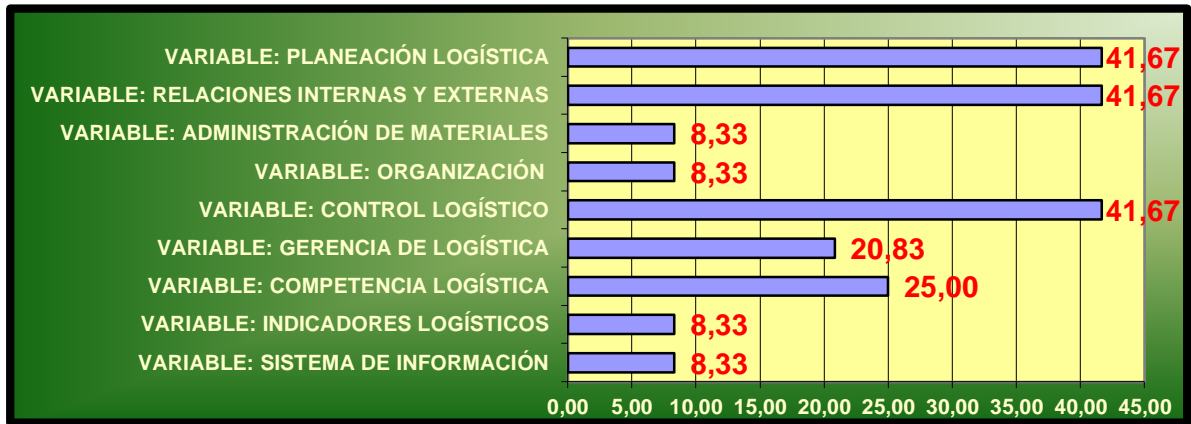
Figura 17. Gestión humana



Fuente: Autor

En la figura 18 logística los puntajes son altos para la planeación logística, relaciones internas y externas y el control logístico, las demás variables requieren atención como el control de materiales, la organización, indicadores logísticos y sistema de información.

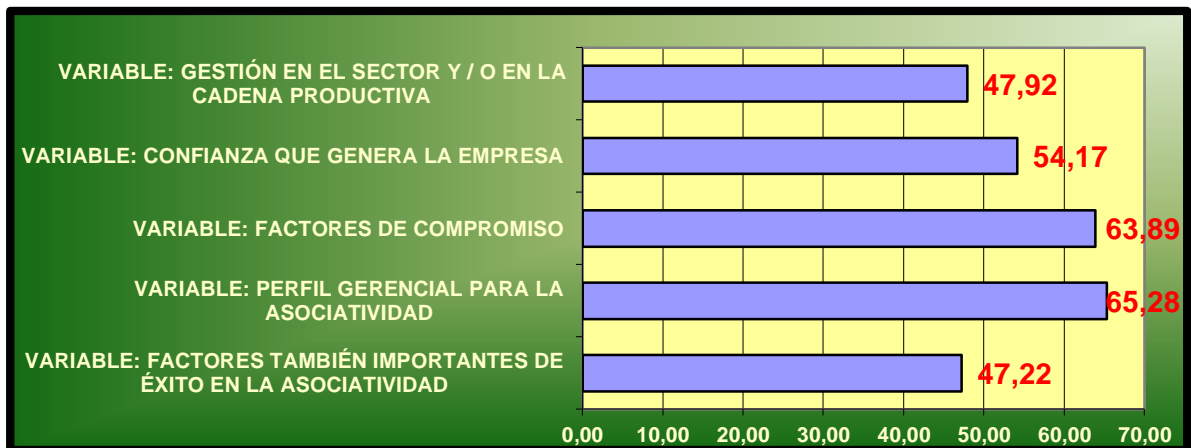
Figura 18. Logística



Fuente: Autor.

En la figura 19 Asociatividad sobresale el perfil gerencial para la asociatividad y los factores de compromiso, así mismo la confianza que general la empresa tiene un puntaje de 45.17 seguido por la gestión en la cadena productiva y los factores importantes de la asociatividad con 47.22 puntos.

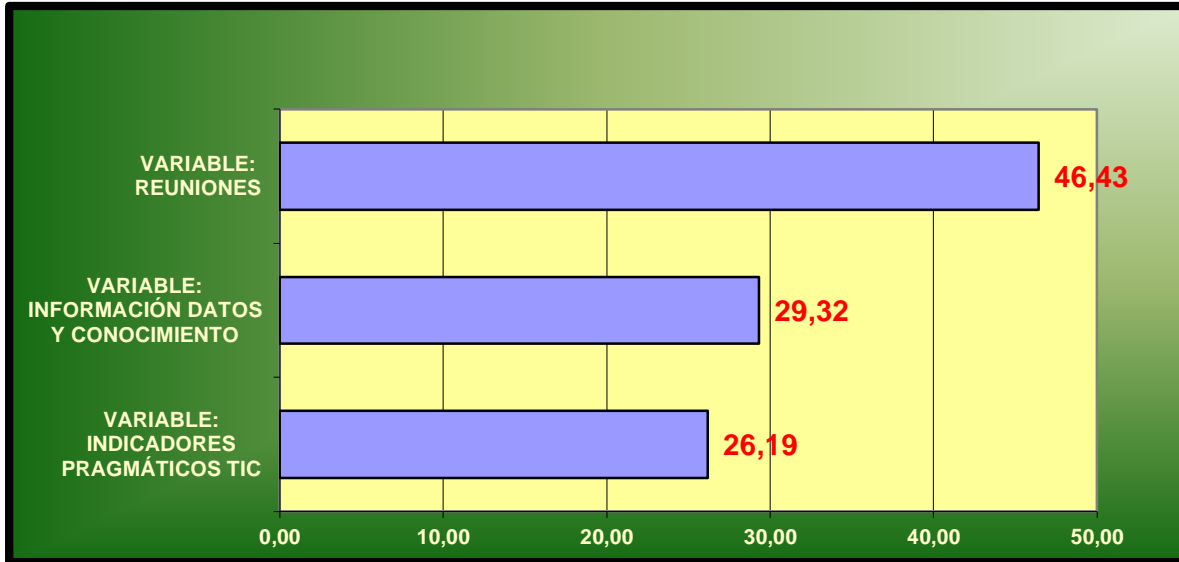
Figura 19. Asociatividad



Fuente: Autor

En la figura 20 comunicación e información sobresale la variable reuniones con 46.43 y falta reforzar la información datos y conocimiento con 29.32 y la variable indicadores pragmáticos TIC con 26.19.

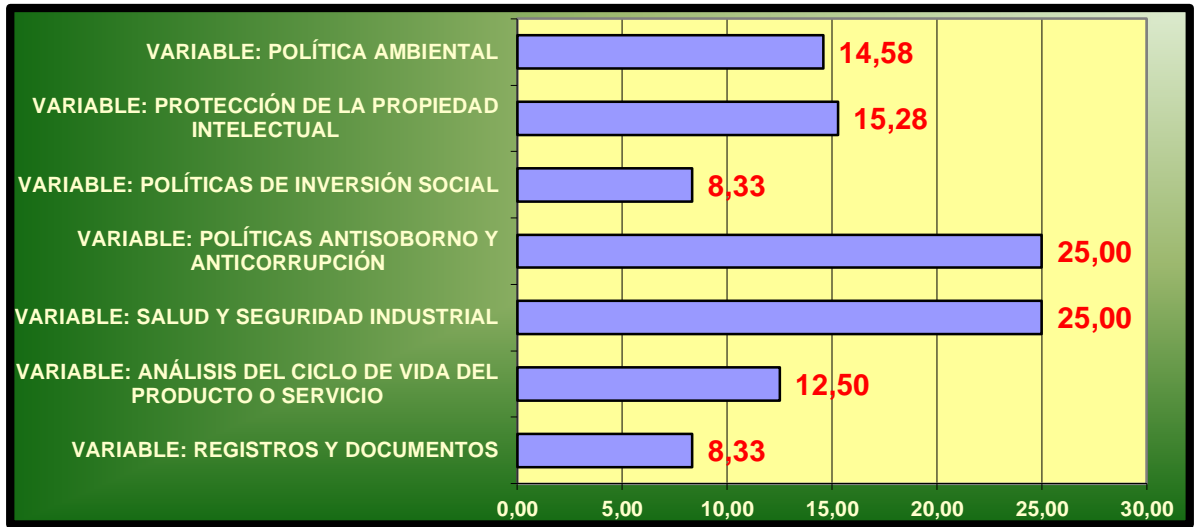
Figura 20. Comunicación e información



Fuente: Autor

En cuanto a la figura 21 responsabilidad social empresarial los puntajes son bajos, pero sobresale la variable política anti soborno y anticorrupción, salud y seguridad industrial. Los puntajes bajos son las políticas de inversión social y registros y documentos.

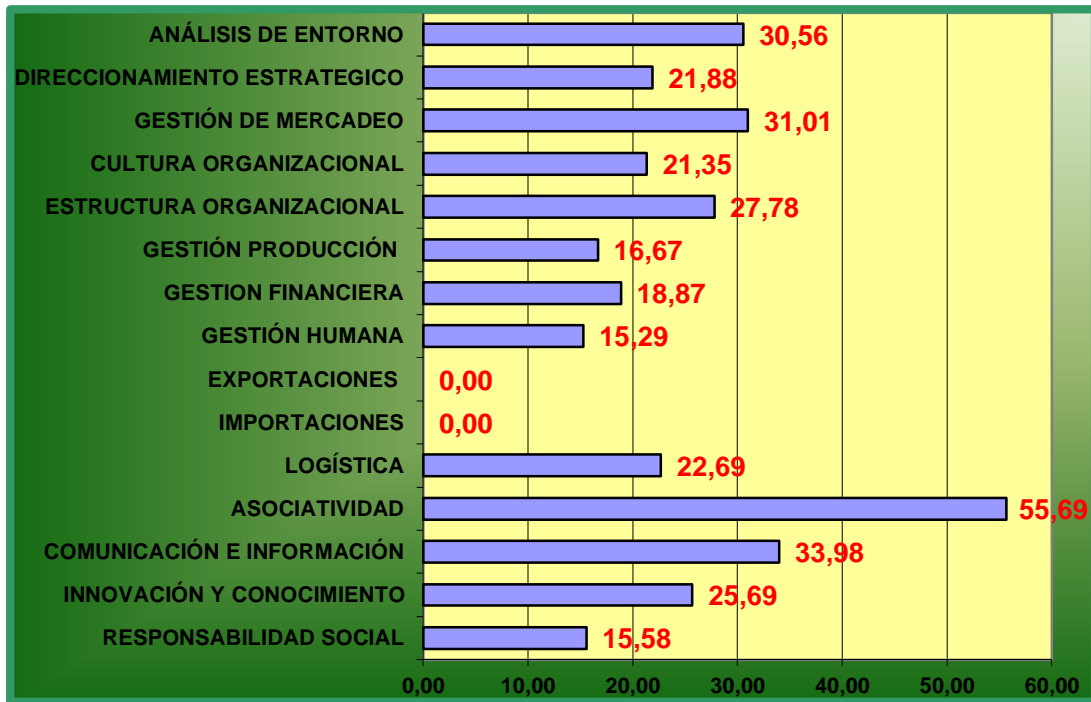
Figura 21. Responsabilidad social empresarial



Fuente: autor.

De acuerdo a las matrices anteriores se presenta el informe integral de resultados por capítulo para establecer las fortalezas y debilidades. Véase figura 22

Figura 22. MMGO Informe integral Resultados por capítulo



Fuente: Autor.

La observación del conjunto de calificaciones obtenidas por la empresa en sus diferentes elementos competitivos indica de acuerdo a la figura 22, que se han logrado avances en cuanto a asociatividad con un 55%, comunicación e información con un 33.98% y gestión de mercadeo con un 31.01%. **Por otra parte es necesario fortalecer factores como la responsabilidad social 15.58%, gestión humana 15.29%, gestión financiera 18.87%, cultura organizacional 21.35% y direccionamiento estratégico con un 21.88%.** Por las características del negocio las exportaciones e importaciones no aplican en el análisis.

El perfil general de la organización es equilibrado, es decir sus variables se mueven alrededor del 20 a 40% ubicándose en los estadios 1 y 2 de los 4 posibles. Los puntos con mayor oportunidad de mejoramiento se centran en el direccionamiento estratégico, cultura organizacional.

La empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. ha tenido un desarrollo en los últimos años reflejado en la asociatividad, las ventas han crecido gracias a las estrategias de mercado (convenios interinstitucionales) y a las relaciones con sus clientes gracias a la calidad del servicio prestado, lo que ha generado confianza y credibilidad de los clientes del sector lo que se ha convertido en una clave del éxito de la empresa. Se ha centrado el esfuerzo de la empresa en la capacitación del recurso humano por medio de varios programas para su promoción y desarrollo.

Por otra parte se evidencia la existencia de una desorganización en la parte administrativa ante la ausencia de procesos administrativos y planes a corto mediano y largo plazo. Se encuentra un alto liderazgo frente al tema comercial y a la relación con los clientes y proveedores para concretar compras y ventas pero no se encuentra el mismo liderazgo frente al proceso de estructuración y modernización que requiere la organización.

10.2.2 Cinco fuerzas de Porter

Para determinar la posición actual de la empresa frente al sector, se desarrolla con la herramienta 5 fuerzas de para establecer estrategias de tal manera que se llegue al ideal para competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados (muchos clientes), pocos competidores y sin sustitutos

importantes. Debido a que la empresa maneja varios servicios, se hará énfasis en **recreación y logística** al ser los servicios que más maneja la empresa. La plantilla utilizada fue adaptada de David, (2014, pág. 1).

Las 5 fuerzas de Porter manejan los siguientes ítems:

1. Poder de negociación de los clientes o compradores. Cuando los compradores cuentan con productos o servicios sustitutos en el mercado o si se ofrece un costo más alto que los similares en el mercado. Las exigencias de los compradores pueden ser cada vez más altas.

2. Rivalidad entre empresas. La rivalidad da como resultado que el crecimiento de la industria sea lenta, que los costos y almacenamiento sea elevado, que el producto no llegue a los clientes y no se pueda diferenciar su utilidad.

3. Amenaza de nuevos entrantes o competidores: indica que tan difícil es entrar a un mercado. Hay menos opciones de triunfar si las barreras de entrada son fuertes y si hay estrictas regulaciones en cuanto a conocimientos y tecnologías específicas o altos requerimientos de inversión; por el contrario, si hay pocas barreras de entrada la opción de triunfar es significativa.

4. Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores las herramientas necesarias para alcanzar un objetivo.

5. Amenaza de productos sustitutos. Una empresa tiene problemas cuando los sustitutos son más eficaces o baratos esto hace bajar los precios lo que lleva a la reducción de ingresos. El análisis de las 5 fuerzas de Porter se convierte en una herramienta útil al momento de valorar la empresa y ver su proyección de acuerdo al entorno. A continuación se analiza cada una de ellas:

Frente a la entrada de competidores potenciales se establece que el mercado de eventos cuenta con pocas restricciones mientras que el servicio de logística requiere un capital económico mayor lo que supone un freno para varias empresas debido a la situación económica. En el caso de la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. es necesario atraer el mercado meta con la diferenciación del servicio. Se obtiene una

calificación ponderada frente a la amenaza de nuevos entrantes de 2.4 lo que quiere decir que la empresa debe estar más preparada para la entrada de nuevas empresas con estrategias dirigidas a una planificación gerencial a mediano y largo plazo para hacerle frente a la competencia. Véase tabla 10.

Tabla 10. Amenaza de nuevos entrantes

	Amenaza de nuevos entrantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Posicionamiento de marca, diseño, servicio, precio	0,20	1	0,20
2.	Niveles de inversión	0,20	2	0,40
3.	Políticas gubernamentales (impuestos)	0,20	2	0,40
4.	Nivel de liquidez	0,10	2	0,20
5.	Panorama de la industria	0,30	4	1,20
	Total	1,00		2,40

Fuente: presente estudio, 2020

Análisis: Algunas empresas de Tunja y Sogamoso están tratando de entrar al mercado para ampliar sus segmentos de servicios para hacer más presencia. Frente a la entrada de nuevas empresas se tiene una ventaja significativa y es la experiencia que se tiene en el mercado, diferenciación del producto y lealtad de consumidores. Entre las barreras que enfrentan las nuevas empresas están los importantes requerimientos de capital, las políticas gubernamentales como impuestos y el panorama de la industria incierto frente a la pandemia del coronavirus.

Frente a la **fuerza clientes** la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. está enfocada a grandes, pequeñas y medianas empresas y grupos de familia de clase media y alta. Es de resaltar que se ofrece un amplio portafolio de servicios que se adapta a las necesidades de los clientes y a su presupuesto. Véase tabla 11.

Tabla 11. Fuerza Clientes

	Fuerza Clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Importancia de la empresa para el comprador	0,20	3	0,60
2.	Costos de cambio	0,20	2	0,40
3.	Alto volumen de compra	0,20	2	0,40
4.	Concentración de número de clientes vs número de empresas	0,10	3	0,30
5.	Compradores son sensibles al precio	0,30	3	0,90
	Total	1,00		2,60

Fuente: presente estudio, 2020

Análisis: En el ítem fuerza clientes se tiene un total de 2.6 como calificación ponderada, aunque los servicios que se ofrecen están bien diferenciados la gerencia de Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. debe analizar que los clientes o compradores son sensibles al precio para lo cual es necesario generar estrategias que apunten a no perder clientes por falta de información sobre el costo de servicios que se acomoden a su presupuesto.

Frente a la amenaza **fuerza proveedores** la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. cuenta con proveedores a nivel nacional, regional y local entre los cuales se pueden mencionar los que se evidencian en la tabla 12.

Tabla 12. Proveedores

Nit	Nombre	Ciudad
890.101.272	Sempertex de Colombia SA	Barranquilla
7.211.442	Ferretería Central	Duitama
23.554.001	C&M Deportes	Duitama
826.000.361	Paraíso SA	Duitama
901.116.622	Comercializadora El Éxito Ot Sas	Bogotá
830.123.912	Inflables Universal	Bogotá

Fuente: presente estudio, 2020

Análisis: Existe una amplia gama de proveedores de materia prima y de servicios para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. lo que le permite a la empresa escoger de acuerdo a calidad, precio y servicio. No se incurre en altos costos por cambiar de proveedores y en el mercado se encuentra una amplia gama de empresas que pueden proveer los materiales necesarios para la programación y ejecución de eventos; sin

embargo la empresa debe realizar alianzas con los proveedores para lograr mejores precios. Véase tabla 13

Tabla 13. Fuerza Proveedores

	Fuerza Proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Concentración número de proveedores vs número de empresas	0,20	3	0,60
2.	Cantidad de materias primas sustitutas que existen	0,20	3	0,60
3.	Volumen de compra	0,20	2	0,40
4.	Costo de cambiar materias primas	0,30	2	0,60
5.	Productos o servicios del proveedor son diferenciados	0,10	2	0,20
	Total	1,00		2,40

Fuente: presente estudio, 2020

Análisis: La mayoría de materia prima que se usa en la empresa son productos básicos que se encuentran en los grandes almacenes de cadena, así que no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios, por ese motivo los proveedores de empresas de eventos son relativamente débiles, a excepción de la calidad que ofrece la empresa de bombas Sempertex de Colombia SA frente a otras empresas que venden el mismo producto.

Frente a los **servicios o productos sustitutos** que limitan el potencial del servicio fijando un límite de precios brindando servicios parecidos se tienen hoteles con servicio de eventos y fiestas, empresas que ofrecen eventualmente locales y productos para la organización de eventos infantiles, eventos organizados por familiares del homenajeado, empresas que ofrecen servicios de animación como magos, títeres, entre otros. De acuerdo a la tabla 14 se hizo el análisis de las fuerzas de Porter logrando un puntaje de 2.3 como calificación ponderada.

Tabla 14. Servicios o productos sustitutos

	Servicios o Productos Sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Propensión del comprador a sustituir	0,10	3	0,30
2.	Precios relativos productos sustitutos	0,20	2	0,40
3.	Tendencia a mejorar costos	0,30	2	0,60
4.	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,20	3	0,60
5.	Tendencias a mejorar desempeño y servicios	0,20	2	0,40
	Total	1,00		2,30

Fuente: presente estudio, 2020

Cuando los clientes hacen uso de productos sustitutos se dan cuenta que el servicio no es de calidad aunque los costos sean más bajos la relación entre estas dos variables no compensa la satisfacción del usuario.

Análisis: Es necesario que la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. tome cartas en el asunto y plantee estrategias de comunicación para llegar a los clientes mostrando las ventajas de los servicios que se ofrecen.

Frente a la **rivalidad competitiva** se tiene una calificación ponderada de 2.25 como se puede observar en la tabla 15 en donde la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. debe estar atenta al portafolio de servicios de la competencia para establecer nuevos paquetes y competencia por precios.

Tabla 15. Rivalidad Competitiva

		Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Velocidad crecimiento del sector	0,20	1	0,20
2.	Nivel de barreras de salida	0,05	2	0,10
3.	Productos diferenciados lealtad de los clientes alta	0,30	4	1,20
4.	Las ventas concentradas en pocos vendedores	0,15	3	0,45
5.	Los rivales tienen objetivos, estrategias	0,30	1	0,30
	Total	1,00		2,25

Fuente: presente estudio, 2020

Análisis: Es de anotar que la Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. tiene diversificado su servicio de acuerdo a varios segmentos. Entre las empresas que son competencia de Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. se tienen los referenciados en la tabla 16.

Tabla 16. Competidores

Competidores	Ciudad
Cocodrilos Recreación	Sogamoso
Club Risitas	Duitama
Rema Soluciones Integrales Sas	Duitama
Miranda Logística y Recreación	Duitama
Wildumi Eventos y Recreación	Duitama
Chie lo nuestro	Duitama
Eventos Mas	Tunja
Fun Eventos	Tunja
Picardias	Tunja

Fuente: presente estudio, 2020

Conclusiones 5 fuerzas de Porter. De acuerdo a la tabla 17 donde se muestra el resumen de la calificación obtenida con un ponderado de 2.39. Se concluye que el sector analizado es atractivo para competir en un mercado ya que se cuenta con barreras de entrada, los proveedores no son tan fuertes, se cuenta con clientes fieles y no hay competidores fuertes; sin embargo, la empresa se debe preparar para el futuro con una planificación estratégica frente a las competencias de la pandemia Covid 19.

Tabla 17. Total calificación Porter

	Calificación
Amenaza de nuevos entrantes	2,40
Fuerza Clientes	2,60
Fuerza Proveedores	2,40
Servicios o Productos Sustitutos	2,30
Rivalidad Competitiva	2,25
Sumatoria	11,95
Promedio	2,39

Fuente: presente estudio, 2020

Frente a la entrada de competidores la empresa debe tener diferenciación del servicio con una planificación gerencial a mediano y largo plazo para hacerle frente a la competencia. Hay que hacer uso de la experiencia que se tiene en el mercado y la fidelización de clientes. En cuanto a los clientes se tiene como ventaja el amplio portafolio y que los costos se adaptan a los presupuestos de los clientes; sin embargo hay que tener presente que muchos negocios de “garaje” compiten con precios bajos lo que se debe enfrentar con calidad del servicio ofrecido teniendo en cuenta la experiencia de la fuerza laboral. Se cuenta con gran número de proveedores lo que le permite a la empresa poder escoger calidad vs precio, pero es de anotar que desde la gerencia se deben establecer alianzas estratégicas con los proveedores para lograr mejores precios.

Ahora bien, los productos sustitutos que pueden limitar el potencial de la empresa no están consolidados en el mercado actual, sin embargo es bueno tenerlos en cuenta a futuro para evitar que lleguen a abarcar un mercado potencial. En cuanto a la rivalidad competitiva existen empresas de Sogamoso y Tunja que quieren incursionar en el mercado local por lo tanto es necesario establecer estrategias desde la gerencia como estrategias de mercadeo y ventas, contar con departamento de ventas y una oficina en el centro de Duitama que haga más visible la empresa, tener vendedores y asesores comerciales para clientes potenciales.

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se establecen las ventajas competitivas de la empresa entre las que se pueden señalar que el servicio dirigido a varios grupos de edad (segmentación del mercado), el servicio es personalizado y con personal capacitado con calidad y cubrimiento logístico adecuado, la empresa organiza y planifica eventos creativos, originales y únicos, se dan facilidades de pago, se tiene experiencia en la organización de eventos lo que permite tener conocimiento del sector y tendencias generando confianza y efectividad. La empresa es reconocida en el medio, se cuenta con un amplio portafolio de servicios (diversificación) y se ofrecen presupuestos personalizados y adaptados a la necesidad de los clientes.

Entre las desventajas detectadas frente a otras organizaciones se estableció que no se cuenta con una estructura organizacional apropiada, se adolece de un planeamiento estratégico, falta de visión para la toma de decisiones, faltan alianzas estratégicas, los

empleados son rotativos, entre otras. Lo que lleva a plantear estrategias para ser más eficientes logrando un servicio de diferenciación frente a la competencia.

Es necesaria una estrategia de gestión para optimizar los recursos y aprovechar las condiciones tanto internas como externas para la consolidación de la competitividad. En este sentido se atiende y actúa sobre la propuesta filosófica y lo que implica como: misión, visión, valores, principios y políticas. También en aspectos gerenciales como los relacionados con la planeación, organización, dirección, control y su integración.

Se concluye que no se compite para ser los mejores sino para ser los únicos.

Matriz de evaluación del factor externo. El entorno visto en forma más amplia como: Aspectos demográficos, políticos, legislativos y demás. Es importante reconocerlos, comprenderlos e identificarlos para incorporarlos dentro de las estrategias de mercadeo, como oportunidades para atraerlas y aprovecharlas y como amenazas para tomar las medidas necesarias para que no afecten el desarrollo de la organización ni del sector.

Las Oportunidades se refieren a aquellos factores y capacidades de orden económico, tecnológico y social, que se pueden constituir en mejoras claves para desarrollar las estrategias de mercadeo y competitividad de 1A Recreación en el Departamento, puesto que permitirán acceder a nuevos mercados, a alianzas, y a nuevos conocimientos, mediante ventajas comparativas.

Las Amenazas hacen referencia a aquellos factores o eventos del entorno económico, social, político, o cultural que afectan el mercado objetivo y la competitividad de la empresa y sobre los cuales se tienen escasos grados de control en la gestión interna. Por consiguiente, las amenazas son retos externos que deterioran o desvían el impacto de las estrategias de mercadeo si no se toman en consideración al momento del diseño estratégico.

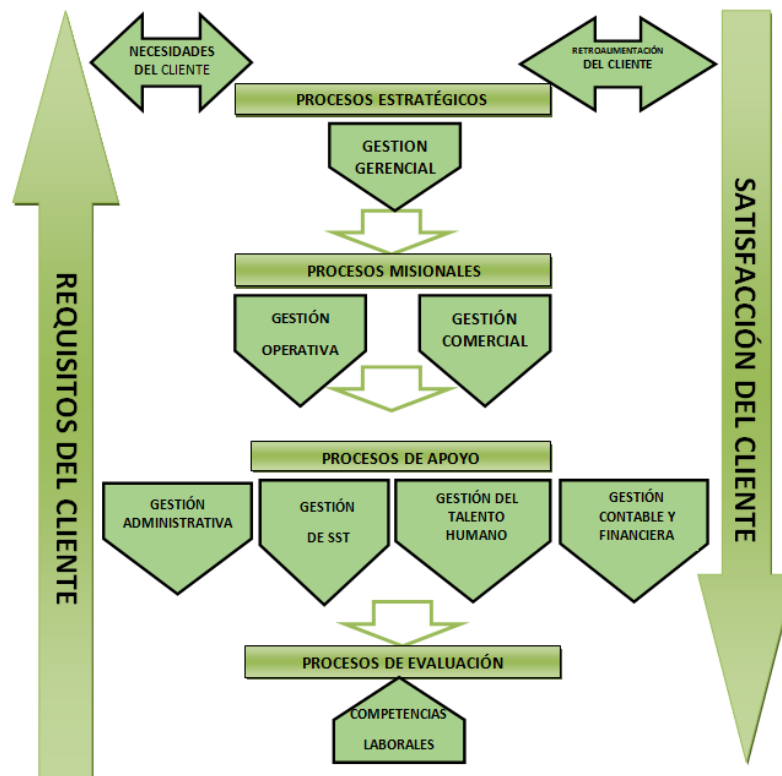
10.2.3 Análisis de la cadena de valor

Se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación

del producto y su comercialización (David, 2013) Así mismo contribuye a formular la estructura de procesos que soportará la estrategia de la organización.

Eventos 1A Recreación y turismo SAS cuenta con un esquema de gestión por macro procesos, los cuales interactúan de forma tal que los intereses y expectativas de los clientes y partes interesadas se cumplan satisfactoriamente. Se representan gráficamente en el siguiente Mapa de Macroprocesos, Véase figura 23.

Figura 23. Mapa de macroprocesos



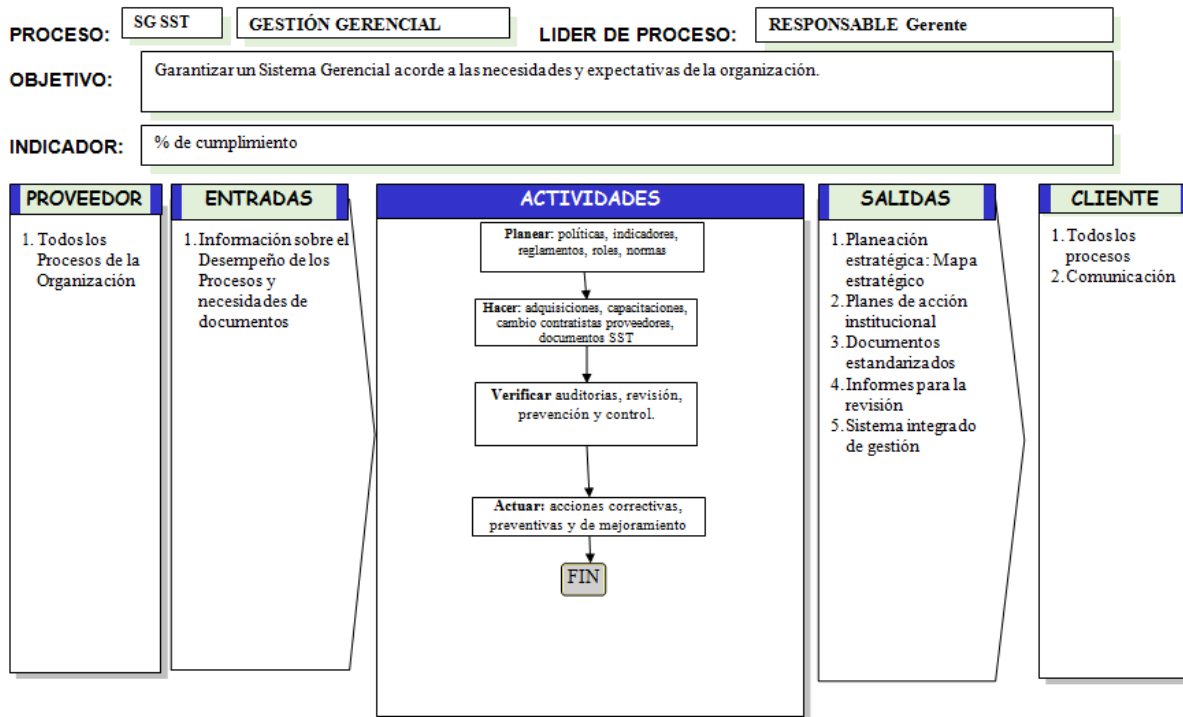
Fuente. Manual de Gestión Eventos 1A Recreación y turismo SAS (2019).

10.2.3.1 Procesos estratégicos

Compuesto por la gestión gerencial, aquí se direcciona, se planean y se analizan permanentemente los resultados de la empresa, permitiendo determinar la orientación de la empresa en un corto, mediano y largo plazo, la definición de objetivos, la determinación

de acciones y recursos para alcanzarlos, estableciendo directrices en el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos.

Figura 24. Gestión gerencial



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

Tabla 18. Gestión gerencial

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Plan de acción
Planear	<ul style="list-style-type: none"> Se dirige y controla la empresa de manera empírica teniendo en cuenta la experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia se centra en la ejecución y control de procesos. No se tiene personal capacitado en planeación. La alta dirección no está capacitada en técnicas para construir el futuro. No se cuenta con indicadores de desempeño. No se cuenta con datos históricos o 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal capacitado de planeación Contar con un sistema de valoración de escenarios futuros de acuerdo a los indicadores. Contar con un sistema computarizado integral.

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Plan de acción
		estadísticas que faciliten planear. • No se establece planeación a mediano ni largo plazo, no se realizan pronósticos ni se formulan escenarios futuros. • La gerencia no maneja de manera escrita los presupuestos ya que se hace un análisis sobre la marcha.	
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos de comunicación son carteleras, reuniones y algunos memorandos. • Las estrategias de gerencia se centran en el flujo de caja y aumento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • La visión de futuro no ha sido estructurada. • Los valores se comparten de manera informal entre colaboradores. • No existe un documento de formulación de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la visión de manera compartida con todos los empleados y socializarla. • Los valores institucionales se deben promulgar, difundir y poner en práctica; además de comunicar se deben evaluar y proyectar. • Diseñar estrategias de manera conjunta con gestión de calidad e implementarlas y evaluarlas de acuerdo a requerimientos del mercado.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos procesos están en impresos y otros en medio magnético. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con la estandarización de manuales • No se socializan los manuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben sistematizar los procesos y procedimientos y socializarlos con los trabajadores.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad del gerente está definida pero no está documentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización no existe administrador 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar la responsabilidad del gerente. • Crear el cargo de administrador
Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la gerencia para sistematizar 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al uso de programas estandarizados para el funcionamiento de la empresa se cuenta con el uso de Siigo para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar un paquete para sistematizar la empresa en todas sus áreas para tomar decisiones con base

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Plan de acción
		parte contable y Excel como herramienta para el manejo de nómina, recursos humanos, para el manejo de empresa. Se mantienen históricos de ventas y presupuestos siguiendo el mismo sistema uso de Siigo.	en información real de la empresa.

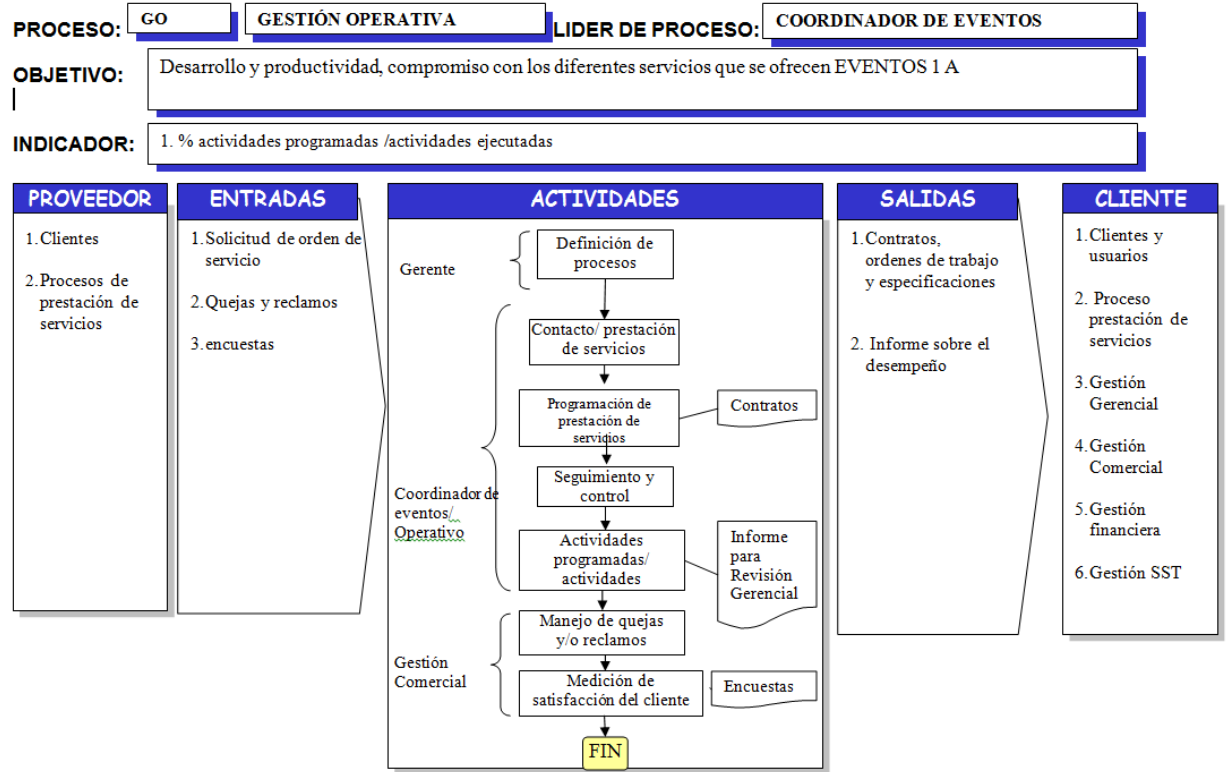
Fuente: Autor

10.2.3.2 Procesos misionales

Es el conjunto de actividades necesarias para cumplir con los propósitos centrales de Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S, desarrollando acciones necesarias para Coordinar las actividades en materia de atención al cliente, con el fin de establecer directrices en la coordinación y ejecución de eventos y en la gestión comercial y administrativa, con todos los agentes que intervienen en todos los procesos de la empresa, satisfaciendo las necesidades del cliente, con un servicio de calidad y personalizado, garantizando la seguridad, puntualidad y confianza.

Gestión operativa

Figura 25. Proceso gestión operativa



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

Tabla 19. Gestión operativa

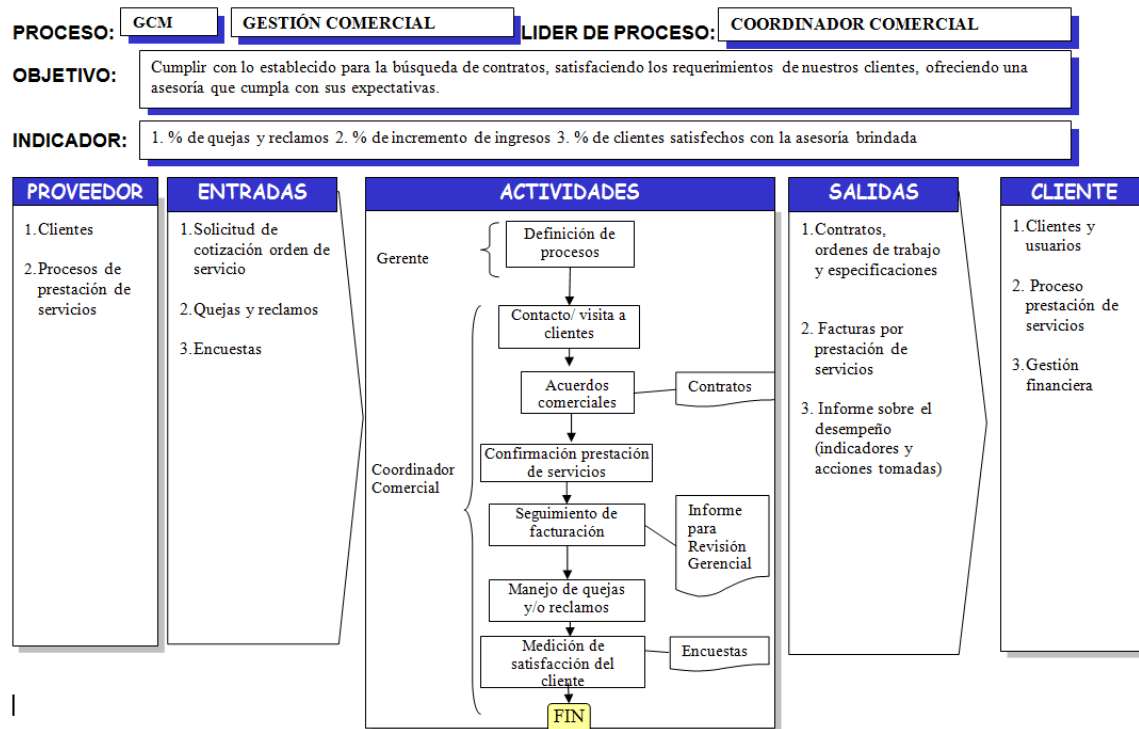
Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Estrategia servicio	Se desarrollan nuevos servicios de acuerdo a las necesidades aunque no se realiza investigación de mercados.	No se hace investigación de mercados para desarrollar nuevos servicios.	Realizar investigaciones de mercados para desarrollar servicios innovadores.
	Se responde al mercado y se realizan ajustes de acuerdo a expectativas.	No se analiza la etapa del ciclo de vida de servicios	Proyectar a futuro los servicios ofrecidos de acuerdo al mercado.
Estrategia precio	Se cuenta con la información empírica para los costos de los servicios ofrecidos	No se cuenta con estudios de costos para fijar precios	Contar con sistema de costos
Estrategia de Ventas	Se cuenta con vendedores capacitados	No se evalúa ni se controlan los resultados de los vendedores	Planear, dirigir, motivar, controlar y promover de forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados.
Estrategia de comunicación	La gerencia maneja las relaciones. Publicas	No hay política de relaciones públicas,	Educar a los colaboradores para ser partícipes en el

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
			manejo de relaciones públicas generando ventas.
Estrategia servicio al cliente	Se hacen actividades de servicio y fidelización del cliente	No se conocen ni se controlan los resultados de servicio al cliente	Contar con una filosofía de orientación hacia el servicio al cliente.
Logística	Satisface los requerimientos de clientes.	No se cuenta con un inventario real ni manual de procedimientos.	Es necesario contar con un sistema de información con indicadores para la parte logística.
Abastecimiento - Selección de proveedores	<p>Criterios de selección de proveedores.</p> <p>Criterio de precio: Precios razonables que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen y precios promedios de mercado.</p> <p>Criterio de calidad: materiales o componentes del producto sus características, atributos, durabilidad.</p> <p>Criterio de pago: evaluación las formas de pago condiciones o plazo de pago (30, 60 días o contado).</p>	<p>Evaluación de proveedores: no se cuenta con escalas de puntuación para evaluar a los proveedores y de esta manera tomar decisiones.</p>	Contar con evaluaciones a proveedores. La prioridad de criterios de selección de un proveedor o producto debe ser evaluada por el cumplimiento de requisitos como precio, tiempo de entrega y garantía, verificada en la base de datos de proveedores.
Gestión de la Comunicación e información	La organización posee sitio web	Las reuniones son informales. El sitio web no permite la comunicación directa con los clientes.	Es necesario organizar las reuniones teniendo en cuenta una agenda, temas a tratar, tema, realizar seguimientos, registro de información y dar a conocer resultados. Se debe actualizar el sitio web para que los clientes se comuniquen por este medio.

Fuente: Autor

Gestión comercial

Figura 26. Gestión comercial



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

Tabla 19. Gestión comercial

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Se consideran las necesidades de clientes. Se conoce el comportamiento de compra y consumo de clientes. Continuamente se están desarrollando nuevos servicios innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con planes de mercadeo escritos ni mayores a un año. No se hace control del plan de mercadeo formalmente. No se hace uso de investigaciones de mercado No se tiene una lista actualizada de clientes en una base de datos. La estrategia de precios está dada por la competencia y no se basa en estudios de costos de expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se hace necesario contar con planes de mercadeo escritos con un horizonte entre 4 y más años. Se deben contratar estudios de mercado. Crear una base de datos de clientes y mantenerla actualizada. Contar con un sistema de costos calculado por un experto y actualizado continuamente.

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se entregan tarjetas de presentación a los clientes las cuales informan los principales productos que se producen y tienen los datos necesarios de contacto. • Se cuenta con portafolio y marketing • Se cuenta con redes sociales. 	<p>Promociona sus productos a través de sus mismos clientes. Falta posicionamiento haciendo uso de redes sociales</p> <p>No se invierte en medios publicitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de la página web para promocionar los servicios. • Potencializar el uso de redes sociales como estrategia de marketing.
Servicio al cliente	<p>Se ofrece cumplimiento en el servicio y personal calificado para la realización de los eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores más valorados por los clientes al servicio son la comunicación, la calidad, el precio, el tiempo de respuesta lo que genera confianza y convierte al cliente en un aliado de la empresa. <p>Se cubre las necesidades de los clientes realizando reuniones de retroalimentación para evaluar el servicio ofrecido llenando una encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ofrece una comunicación directa y clara resolviendo las dudas e inquietudes en relación con el proceso en general. 	<p>No hay base de datos de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar base de datos de clientes y sistematizarlo. • Sistematizar las retroalimentación de clientes

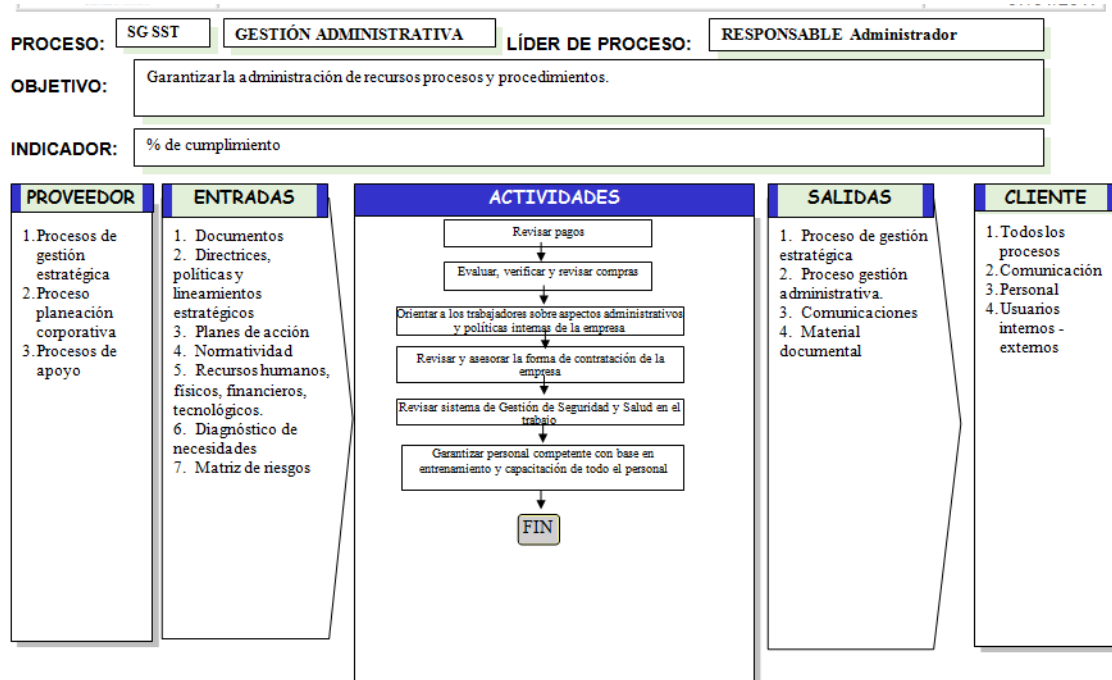
Fuente: Autor

10.2.3.3 Procesos apoyo

Incluyen todas las actividades necesarias para brindar apoyo al Gerente en materia financiera, talento Humano y Seguridad y salud en el trabajo. Estos procesos soportan la operación de la empresa Eventos 1 A Recreación y Turismo S.A.S.

Gestión administrativa

Figura 27. Gestión administrativa



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

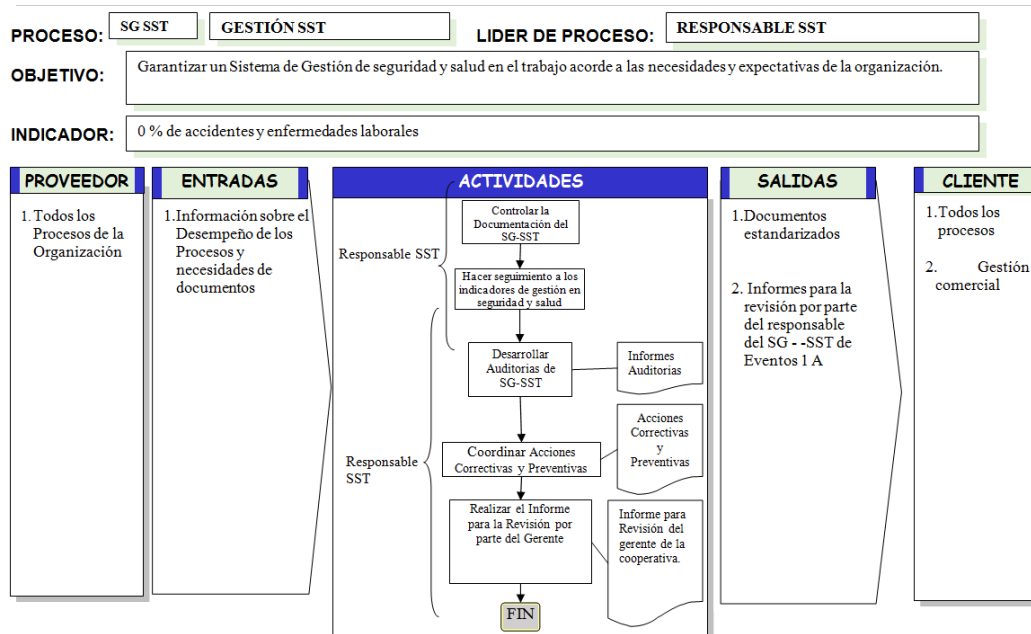
Tabla 20. Gestión administrativa

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar pagos • Evaluar, verificar y revisar copias • Orientar a los trabajadores sobre aspectos administrativos y políticas internas. • Revisar contratación • Revisar sistema de gestión de seguridad y salud 	Se hace uso de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de la información es manual, no se hace uso de sistemas para la programación de eventos. • No se cuenta con documentación en físico de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. • No se hacen reuniones para evaluar las ventas y establecer nuevas oportunidades o toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario plasmar este manual tanto física como electrónicamente para de esta forma facilitar su consulta y para la toma de decisiones y su ejecución así mismo para que no se presenten conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. • Programar reuniones para compartir información y establecer oportunidades de negocio

Fuente: Autor

Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo

Figura 28. Gestión de SST



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

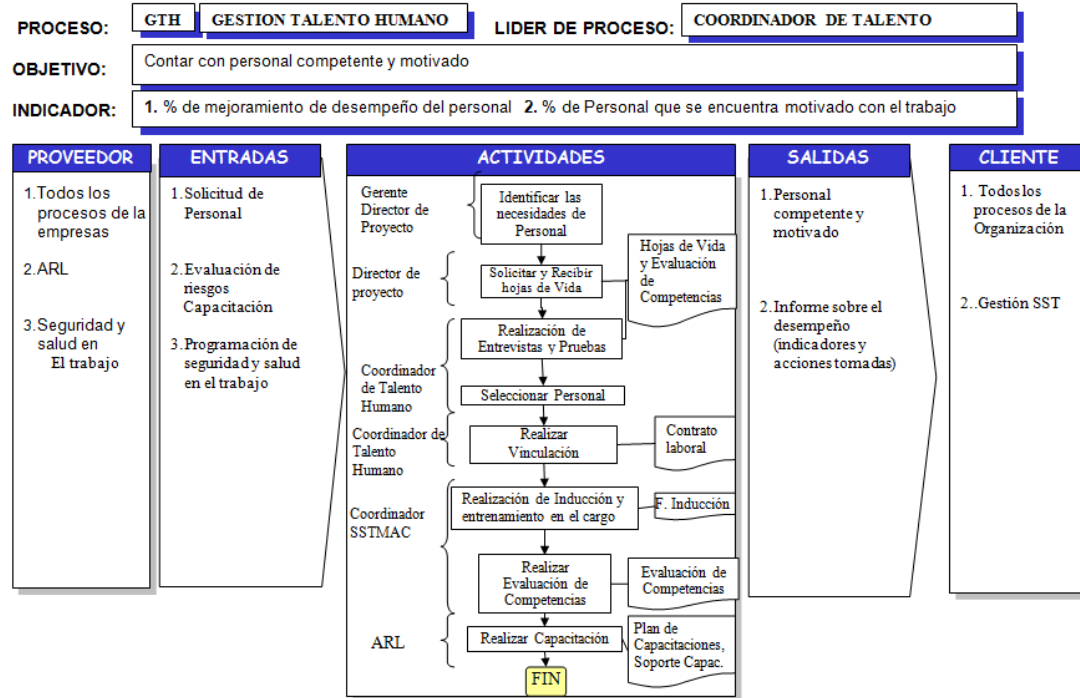
Tabla 21. Gestión de SST

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Conocimiento, innovación y tecnología	Se cuenta con recursos económicos para invertir en innovación y tecnología.	Las ideas de los colaboradores no son escuchadas.	Se debe hacer partícipes a los trabajadores de decisiones innovadoras
Cultura innovadora	Se piensa que la innovación es importante.	No se comparten conocimientos y experiencias. Se tiene rotación de personal constante.	Reconocer que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras
Control de documentos	Se cuenta con recursos económicos para sistematizar la empresa.	No se cuenta con registros sistematizados	Sistematizar la información de la empresa
Seguimiento a indicadores de gestión	La gerencia apoya la necesidad de actualización en materia de seguimiento a indicadores.	No se tiene un sistema de gestión de calidad que cumpla con la normatividad	Establecer el proceso de gestión de calidad.
Política ambiental	La gerencia apoya la necesidad de actualización en materia de política ambiental.	Desconocimiento de política ambiental.	Conocer, implementar y realizar seguimiento a la normatividad ambiental Hacer uso eficiente de recursos. Educar y promover gestión ambiental

Fuente: Autor

Gestión del talento humano

Figura 29. Gestión del talento humano



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020)

Tabla 22. Gestión del talento humano

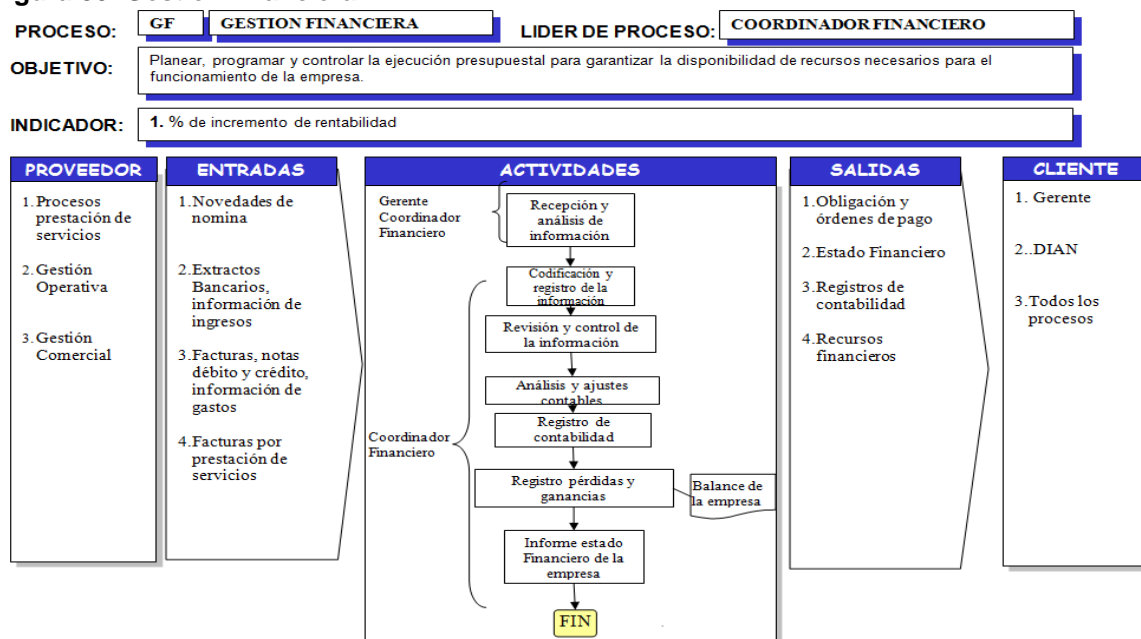
Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategias
Selección de personal	De acuerdo con los picos de producción del sector se busca personal externo para suplir la demanda de trabajo estacional. Se sigue un proceso analizando las necesidades de las áreas, reclutamiento de hojas de vida, entrevista inicial, investigación y antecedentes, verificación de referencias se selecciona el personal después de realizar el proceso y cada filtro por paso, el personal idóneo es seleccionado por el gerente.	Es necesario digilitalizar el proceso	Digitalizar el proceso
Vinculaciones	Se hace uso de documentación, procedimientos y mecanismos	Las políticas de contratación no están digitalizadas.	Digitalizar el proceso. Se debe formalizar

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategias
	de evaluación y mejoramiento. Se hacen pruebas de selección. Se tienen en cuenta habilidades, actitudes y valores en la selección Se hace uso de modelos de contratos	Existe informalidad en la mayoría de contratos.	los contratos según lo establecido por la ley.
Inducciones	Se lleva a cabo la inducción	La inducción se realiza de manera informal No se evalúa la adaptación de los trabajadores	Se debe hacer uso de mecanismos para informar a los empleados sobre aspectos básicos de la empresa. Se deben promover mecanismos para medir la adaptación de trabajadores. Falta socializar objetivos empresariales, políticas, misión, visión.
Evaluación de competencias	No se lleva a cabo este proceso.	No se cuenta con procesos de valoración de competencias	Establecer el proceso de valoración de competencias de los empleados.
Capacitaciones	Se realizan capacitaciones de manera continua	No se cuenta con un proceso de evaluación que permita retroalimentar cada capacitación. No se hacen capacitaciones virtuales	Se debe contar con un proceso de evaluación. Se deben realizar capacitaciones de manera virtual.
Bienestar social - inventivos	Se cuenta con programas de bienestar social. La empresa estimula a los empleados para que obtengan mejores rendimientos realizando capacitaciones e incentivando el sentimiento de pertenencia.	Falta permitir su participación en las decisiones e involucrarlos más en las metas de la empresa.	Generar cronograma del plan de Bienestar social e incentivos y socializar con los colaboradores.

Fuente: Autor

Gestión contable y financiera

Figura 30. Gestión financiera



Fuente: Eventos 1A Recreación y Turismo SAS (2020).

Tabla 23. Gestión financiera

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Inversión	Se llevan a cabo inversiones para capital de trabajo , cuentas por cobrar y se elabora flujo de caja	La información financiera solo es conocida por gerencia	Socializar gestión financiera
Financiación	Hay rotación precio valor	No se cuenta con estrategias claras para realizar financiación.	Establecer estrategias para inversiones futuras.
Rentabilidad	La empresa genera rentabilidad en la prestación de sus servicios	Datos desconocidos - desactualizados	Socializar gestión financiera
Información		No se socializan políticas de crédito, políticas de endeudamiento, crecimiento de la empresa, estados financieros presupuestos	Socializar resultados financieros.
Instrumentos		Desconocimientos de costos, indicadores, excedentes, crédito y cobranza.	Socializar instrumentos financieros
Procesos		Desconocimiento de planeación, procesos de información, contabilidad, gestión financiera y tesorería	Sistematizar y socializar gestión financiera.

Fuente: Autor

10.2.3.4 Procesos de evaluación

Tabla 24. Gestión Competencias laborales

Actividad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
Análisis de desempeño	Personal comprometido	No se analiza el desempeño de trabajadores de acuerdo a competencias laborales	Realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia

Fuente: Autor

10.2.4 Matriz IFAS

Los factores internos se refieren a las condiciones organizacionales, del capital de talento humano, de portafolio de servicios, recursos gerenciales y demás. Dentro de las cuales se desenvuelve la empresa, para determinar unas fortalezas y aprovechar las debilidades por superar, en procura de su mayor desarrollo.

Por fortalezas se entenderán las dotaciones y capacidades especiales con que cuenta Eventos 1A Recreación y Turismo, cuyo aprovechamiento adecuado permitirá su mejoramiento y posicionamiento líder en la ciudad de Duitama.

Por debilidades se entenderán las limitaciones que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que tal vez no funcionan adecuadamente o bien se carecen de ellas en la organización, el cual no permite que se desarrolle eficazmente su misión y cuya implementación se constituye en un requisito para mejorar su objetivo y su competitividad.

Para el caso de IFAS, se le asignó una clasificación de 1 a 5 a cada factor, para indicar si esa variable representa muy poco importante (clasificación = 1), poco importante (clasificación = 2), importante (clasificación = 3), de gran importancia (clasificación = 4) y muy importante (clasificación = 5).

Escala de calificación: 50 = sobresaliente; 40 por arriba del promedio; 30 promedio; 20 por debajo del promedio; 10 malo

Tabla 25. IFAS (Matriz de Evaluación del factor interno)

	Variables	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Debilidades	D1: Debilidad direccionamiento estratégico (planes, programas, estrategias)	0,10	4	0,40
	D2: Desconocimiento de gestión financiera	0,07	3	0,21
	D3: Desconocimiento de la cultura empresarial (misión, visión, objetivos, planes a corto mediano y largo plazo)	0,07	3	0,21
	D4: La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos digitalizados y reconocidos por el personal	0,06	3	0,18
	D5: Incertidumbre organizacional.	0,50	4	2,00
	D6: Se carece de marketing digital	0,05	2	0,10
	D7: Los servicios que ofrece la empresa, solo van dirigidos para clase media alta.	0,05	1	0,05
	D8. La empresa no está sistematizada en áreas prioritarias	0,05	2	0,10
	D9. El sitio web no está actualizado y no es usado como medio de comunicación directo	0,05	1	0,05
	Total	1		3,3

	Variables	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas	F1: Calidad, cumplimiento y variedad en los servicios que presta.	0,10	4	0,40
	F2: Aplica la postventa en el servicio.	0,15	4	0,60
	F3: Se percibe la necesidad de alinear la cultura de la empresa, desarrollo de capacidades y competencias.	0,05	3	0,15
	F4: Capital para adquirir nuevos productos y/o servicios.	0,20	4	0,80
	F5: Costo beneficio en cuanto a los servicios que se ofrecen.	0,08	3	0,24
	F6: Talento Humano debidamente capacitado y con experiencia.	0,12	2	0,24
	F7: Convenios con instituciones universitarias, colegios y alcaldías	0,17	1	0,17
	F8: Experiencia y trayectoria en el sector.	0,13	2	0,26
	TOTAL	1		2,86

Fuente: El Autor

Tabla 26 IFAS

Variable	Total Ponderado
F	2.86
D	3.30

Fuente: El Autor

Mediante la IFAS se obtuvo el resultado de 2.86 para las fortalezas y de un 3.30 para las debilidades, lo que significa que la empresa está débil internamente y se debe buscar estrategias sólidas, para consolidar la empresa como fuerte y competitiva. Véase tabla 27- 28.

10.3 Formulación de estrategias

En este capítulo se exponen las estrategias teniendo en cuenta el análisis de Prospectiva estratégica, DOFA y CMI.

10.3.1 Prospectiva estratégica

Para la formulación de escenarios de planeación estratégica se tuvo en cuenta la información de la matriz MMGO y entrevistas a directivos. En la tabla 28 se presentan los escenarios encontrados en la empresa de acuerdo con líneas de productos, capacidad de producción y competencias.

Tabla 27. Matriz empresarial pasada, presente y futuro.

Árbol de competencias	Categorías	Variables	Pasado	Presente	Futuro
RAMAS Líneas de servicios	Competencias de mercado.	Servicios Innovación Valor agregado Mercado Ventas.	Servicio prestado a grandes empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa posicionada frente a la competencia. • Experiencia y trayectoria en el sector. • Industria altamente fragmentada compitiendo en todos los ámbitos por precios. • Servicios con innovación • Incertidumbre frente al cambio. (Covid 19) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio - demanda multisectorial. • Innovación de servicios valor agregado • Marketing virtual. • Comprende expectativas del mercado.
	Servicio al cliente.	Cotización. . Facilidad de pago Asesoría, postventa. Calidad. Cumplimiento. Medio ambiente.	Asesora al cliente. Variedad de propuestas en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio. • Servicio postventa. • Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing virtual • Desarrollo sostenible (aplicación de políticas empresariales frente al covid 19).
TRONCO Capacidad de producción.	Competencias cognitivas.	Interpretación. Argumentación. Proposición.	Se apropian de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Educación continua. • Clasifica datos de la información y la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones permanentes. • Talento humano (competencias en términos de conocimiento, experiencia y actitud).
	Gestión de personal.	Autoconfianza, compromiso, integridad, orientación a resultados.	Personal con experiencia, y comprometidos con su labor.	<ul style="list-style-type: none"> • Prima el esfuerzo individual sobre el colectivo lo que genera costos e improductividad. • Talento humano capacitado. • Necesidad de alinear la cultura de empresa al desarrollo de capacidades y competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores comprometidos con la calidad. • Se evidencia trabajo y esfuerzo colaborativo. • Cultura mejoramiento continuo. • Alta especialización.

Árbol de competencias	Categorías	Variables	Pasado	Presente	Futuro
	Competencias sociales.	Trabajo en equipo, empatía	Comunicación receptiva expresiva. Propósitos, objetivos y metas en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención y solución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad, responsabilidad por otros.
	Gestión tecnológica.	Conocimientos y prácticas relacionadas	Flujo de proceso eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en el servicio • Capacidad de usar información en la solución de un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos innovadores. • Diversificación de servicios • Adaptación al cambio.
RAÍCES Competencias.	Organizativas.	Administración: Liderazgo. Gestión cambio.	Empírico. La adopción de prácticas de gestión es insuficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta formación en planes y estrategias • Manejo adecuado de recursos. • No hay estructura organizacional • No hay planeamiento estratégico. • Incertidumbre organizacional. • Faltan manuales de procesos y procedimientos. • Convenios empresariales. • No se documentan estrategias de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planeación estratégica, gestión corporativa con la intervención de stakeholders. • Lluvia de ideas para la toma de decisiones. • Empleados con funciones específicas. • Implementación del sistema de gestión de calidad (manuales, procesos, procedimientos). • Estructura organizacional con subdivisión de departamentos. • Relaciones a largo plazo con clientes. • Gestión corporativa (objetivos y metas de la empresa y medios para alcanzarlos). • Habilidad gerencial. Formación en proyectos.
	Financieras económicas.	- Costos. Ingresos. Deuda.	Capacidad de endeudamiento Tasas interés bajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad del dólar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de nuevos negocios y fuentes renovadas de capital.

Árbol de competencias	Categorías	VARIABLES	Pasado	Presente	Futuro
	Tecnológicas.	Procesos. Procedimientos.	Procesos .	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos no sistematizados • Adquisición de computadores, paquetes estadísticos, financieros - contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con procesos y modelos de negocio sistematizados. • Nuevas formas de realizar procesos para ahorrar energía, tiempo y dinero.
	Políticas.	Competencia desleal. Precios. Interés. Normatividad.	Incentivos pymes. Pago por bienes o servicios, determina cuota de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad de empresas. • Monopolio • Covid 19 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proveedores (capacidad, calidad y eficiencia). • Tasa o tipo de cambio estable. • Políticas frente al Covid 19

Fuente: Autor

Identificar variables claves de la empresa y su entorno

En la tabla 28 se presentan las variables claves para la empresa de acuerdo a servicios y competencias básicas.

Tabla 28. Variables

	Categorías	Variables
Líneas de servicios	Competencias de mercado.	Servicios Innovación Valor agregado Mercado Ventas.
	Servicio al cliente.	Cotización Facilidad de pago Asesoría postventa Calidad Cumplimiento Medio ambiente.
Capacidad de producción.	Competencias cognitivas.	Interpretación. Argumentación. Proposición.
	Gestión de personal.	Autoconfianza, compromiso, integridad, orientación a resultados.
	Competencias sociales	Trabajo en equipo, empatía.
	Gestión tecnológica	Conocimientos y prácticas relacionadas.
Competencias	Organizativas.	Administración: Liderazgo Gestión cambio.
	Financieras económicas.	- Costos Ingresos Deuda.
	Tecnológicas.	Procesos Procedimientos
	Políticas.	Competencia desleal Precios Interés Normatividad.

Fuente: Autor

De acuerdo con el diagnóstico de prospectiva estratégica desarrollado se presentan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, encontrando alineación con las matrices de PESTEL, y 5F de Porter.

Debilidades.

D1: Falta de formación en planes y estrategias.

D2: Falta estructura organizacional apropiada.

D3: Carece de técnicas, procedimientos y estrategias.

D4: La empresa no tiene un planeamiento estratégico.

D5: Actualmente la empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos.

D6: Incertidumbre organizacional.

Fortalezas (F).

F1: Calidad en los servicios que presta.

F2: Se cuenta con servicios postventa.

F3: Cumplimiento en servicio.

F4: Capital para adquirir infraestructura tecnológica y sistematizar la empresa.

F5: Costo beneficio en cuanto a servicios que se ofrecen.

F6: Talento Humano capacitado y con experiencia.

F7: Convenios con instituciones universitarias, colegios y alcaldías.

F8: Experiencia y trayectoria en el sector.

Oportunidades (O).

O1: Proveedores y otras empresas atractivas para formación de alianzas estratégicas

O2: Tasas de interés bajas para préstamos de proyectos de inversión.

O3: Administración de convenios de competitividad de cadenas productivas.

O4: Administración de incentivos y apoyo a las Pymes.

O5: Auge de demanda de servicios de valor agregado.

Amenazas

A1: Pandemia Covid 19

A2: Volatilidad del dólar. (Pérdida de valor del peso colombiano)

A3: Rivalidad en la industria, guerra de precios.

A4: Alta informalidad de empresas competidoras.

A5: Competencia desleal en el sector.

A6: Monopolio en la producción de insumos

Escenarios para reducir incertidumbre sobre las cuestiones claves del futuro.

Se trabajan los escenarios como conjuntos formados por la descripción de una situación futura y una serie de acontecimientos que permiten pasar de una situación real a una futura (Godet, 2000). Se utilizó como instrumento la entrevista a gerente y directivos; así mismo charlas informales con trabajadores, proveedores y clientes de la empresa.

A partir de la Matriz empresarial pasada, presente y futuro, (tabla 27) y de las variables identificadas en la tabla 28 claves para la empresa y su entorno se procede a describir los cuatro escenarios: éxito, siguiente paso, acá estamos y nos quedamos y esperando

se establecen las influencias vs dependencias como se observa en la figura 31, lo que aportará para la construcción de la matriz DOFA.

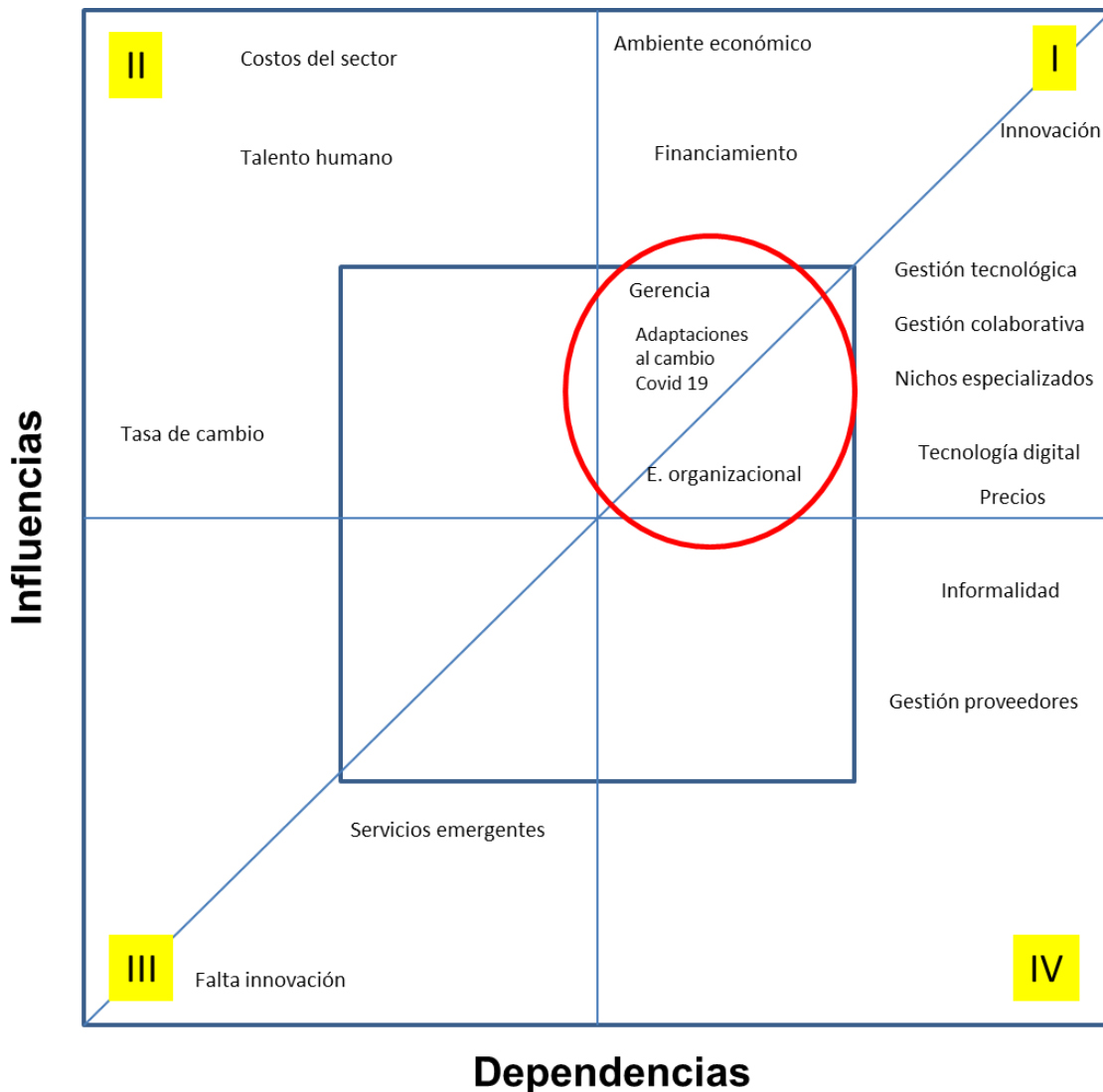
Figura 31. Descripción de escenarios

Influencias	II Siguiente paso	Éxito I
	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta tecnologías basada en experiencias y cambios observados en la competencia. • Es evidente la necesidad de documentar la estrategia de negocios Hay incertidumbre respecto cómo se evalúa el impacto del cambio y necesidades , • Solo se atiende demanda tradicional • Poca innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios innovadores • Se evidencia el trabajo y esfuerzo colaborativo • Comprensión de las expectativas de los mercados. • La demanda observada es multisectorial y el grado de especialización es alto. • Ambiente de nuevos negocios y fuentes renovadas de capital
	<ul style="list-style-type: none"> • Sector altamente fragmentado compitiendo en todos los ámbitos por precios. • Bajas barreras de entrada. • Necesidad de conocer y aplicar métodos y técnicas, que coadyuven la movilidad y la eficiencia (enfoque e Innovación) • Falta de espacios para la innovación y proyectos colaborativos (Priman los desarrollos individuales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se acentúa el rezago, por las condiciones políticas y económicas • La adopción de mejores prácticas de gestión es insuficiente, • Prima aún el esfuerzo individual sobre el colectivo, por tanto se generan costos e improductividad • Se percibe la necesidad de alinear la cultura de empresa, el desarrollo de capacidades y competencias, en el marco de la construcción de visión en la empresa
	III Acá estamos y nos quedamos	Esperando... IV
	Dependencias	

Fuente: Autor

Luego de tener los escenarios se ubica el plan de influencias y dependencias indirectas y potenciales en los cuadrantes teniendo en cuenta los factores hallados. Véase figura 32.

Figura 32. Plano de influencias y dependencias indirectas y potenciales



Fuente: Autor

Se trazan los trayectos posibles:

Trayecto AB. Es la trayectoria más compleja, para seguirla se debe hacer uso del capital intangible de la empresa basada en el conocimiento del mercado, experiencia, relaciones con clientes y capacidades profesionales que se poseen y transformarla en ventaja competitiva en el mercado permitiendo hacer seguimiento a la empresa y a la competencia.

Trayecto AD. Esta trayectoria se da con cambios endógenos o al interior de la empresa desde el ámbito tecnológico, técnico, motivacional o gerencial como la capacidad decisoria frente a los ambientes cambiantes, actividades que buscan la integración y flexibilidad empresarial. Se deben documentar las estrategias para adecuar la inversión en capacidades y competencias internas.

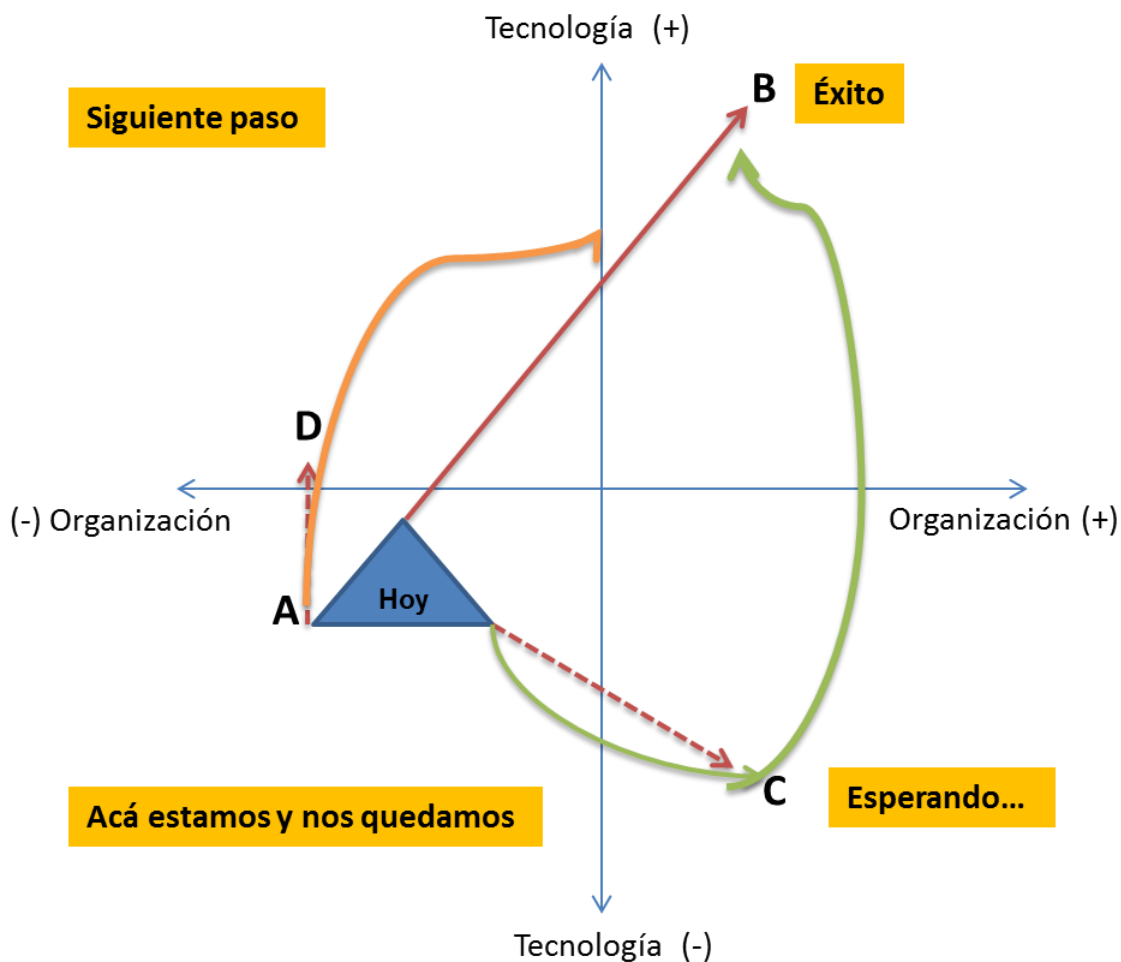
Trayecto AC. Es una trayectoria con pendiente negativa en donde se trata de mejorar aspectos de gestión, pero no se involucra de manera eficiente tecnologías y prácticas para lograr niveles de eficiencia.

Trayecto ADB. Implica aprovechar la trayectoria AD para inducir cambios que permitan acelerar el desarrollo de la empresa y finalmente estar en la trayectoria AB.

Trayecto ACB. Implica un cambio en la cultura de la empresa con la capacidad de autogestión y gestión colectiva, generando valor en la aplicación de la tecnología para llevar a una transformación y lograr un repunte hacia el crecimiento y encuentro con el éxito.

Finalmente se grafican los escenarios en la figura 33, observando la ruta de éxito.

Figura 33. Escenarios



Fuente: Autor

10.3.2 DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para Eventos 1A Recreación y Turismo en el Departamento de Boyacá, se determina de acuerdo a los instrumentos de evaluación como matriz PEST, Matriz EFAS, MMGO, Cinco fuerzas de Porter, Matriz IFAS, cadena de valor y prospectiva estratégica. Lo anterior se realizó para determinar su situación actual y proponer Líneas Estratégicas y ventajas competitivas para su desarrollo y proyección. Véase tabla 29.

Tabla 29. Matriz DOFA

<p>Matriz DOFA</p>	<p>Fortalezas (F) F1: Calidad, cumplimiento y variedad en los servicios que presta. F2: Aplica la postventa en el servicio. F3: Se percibe la necesidad de alinear la cultura de la empresa, desarrollo de capacidades y competencias. F4: Capital para adquirir nuevos productos y/o servicios. F5: Costo beneficio en cuanto a los servicios que se ofrecen. F6: Talento Humano debidamente capacitado y con experiencia. F7: Convenios con instituciones universitarias, colegios y alcaldías F8: Experiencia y trayectoria en el sector.</p>	<p>Debilidades (D) D1: Debilidad direccionamiento estratégico (planes, programas, estrategias) D2: Desconocimiento de gestión financiera D3: Desconocimiento de la cultura empresarial (misión, visión, objetivos, planes a corto mediano y largo plazo) D4: La empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos digitalizados y reconocidos por el personal D5: Incertidumbre organizacional. D6: Se carece de marketing digital D7: Los servicios que ofrece la empresa, solo van dirigidos para clase media alta. D8. La empresa no está sistematizada en áreas prioritarias D9. El sitio web no está actualizado y no es usado como medio de comunicación directo</p>
<p>Oportunidades (O) O1: Adaptación al cambio: Nuevas alternativas para la oferta de productos y servicios de recreación. O2: Mercado atractivo virtual para empresas y grupos familiares O3: Administración de Alianzas estratégicas con clientes, proveedores y otras empresas. O4: Establecimiento de tasas de interés bajo para adquirir préstamos y financiar proyectos de inversión</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio diferenciado en calidad e innovación (O1, O2, F1, F8) • Innovación de servicios con valor agregado (capacitaciones, asesorías) (O2, O1, F1, F4, F3) • Crear una base de datos de Clientes, Proveedores, posibles clientes en cada uno de los segmentos del mercado, que se puedan organizar almacenar y actualizar por medio de un sistema para posibles alianzas y convenios de competitividad (O3, O7, F7, F5) • Desarrollar una promoción de ventas para estimular la demanda mediante los trabajadores y facilitar la venta personal y fortalecer servicio postventa (O5, F2, F6, F5) • Acceder a préstamos, incentivos y apoyos que ofrece el gobierno nacional a PyMes (O6, O4, F5, F8) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la planeación estratégica, con la intervención de stakeholders. (D1, O1, D7) • La empresa se debe estructurar para delegar de tal manera que el desarrollo de actividades administrativas permitan al gerente propietario su desarrollo empresarial y personal a corto plazo (D1,O1) • Impulsar entre los directivos la importancia de la capacitación en temas de planeación y estrategia para direccionar la empresa de acuerdo a objetivos. (D1,O1) • Involucrar al personal para su participación divulgando la cultura empresarial y para la generación de ideas y toma de decisiones (D3) • Estrategias de marketing digital (O1, D6, O2) • Actualizar, digitalizar y socializar con los empleados manuales procesos y procedimientos (D4, • Comprar paquetes estadísticos y financieros para

<p>O5: Competencia poco desarrollada. O6: Aplicación a incentivos y apoyo a Pymes O7: Administración de convenios de competitividad</p>		<p>sistematizar la empresa y lograr mejor toma de decisiones (D8, D5 D2) <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el sitio web y convertirlo en instrumento de comunicación directa con los clientes (D9) • Formación en proyectos, gestión corporativa y habilidades gerenciales (D2, D5) </p>
<p>Amenazas (A) A1: Inestabilidad política y económica (recesión, pérdida de empleo, depreciación peso colombiano, inflación) debido al Covid 19 A2: Cierre de empresas por Covid 19 A3: Reformas tributaria, económica, laboral. A4: Guerra de precios entre competencia A5: Baja demanda de servicio A6: Confinamiento social A7: Alta informalidad empresas competidoras</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delinear políticas para hacerle frente al Covid 19 en cuanto a lo económico, político y social. (A1, F8, F3) • Elaborar un Marketing Digital competitivo frente a las tendencias que impone el Covid 19, (A2, A3, A4, A5, F4) • Implementar Especializaciones, cursos y capacitaciones internas frente a marketing digital (A2, A4, A5, F8) • Capacitaciones virtuales a trabajadores en cuanto al manejo comercial marketing digital para mostrar la empresa a clientes potenciales (A2, F4, F8, F3) • Desarrollo de habilidades de los trabajadores a convertirse en “comerciales” de la empresa (A6, F4, F8) • Ofrecer capacitaciones para que las empresas creen vínculos con sus trabajadores en temas como liderazgo resiliencia, trabajo en equipo, motivación, adaptabilidad frente al covid 19. (A5, F4, F8) • La gerencia debe analizar los pro y contra de reformas tributaria económica y laboral proponiendo estrategias (A3, F8) • Licitación frente a convocatorias del Estado teniendo en cuenta que esta es una empresa formal y con experiencia (A7, F4, F8) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a gerente, socios, empleados de la empresa en marketing digital, por medio de institutos como el SENA o la cámara de Comercio de Duitama para la mejor toma de decisiones económicas y políticas (A1, A4, D1) • Aprovechar el capital que posee la empresa, para adoptar una nueva infraestructura en la organización la cual fomente en los clientes actuales y potenciales un reconocimiento de empresa seria, organizada y con un enfoque para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes • Sistematizar toda la organización (D1, D2, D4, A1, A2)

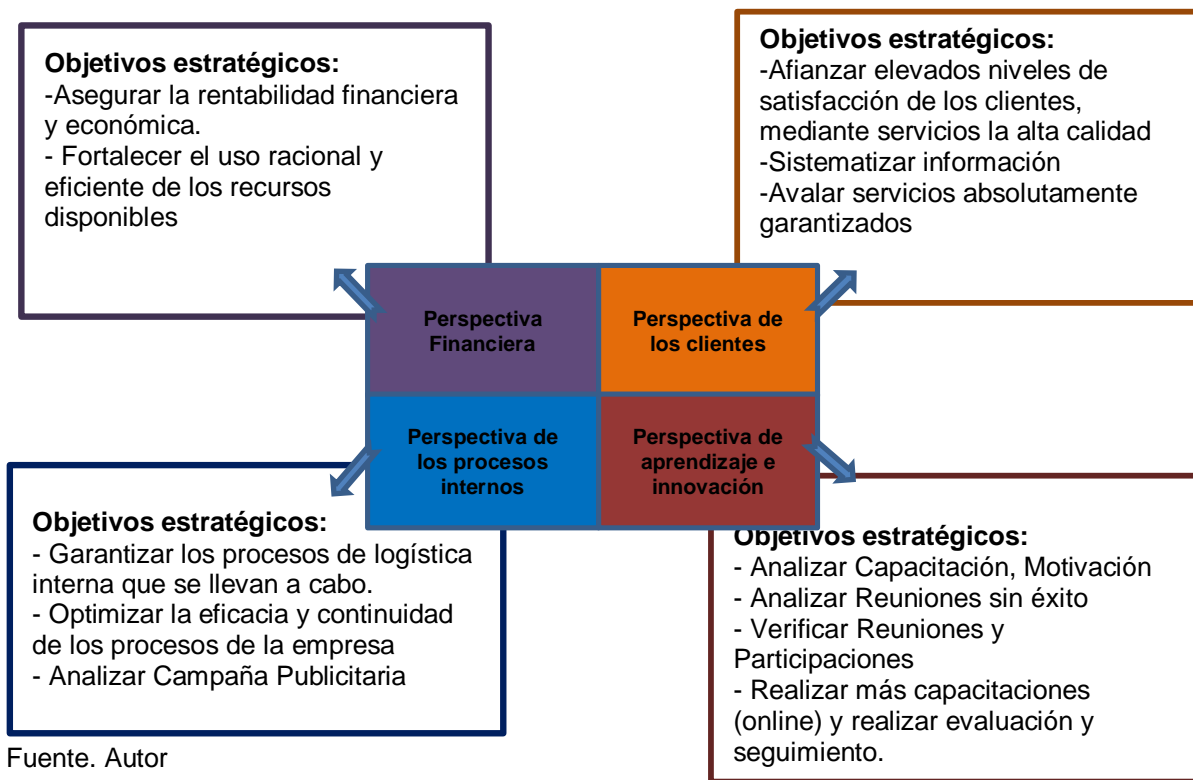
Fuente: El Autor

10.3.3 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral tiene en cuenta la perspectiva financiera donde la empresa trata de examinar sus resultados económicos para maximizar los beneficios de la organización; los objetivos en esta perspectiva están determinados en la dirección para asegurar fondos continuos en la organización. El CMI sirve para hacer seguimiento y medición al plan estratégico de la compañía.

En cuanto a la perspectiva cliente se establece que el buen servicio es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan servicios de óptima calidad, con un costo adecuado, que se cumplan a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Con la visión de la empresa desde la perspectiva del cliente, analiza cómo los clientes perciben el valor ofertado. En cuanto a la perspectiva de los procesos internos se deben considerar y evaluar para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el BSC tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo con la perspectiva de los clientes. En cuanto a la perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación se están logrando equipos y personas para cumplir con la perspectiva de los procesos internos o qué se debe continuar mejorando. En la figura 34 se muestra el cuadro de mando integral.

Figura 34. Cuadro de Mando Integral Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS, 2020



Fuente. Autor

A continuación, se presentan los indicadores de control estratégico Véase tabla 30 en donde se establece la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje e innovación.

Tabla 30. Cuadro de Mando Integral Empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Estrategia
Financiera	-Asegurar la rentabilidad financiera y económica	Rentabilidad sobre Activos	Incrementar 2% mensual de rentabilidad	-Análisis de estados financieros, luego reunión.	Fortalecer la gestión financiera para la mejor toma de decisiones frente a inversiones y rentabilidad
		Margen Bruto de Utilidad	45% de margen neto	- Reestructuración de políticas financieras	
	- Fortalecer el uso racional y eficiente de los recursos disponibles	Ejecución presupuestaria de inversiones	Ejecución presupuestaria anual mínima del 85%	Reunión sobre análisis de ejecución presupuestaria	
		Gasto operativo	Reducir en un 1.5%	Evaluación y desarrollo de opciones	
De los Clientes	-Afianzar elevados niveles de satisfacción de los clientes,	Grado de satisfacción de clientes	90% de satisfacción por servicios de alta calidad	Iniciar un sistema integral de servicio al cliente	Contar con una filosofía de orientación hacia el servicio

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Estrategia
	mediante servicios la alta calidad	Oportunidad de respuesta en la gestión de ventas	95% de respuestas atendidas	Capacitar al personal en manejo efectivo del tiempo	al cliente.
	- Avalar servicios absolutamente garantizados (sistematización)	Promedio de clientes atendidos	Aumento del 15% en garantía del servicio	Cumplir con todo lo que se promete	
		Cantidad de empleados destinados al servicio al cliente	Aumento de 30% en servicio de atención al cliente	Contar con tecnologías para sistematizar información	
De Procesos Internos	- Garantizar los procesos de logística interna que se llevan a cabo.	Tiempo del ciclo del proceso	Disminuir en un 30% el tiempo del proceso	Rediseño de procesos logísticos	Fortalecer la gestión operativa en cuanto al servicio, precio, ventas, comunicación, servicio al cliente, logística, abastecimiento
		Nivel de cumplimiento	97% nivel de cumplimiento	Implementar un sistema de atención on line	Fortalecer la gestión de mercadeo, publicidad y servicio al cliente
	- Optimizar la eficacia y continuidad de los procesos de la empresa. (campañas publicitarias)	Índice de productividad	Aumentar en un 30% el índice de productividad	Reestructurar la administración por procesos	Fortalecer la gestión de SST teniendo en cuenta el conocimiento, innovación, tecnología, innovación, documentos, indicadores y política ambiental
		Valor de continuidad	Obtener un 95% de continuidad	Impulsar estrategias de diversificación. (capacitaciones)	Fortalecer la gestión del talento humano
	Responsabilidad social	Evaluación interna y por los grupos de interés sobre la responsabilidad social empresarial	Contar con un modelo de responsabilidad social empresarial	Realizar análisis de riesgos sociales, financieros, económicos, ambientales, comerciales, políticos entre otros	Formular un modelo Responsabilidad Social Empresarial
De Aprendizaje e Innovación	-Asegurar la capacitación, motivación de empleados	Numero de capacitaciones eficaces	90% trabajadores capacitados	Establecer una política de promoción interna que les permita a los	Fortalecer la gestión del talento humano

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Estrategia
				colaboradores lograr ascensos a través de sus propios méritos y logros profesionales	
		Retención del talento humano clave	3% aumento en colaboradores claves	Realizar reuniones de clima organizacional anuales	
	Analizar y verificar reuniones	Análisis de los motivos de reuniones sin éxito	85% de satisfacción por fines de reuniones	Constante reunión de personal	Fortalecer la gestión de competencias laborales
		Impacto de reuniones y participación	80% de satisfacción	Ejecutar análisis de resultados de reuniones	Fortalecer procesos de comunicación y participación

Fuente: autor.

11. Plan de intervención

11.1 Definición de planes para el logro de las estrategias.

Para la alineación de directrices estratégicas para garantizar el despliegue estratégico adecuado se toma como punto de partida la misión y la visión de donde se desprenden los objetivos estratégicos; de estos, se originan las estrategias, las cuales se formularon con el uso de la matriz FODA, estas dicen cómo se van a lograr los objetivos estratégicos del BSC (clasificados por perspectiva) y se plasman los indicadores que miden el desempeño de cada objetivo. (Véase tabla 31).

Tabla 31. Definición de estrategias a partir de misión, visión, objetivos

Misión - visión	Perspectiva - gestión	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Estrategia
<p>Misión Proporcionar la mejor experiencia con la prestación de servicios sociales, culturales y recreativos basados en la innovación y creatividad, que permitan fortalecer los valores y la felicidad integral de nuestros clientes.</p> <p>Visión Ser una empresa líder en Boyacá y relevante en el país en la prestación de servicios para todo tipo de eventos, empresariales e infantiles reconocidos por ser innovadores y eficientes.</p>	Financiera	-Asegurar la rentabilidad financiera y económica	Rentabilidad sobre Activos	Incrementar 2% mensual de rentabilidad	-Análisis de estados financieros, luego reunión.	Fortalecer la gestión financiera para la mejor toma de decisiones frente a inversiones y rentabilidad
			Margen Bruto de Utilidad	45% de margen neto	- Reestructuración de políticas financieras	
		- Fortalecer el uso racional y eficiente de los recursos disponibles	Ejecución presupuestaria de inversiones	Ejecución presupuestaria anual mínima del 85%	Reunión sobre análisis de ejecución presupuestaria	
			Gasto operativo	Reducir en un 1.5%	Evaluación y desarrollo de opciones	
	De los Clientes	-Afianzar elevados niveles de satisfacción de los clientes, mediante servicios la alta calidad	Grado de satisfacción de clientes	90% de satisfacción por servicios de alta calidad	Iniciar un sistema integral de servicio al cliente	Diseñar una filosofía de orientación hacia el servicio al cliente.
			Oportunidad de respuesta en la gestión de ventas	95% de respuestas atendidas	Capacitar al personal en manejo efectivo del tiempo	
		- Avalar servicios absolutamente garantizados (sistematización)	Promedio de clientes atendidos	Aumento del 15% en garantía del servicio	Cumplir con todo lo que se promete	
			Cantidad de empleados destinados al servicio al cliente	Aumento de 30% en servicio de atención al cliente	Contar con tecnologías para sistematizar información	
	De Procesos Internos	Administrar efectivamente los recursos de la organización con el fin de cumplir las metas y directrices.	Alcance de metas	Cumplimiento de cronograma 90% Establecimiento de objetivos, metas, estrategias y políticas organizacionales 80% Revisión de desempeños 90%	Generar acciones preventivas y correctivas y de mejora de acuerdo a resultados del proceso	Diseñar e implementar la planeación estratégica, con la intervención de stakeholders Fortalecer la gestión del conocimiento y comunicación

Misión - visión	Perspectiva - gestión	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Estrategia
		compromiso con los diferentes servicios que se ofrecen	Nivel de cumplimiento	97% nivel de cumplimiento	Implementar un sistema de atención on line	logística, abastecimiento Fortalecer la gestión de mercadeo, publicidad y servicio al cliente
		- Optimizar la eficacia y continuidad de los procesos de la empresa. (campañas publicitarias)	Índice de productividad	Aumentar en un 30% el índice de productividad	Reestructurar la administración por procesos	Fortalecer la gestión de SST teniendo en cuenta el conocimiento, innovación, tecnología, indicadores y política ambiental
			Valor de continuidad	Obtener un 95% de continuidad	Impulsar estrategias de diversificación. (capacitaciones)	Fortalecer la gestión del talento humano
		Respetabilidad social empresarial	Evaluación del modelo de responsabilidad social empresarial	Contar con un modelo de responsabilidad social empresarial	Realizar análisis de riesgos sociales, financieros, económicos, ambientales, comerciales, políticos entre otros	Formular un modelo Responsabilidad Social Empresarial
	De Aprendizaje e Innovación	-Asegurar la capacitación, motivación de empleados	Numero de capacitaciones eficaces	90% trabajadores capacitados	Establecer una política de promoción interna que les permita a los colaboradores lograr ascensos a través de sus propios méritos y logros profesionales	
			Retención del talento humano clave	3% aumento en colaboradores claves	Realizar reuniones de clima organizacional anuales	Fortalecer la gestión de competencias laborales
		Analizar y verificar reuniones	Análisis de los motivos de reuniones sin éxito	85% de satisfacción por fines de reuniones	Constante reunión de personal	Fortalecer procesos de comunicación y participación
			Impacto de reuniones y participación	80% de satisfacción	Ejecutar análisis de resultados de reuniones	

Fuente: autor

A continuación, se establece la formulación de estrategias por áreas de gestión en la tabla 32 y subsiguientes.

Tabla 32. Gestión procesos internos

Estrategia	Acciones
Diseñar e implementar la planeación estratégica, con la intervención de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Validar de forma periódica la visión y misión de la empresa y objetivos específicos a corto y mediano plazo. • Construir la visión de manera compartida con todos los empleados y socializarla. • Promulgar, difundir y poner en práctica los valores institucionales; además de evaluar y proyectar.
Estructurar la empresa para delegar actividades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles para delegar funciones. • Establecer la actividades a delegar • Definir el proyecto de vida de la gerencia permitan al gerente propietario su desarrollo empresarial y personal a corto plazo.
Definir estrategia de negocio frente al Covid 19	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos de Clientes, Proveedores, posibles clientes en cada uno de los segmentos del mercado, que se puedan organizar almacenar y actualizar por medio de un sistema para posibles alianzas y convenios de competitividad • Definir el negocio a partir de las definiciones que se tomen (por políticas, objetivos y metas). • Definir perfiles requeridos para capacitar a empresas en temas de adaptabilidad • Ajustar estrategias de servicio, precio, ventas y comunicaciones. <p>Involucrar al personal para su participación divulgando la cultura empresarial y para la generación de ideas y toma de decisiones.</p> <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar entre los directivos la importancia de la capacitación en temas de planeación y estrategia para direccionar la empresa de acuerdo a objetivos. • Capacitaciones virtuales a empleados para trabajar temas de interés basados en el entretenimiento (manejo comercial, habilidades para comercializar los servicios de la empresa. • Formación en proyectos, gestión corporativa y habilidades gerenciales <p>Nuevos servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio online teniendo en cuenta la pandemia. • Innovación de servicios con valor agregado (capacitaciones, asesorías) <p>Promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una promoción de ventas para estimular la demanda mediante los trabajadores y facilitar la venta personal y fortalecer servicio postventa • Acceder a préstamos, incentivos y apoyos que ofrece el gobierno nacional a PyMes • Redirigir ventas hacia grandes empresas, incluyendo capacitaciones online que tengan como base la recreación. <p>Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculos con los trabajadores (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad,

Estrategia	Acciones
	motivación, resiliencia) <ul style="list-style-type: none"> • Reafirmar convenios interinstitucionales • Licitación con el gobierno realización de eventos. • Utilizar la experiencia actual para incursionar en nuevas oportunidades de mercado. • Mediante la innovación optimizar cambios estratégicos enfocados en el conocimiento, tecnología, producción de nuevos servicios y modernización de la logística. • Establecer alianzas estratégicas. • Contratar personal capacitado de planeación • Contar con un sistema de valoración de escenarios futuros de acuerdo a los indicadores. • Contar con un sistema computarizado integral. • Sistematizar los procesos y procedimientos y socializarlos con los trabajadores.
Mejorar la gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar un paquete financiero, generar capacitación e implementación en la empresa. • Hacer un estudio detallado de la rentabilidad de servicios ofrecidos, evolución del mercado • Generar indicadores financieros
Fortalecer la gestión del conocimiento y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plasmar manuales físicos y electrónicos para facilitar su consulta y para la toma de decisiones y su ejecución así mismo para que no se presenten conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. • Mejorar los canales formales e informales de comunicación que agreguen valor. • Crear comités y reuniones periódicas efectivas. • Identificar, valorar y comenzar a gestionar el conocimiento técnico, administrativo y operativo con que cuenta la empresa. • Comprar un paquete para sistematizar la empresa en todas sus áreas para tomar decisiones con base en información real de la empresa. • Actualizar el sitio web y convertirlo en instrumento de comunicación directa con los clientes. • Programar reuniones para compartir información y establecer oportunidades de negocio
Responsabilidad social empresarial	Consultar periódicamente expectativas de los grupos de interés Establecer planes con cada grupo de interés Asegurar la implementación del sistema de gestión de relación Capacidad de relación Verificación y notificación Relaciones laborales Cumplimiento normatividad vigente Asegurar cumplimiento compromisos Prácticas derecho laboral internacional Comunidad Concertar con la comunidad impactos y medidas de manejo de nuevos proyectos Evaluar implicaciones sociales en inversiones Mantener mecanismos de comunicación con la comunidad Respeto a derechos colectivos Medio ambiente

Estrategia	Acciones
	<p>Garantizar cumplimiento legal ambiental Cumplir compromisos legales asociados a residuos y emisiones</p> <p>Derechos humanos Promover el cumplimiento de Derechos Humanos</p> <p>Contratistas - Proveedores: Cero intolerancia al incumplimiento Enfoque preventivo Aseguramiento contractual Dialogo Promover la contratación y subcontratación de proveedores locales Promover la gestión comercial competitiva Comunicar planes de compras y contratación local y sus resultados</p> <p>Mano de obra local Maximizar contratación de mano de obra local Promover la formación y certificación por competencias laborales del talento humano</p> <p>Seguridad Prevenir y mitigar riesgos e impactos de Derechos Humanos</p> <p>Indemnizaciones - tutelas Asegurar que las indemnizaciones sean proporcionales a las afectaciones</p> <p>Comunicación Asegurar el posicionamiento de la marca entre los grupos de interés Asegurar la transparencia de la información Asegurar la efectiva comunicación</p> <p>Ética Promover el cumplimiento de la normatividad en prevención de fraude, corrupción, lavado de activos, etc Sensibilización en materia de ética y cumplimiento Detectar incumplimientos al código de ética</p>

Fuente: autor

Tabla 33. Gestión operativa

Estrategia	Área	Acciones
Fortalecer la gestión operativa en cuanto al servicio, precio, ventas, comunicación, servicio al cliente, logística, abastecimiento	Estrategia servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar paquetes estadísticos y financieros para sistematizar la empresa y lograr mejor toma de decisiones • Realizar investigaciones de mercados para desarrollar servicios innovadores. • Proyectar a futuro los servicios ofrecidos de acuerdo al mercado.
	Estrategia precio	Contar con sistema de costos
	Estrategia de Ventas	Planear, dirigir, motivar, controlar y promover de forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados. Gestionar el marketing digital

Estrategia	Área	Acciones
	Estrategia servicio al cliente	Contar con una filosofía de orientación hacia el servicio al cliente.
	Logística	Contar con un sistema de información con indicadores para la parte logística.
	Abastecimiento - Selección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con evaluaciones a proveedores. La prioridad de criterios de selección de un proveedor o producto debe ser evaluada por el cumplimiento de requisitos como precio, tiempo de entrega y garantía, verificada en la base de datos de proveedores.
	Gestión de la Comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las reuniones teniendo en cuenta una agenda, temas a tratar, tema, realizar seguimientos, registro de información y dar a conocer resultados. • Se debe actualizar el sitio web para que los clientes se comuniquen por este medio. • Actualizar, digitalizar y socializar con los empleados manuales procesos y procedimientos • Educar a los colaboradores para ser partícipes en el manejo de relaciones públicas generando ventas.

Fuente: Autor

Tabla 34. Gestión comercial

Estrategia	Área	Acciones
Fortalecer la gestión de mercadeo, publicidad y servicio al cliente	Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con planes de mercadeo escritos con un horizonte entre 4 y más años. • Contratar estudios de mercado. • Crear una base de datos de clientes y mantenerla actualizada. • Contar con un sistema de costos calculado por un experto y actualizado continuamente.
	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de la página web para promocionar los servicios
	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar base de datos de clientes y sistematizarlo. • Sistematizar las retroalimentación de clientes

Fuente: Autor

Tabla 35. Gestión de SST

Estrategia	Área	Acciones
Fortalecer la gestión de SST teniendo en cuenta el conocimiento, innovación, tecnología, innovación, documentos, indicadores y política ambiental	Conocimiento, innovación y tecnología	Se debe hacer partícipes a los trabajadores de decisiones innovadoras
	Cultura innovadora	Reconocer que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras
	Control de documentos	Sistematizar la información de la empresa
	Seguimiento a indicadores de gestión	Establecer el proceso de gestión de calidad.
	Política ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, implementar y realizar seguimiento a la normatividad ambiental • Hacer uso eficiente de recursos • Educar y promover gestión ambiental

Fuente: Autor

Tabla 36. Gestión del talento humano

Estrategia	Área	Acciones
Fortalecer la gestión del talento humano	Selección de personal	Digitalizar el proceso de selección de personal
	Vinculaciones	Digitalizar el proceso de vinculaciones
	Inducciones	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de mecanismos para informar a los empleados sobre aspectos básicos de la empresa. • Promover mecanismos para medir la adaptación de trabajadores. • Socializar objetivos empresariales, políticas, misión, visión.
	Evaluación de competencias	Establecer el proceso de valoración de competencias de los empleados.
	Capacitaciones	Realizar capacitaciones de manera virtual

Fuente: Autor

Tabla 37. Gestión financiera

Estrategia	Acciones
Fortalecer la gestión financiera para la mejor toma de decisiones frente a inversiones y rentabilidad	Hacer uso de paquete estadístico para llevar la contabilidad y socializar los resultados económicos.

Fuente: Autor

Tabla 38. Gestión Competencias laborales

Estrategia	Estrategia
Fortalecer la gestión de competencias laborales	Realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia

Fuente: Autor

11.2 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa.

Tabla 39. Gestión gerencial

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
Diseñar e implementar la planeación estratégica, con la intervención de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Validar de forma periódica la visión y misión de la empresa y objetivos específicos a corto y mediano plazo. • Construir la visión de manera compartida con todos los empleados y socializarla. • Promulgar, difundir y poner en práctica los valores institucionales; además de evaluar y proyectar. • Innovación de servicios con valor agregado. • Involucrar al personal para su participación divulgando la cultura empresarial y para la generación de ideas y toma de decisiones 	Gerente Administrador Empleados	5.000.000
Estructurar la empresa para delegar el desarrollo de actividades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles para delegar funciones. • Crear el cargo de administrador • Establecer la actividad a delegar • Definir el proyecto de vida de la gerencia permitan al gerente propietario su desarrollo empresarial y personal a corto plazo. • Impulsar entre los directivos la importancia de la capacitación en temas de planeación y estrategia para direccionar la empresa de acuerdo a objetivos. 	Gerente Coordinador de eventos	3.800.000
Definir estrategia de negocio frente al Covid 19	<p>Delinear políticas para hacerle frente al Covid 19 en cuanto a lo económico, político y social</p> <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos de Clientes, Proveedores, posibles clientes en cada uno de los segmentos del mercado, que se puedan organizar almacenar y actualizar por medio de un sistema para posibles alianzas y convenios de competitividad 	Gerente Administrador Coordinador de eventos Trabajadores	33.000.000

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el negocio a partir de las definiciones que se tomen (por políticas, objetivos y metas). • Definir perfiles requeridos para capacitar a empresas en temas de adaptabilidad • Ajustar estrategias de servicio, precio, ventas y comunicaciones. • Impulsar entre los directivos la importancia de la capacitación en temas de planeación y estrategia para direccionar la empresa de acuerdo a objetivos • Involucrar al personal para su participación divulgando la cultura empresarial y para la generación de ideas y toma de decisiones. <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en proyectos, gestión corporativa y habilidades gerenciales • Impulsar entre los directivos la importancia de la capacitación en temas de planeación y estrategia para direccionar la empresa de acuerdo a objetivos. • Capacitaciones virtuales a empleados para trabajar temas de interés basados en el entretenimiento (manejo comercial, habilidades para comercializar los servicios de la empresa. • Ofrecer capacitaciones para que las empresas creen vínculos con sus trabajadores en temas como liderazgo resiliencia, trabajo en equipo, motivación, adaptabilidad frente al covid 19 • Formación en proyectos, gestión corporativa y habilidades gerenciales <p>Nuevos servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios virtuales e interactivos. • Innovación de servicios con valor agregado (capacitaciones, asesorías) <p>Promoción</p>		

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una promoción de ventas para estimular la demanda mediante los trabajadores y facilitar la venta personal y fortalecer servicio postventa • Acceder a préstamos, incentivos y apoyos que ofrece el gobierno nacional a PyMes <p>Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculos con los trabajadores (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, motivación, resiliencia) • Reafirmar convenios interinstitucionales • Licitación con el gobierno realización de eventos. • Utilizar la experiencia actual para incursionar en nuevas oportunidades de mercado. • Mediante la innovación optimizar cambios estratégicos enfocados en el conocimiento, tecnología, producción de nuevos servicios y modernización de la logística. • Establecer alianzas estratégicas. • Contratar personal capacitado de planeación • Contar con un sistema de valoración de escenarios futuros de acuerdo a los indicadores. • Contar con un sistema computarizado integral. • Sistematizar los procesos y procedimientos y socializarlos con los trabajadores. 		
Mejorar la gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar un paquete financiero e implementarlo en la empresa. • Hacer un estudio detallado de la rentabilidad de servicios ofrecidos, evolución del mercado. • Generar indicadores financieros. • Acceder a préstamos e incentivos y apoyos que ofrece el gobierno nacional a pymes. 	Gerente Administrador	8.000.000
Fortalecer la gestión del conocimiento y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plasmar manuales físicos y electrónicos para facilitar su consulta y para la toma de decisiones y su ejecución así mismo para que no se 	Gerente Administrador	35.000.000

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
	<p>presenten conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los canales formales e informales de comunicación que agreguen valor. • Crear comités y reuniones periódicas efectivas. • Identificar, valorar y comenzar a gestionar el conocimiento técnico, administrativo y operativo con que cuenta la empresa • Comprar un paquete para sistematizar la empresa en todas sus áreas para tomar decisiones con base en información real de la empresa. • Actualizar el sitio web y convertirlo en instrumento de comunicación directa con los clientes • Programar reuniones para compartir información y establecer oportunidades de negocio 	<p>Asistente administrativo Coordinador eventos</p>	
<p>Responsabilidad social empresarial</p>	<p>Proceso modelo de responsabilidad social empresarial</p> <p>1. Reflexión inicial Compromiso con la RSE Elaboración del plan de trabajo Sensibilización del equipo de RSE Identificación de impactos y riesgos</p> <p>2. Diagnóstico Análisis interno - externo Identificación de prioridades</p> <p>3. Planificación</p> <p>4. Sugerencia de implementación Capacitación Documentación de procedimientos Implementación de acciones y registro de evidencias</p> <p>5. Sugerencia de seguimiento y evaluación Medición Análisis Mejora</p>	<p>Empresa Grupos de interés: Propietarios Organismos del Estado Clientes Proveedores Competidores Comunidades locales ONG Comunidad académica Medios de comunicación Otros</p>	<p>8.000.000</p>

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
	<p>6. Comunicación 6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación 6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad 6.3 Validación del reporte de sostenibilidad</p> <p>7. Revisión y mejora 7.1 Revisión por la dirección 7.2 Ajuste y mejora</p> <p>Acciones</p> <p>Consultar periódicamente expectativas de los grupos de interés Establecer planes con cada grupo de interés Asegurar la implementación del sistema de gestión de relación Capacidad de relación Verificación y notificación</p> <p>Relaciones laborales Cumplimiento normatividad vigente Asegurar cumplimiento compromisos Prácticas derecho laboral internacional</p> <p>Comunidad Concertar con la comunidad impactos y medidas de manejo de nuevos proyectos Evaluar implicaciones sociales en inversiones Mantener mecanismos de comunicación con la comunidad Respeto a derechos colectivos</p> <p>Medio ambiente Garantizar cumplimiento legal ambiental Cumplir compromisos legales asociados a residuos y emisiones</p> <p>Derechos humanos Promover el cumplimiento de Derechos Humanos</p>		

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
	<p>Contratistas - Proveedores: Cero intolerancia al incumplimiento Enfoque preventivo Aseguramiento contractual Dialogo Promover la contratación y subcontratación de proveedores locales Promover la gestión comercial competitiva Comunicar planes de compras y contratación local y sus resultados</p> <p>Mano de obra local Maximizar contratación de mano de obra local Promover la formación y certificación por competencias laborales del talento humano</p> <p>Seguridad Prevenir y mitigar riesgos e impactos de Derechos Humanos</p> <p>Indemnizaciones - tutelas Asegurar que las indemnizaciones sean proporcionales a las afectaciones</p> <p>Comunicación Asegurar el posicionamiento de la marca entre los grupos de interés Asegurar la transparencia de la información Asegurar la efectiva comunicación</p> <p>Ética Promover el cumplimiento de la normatividad en prevención de fraude, corrupción, lavado de activos, etc Sensibilización en materia de ética y cumplimiento Detectar incumplimientos al código de ética</p>		
		Total	92.800.000

Fuente: autor

Tabla 40. Gestión operativa

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
Gestión	Estrategia servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar paquetes estadísticos y financieros para sistematizar la empresa y lograr mejor toma de decisiones • Realizar investigaciones de mercados para desarrollar servicios innovadores. • Proyectar a futuro los servicios ofrecidos de acuerdo al mercado. 	Gerente Administrador Coordinado de eventos Asistente administrativo	3.000.000
	Estrategia precio	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sistema de costos 	Gerente Administrador	2.000.000
	Estrategia de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir, motivar, controlar y promover de forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados. • Gestionar el marketing digital • Implementar especializaciones, cursos y capacitaciones internas frente a marketing digital • Capacitaciones virtuales a trabajadores en cuanto al manejo comercial marketing digital para mostrar la empresa a clientes potenciales • Desarrollo de habilidades de los trabajadores a convertirse en “comerciales” de la empresa 	Gerente Administrador	2.000.000
	Estrategia servicio al cliente	Contar con una filosofía de orientación hacia el servicio al cliente.	Administrador	2.000.000
	Logística	Contar con un sistema de información con indicadores para la parte logística. Aprovechar el capital que posee la empresa, para adoptar una nueva infraestructura en la organización la cual fomente en los clientes actuales y potenciales un reconocimiento de empresa seria, organizada y con un enfoque para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes	Administrador	2.000.000
	Abastecimiento -	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con evaluaciones a proveedores. La prioridad de 	Administrador	1.000.000

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
	Selección de proveedores	criterios de selección de un proveedor o producto debe ser evaluada por el cumplimiento de requisitos como precio, tiempo de entrega y garantía, verificada en la base de datos de proveedores.		
	Gestión de la Comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las reuniones teniendo en cuenta una agenda, temas a tratar, tema, realizar seguimientos, registro de información y dar a conocer resultados. • Se debe actualizar el sitio web para que los clientes se comuniquen por este medio. • Actualizar, digitalizar y socializar con los empleados manuales procesos y procedimientos • Educar a los colaboradores para ser partícipes en el manejo de relaciones públicas generando ventas. • Sistematizar toda la organización 	Administrador	1.000.000
			Total	13.000.000

Fuente: autor

Tabla 41. Gestión comercial

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
Fortalecer la gestión de mercadeo, publicidad y servicio al cliente	Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con planes de mercadeo escritos con un horizonte entre 4 y más años. • Contratar estudios de mercado. • Desarrollar promoción de ventas para estimular la demanda mediante los trabajadores y facilitar la venta personal • Fortalecer servicios postventa. • Crear una base de datos de clientes y mantenerla actualizada. • Contar con un sistema de costos calculado por un experto y actualizado continuamente. • Capacitar a gerente, socios, empleados de la empresa en marketing 	Gerente Administrador	2.000.000

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
		digital, por medio de institutos como el SENA o la cámara de Comercio de Duit ama para la mejor toma de decisiones económicas y políticas		
	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Hacer uso de la página web para promocionar los servicios 	Gerente Administrador	5.000.000
	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar base de datos de clientes y sistematizarlo. Sistematizar las retroalimentación de clientes 	Gerente Administrador	1.000.000
			Total	8.000.000

Fuente: Autor

Tabla 42. Gestión de SST

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
Fortalecer la gestión de SST teniendo en cuenta el conocimiento, innovación, tecnología, innovación, documentos, indicadores y política ambiental	Conocimiento, innovación y tecnología	Hacer partícipes a los trabajadores de decisiones innovadoras	Administrador	800.000
	Cultura innovadora	Reconocer que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras	Administrador	1.000.000
	Control de documentos	Sistematizar la información de la empresa	Gerente Administrador	2.000.000
	Seguimiento a de indicadores de gestión	Establecer el proceso de gestión de calidad.	Gerente Administrador	7.000.000
	Política ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Conocer, implementar y realizar seguimiento a la normatividad ambiental Hacer uso eficiente de recursos Educar y promover gestión ambiental 	Gerente Administrador	3.000.000
			Total	13.800.000

Fuente: Autor

Tabla 43. Gestión del talento humano

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
Fortalecer la gestión	Selección de personal	Digitalizar el proceso de selección de personal	Administrador Asistente administrativo	800.000

Estrategia	Área	Acciones	Responsable	Presupuesto
del talento humano	Vinculaciones	Digitalizar el proceso de vinculaciones	Administrador Asistente administrativo	800.000
	Inducciones	Hacer uso de mecanismos para informar a los empleados sobre aspectos básicos de la empresa. Promover mecanismos para medir la adaptación de trabajadores. Socializar objetivos empresariales, políticas, misión, visión.	Administrador Asistente administrativo	1.500.000
	Evaluación de competencias	Establecer el proceso de valoración de competencias de los empleados.	Administrador Asistente administrativo	2.000.000
	Capacitaciones	Realizar capacitaciones de manera virtual	Administrador Asistente administrativo	5.000.000
			Total	10.100.000

Fuente: Autor

Tabla 44. Gestión financiera

Estrategia	Acciones	Responsable	Presupuesto
Fortalecer la gestión financiera para la mejor toma de decisiones frente a inversiones y rentabilidad	Hacer uso de paquete estadístico para llevar la contabilidad y socializar los resultados económicos. La gerencia debe analizar los pro y contra de reformas tributaria económica y laboral proponiendo estrategias Licitar frente a convocatorias del Estado teniendo en cuenta que esta es una empresa formal y con experiencia	Gerente Administrador	8.000.000
		Total	8.000.000

Fuente: Autor

Tabla 45. Gestión Competencias laborales

Estrategia	Estrategia	Responsable	Presupuesto
Fortalecer la gestión de competencias laborales	Realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia	Administrador	5.000.000
		Total	5.000.000

Fuente: Autor

Tabla 46. Presupuesto total

Gestión	Total presupuesto
Gestión gerencial	92.800.000
Gestión operativa	13.000.000
Gestión comercial	8.000.000
Gestión de SST	13.800.000
Gestión del talento humano	10.100.000
Gestión financiera	8.000.000
Gestión Competencias laborales	5.000.000
	150.700.000

Fuente: Autor

11.3 Priorización

A continuación, se presenta la priorización de actividades para la ejecución por parte de la gerencia. Véase tabla 47.

Tabla 47. Plan de trabajo

Actividades	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				mes 7				mes 8				mes 9				mes 10				mes 11				mes 12											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Procesos internos																																																								
Diseñar e implementar la planeación estratégica, con la intervención de stakeholders																																																								
Estructurar la empresa para delegar actividades administrativas																																																								
Definir estrategia de negocio frente al Covid 19																																																								
Mejorar la gestión financiera.																																																								
Fortalecer la gestión del conocimiento y comunicación																																																								
Responsabilidad social empresarial																																																								
Gestión operativa																																																								
Fortalecer la gestión operativa en cuanto al servicio, precio, ventas, comunicación, servicio al cliente, logística, abastecimiento																																																								
Gestión comercial																																																								
Fortalecer la gestión de																																																								

Actividades	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				mes 7				mes 8				mes 9				mes 10				mes 11				mes 12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
mercadeo, publicidad y servicio al cliente																																																				
Gestión de SST																																																				
Fortalecer la gestión de SST teniendo en cuenta el conocimiento, innovación, tecnología, innovación, documentos, indicadores y política ambiental																																																				
Gestión del talento humano																																																				
Fortalecer la gestión del talento humano																																																				
Gestión financiera																																																				
Fortalecer la gestión financiera para la mejor toma de decisiones frente a inversiones y rentabilidad																																																				
Gestión Competencias laborales																																																				
Fortalecer la gestión de competencias laborales																																																				
Plan de gestión de cambio																																																				
Ejecución del plan de gestión de cambio																																																				

Fuente: autor.

11.4 Plan de gestión de cambio

Los cambios generan crisis y dificultades por lo que se debe dar un buen manejo de expectativas y prever mecanismos que faciliten la gestión pacífica de manera concertada. Las personas se deben adaptar a nuevas conductas para experimentar aspectos positivos en el proceso y generar aprendizaje. Se resalta que la sensibilización es importante dentro de los procesos de aprendizaje para compartir y asumir experiencias de los grupos de interés.

Se deben establecer de manera consensuada ajustes necesarios para determinar las conductas a seguir y tener un ambiente organizacional socialmente responsable para darle sentido a la realización personal y profesional.

Es necesario que la empresa conciba la gestión como un con el fin de diseñarla, mantenerla y mejorarla y garantizar que sus impactos sobre la organización y sociedad sean positivos. De acuerdo a lo anterior se enumeran ítems a tener en cuenta en el plan de gestión de cambio:

Tabla 48. Plan de gestión de cambio

Fase preliminar
Socialización de propuesta
Capacitaciones de acuerdo a necesidades
Asignar un líder para comunicar y publicar avances del proceso y resultados
Análisis del entorno
Análisis de la propuesta y reacciones (felicidad, miedo, resistencia, amenaza, desilusión, transformación de ideas, aceptación, exploración, integración).
Creación de comités de gestión de cambio
Diseño
Plan de liderazgo mejora, y motivación
Implantación
Informar permanentemente a la alta dirección y empleados sobre el proceso y oportunidades de mejora.
Reuniones para consultar expectativas de los grupos de interés y lograr su compromiso.
Evolución y seguimiento
Retroalimentación necesidades, sugerencias, recomendaciones de actuación
Definir compromisos para cada grupo de interés
Monitoreo y evaluación: Acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo
Intercambio de experiencias, plan de incentivos

Fuente: autor

12. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

12.1 Recomendaciones

Frente a las decisiones gerenciales es necesario resolver los problemas que se presentan para lo cual se recomienda realizar talleres y capacitaciones para facilitar la toma de lineamientos generales y decisiones empresariales. Es recomendable definir los perfiles requeridos para delegar y crear una dinámica interna que genere confianza.

La implementación de las estrategias es una etapa activa de la gerencia y es de vital importancia poner en práctica las estrategias formuladas lo que requiere disciplina, dedicación y tiempo. El éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados y trabajen con entusiasmo en busca de lograr los objetivos establecidos.

Como futuras investigaciones es necesario establecer planes de trabajo para la implementación de estrategias teniendo en cuenta el método PERT tomando como variables la planeación, diseño, implementación, verificación y control y tener en cuenta precedencias según su orden o dependencia en las actividades, a su vez establecer días tiempos optimistas, más probable y pesimista para así mismo calcular la duración de la actividad más acertada para cada tarea y un diagrama de redes con rutas críticas para las actividades propuestas.

Es importante que la empresa aplique este estudio para que evidencie el cambio que puede presentar y la mejoría que aporta en ella al establecer e implementar las estrategias a nivel general; también es importante que la empresa al aplicar este estudio evidencie la importancia de documentar todos sus procesos y procedimientos en las áreas participes de esta empresa así, teniendo un control por escrito de sus movimientos

y personal activos, esto con el fin de detectar fallas en la empresa para evaluar y plantear estrategias en las que se pueda evitar problemas.

12.2 Conclusiones

Frente al objetivo general: Elaborar la propuesta de intervención enfocada en el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá, se presentan estrategias a nivel organizacional que aseguren su sostenibilidad en el mercado durante los próximos años, teniendo en cuenta la aparición de nuevos competidores. Es de anotar que se establecieron estrategias en la gestión financiera, de clientes, procesos internos, de aprendizaje e innovación.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. de la ciudad de Duitama Boyacá en lo referente a la gestión estratégica mediante un análisis del macroentorno, microentorno e interno haciendo uso de una entrevista informal de acuerdo a cada herramienta administrativa utilizada. Se evidenció la existencia de una desorganización en la parte administrativa ante la ausencia de procesos administrativos y planes a corto mediano y largo plazo. Se encuentra un alto liderazgo frente al tema comercial y a la relación con los clientes y proveedores para concretar compras y ventas pero no se encuentra el mismo liderazgo frente al proceso de estructuración y modernización que requiere la organización. Por otra parte, el sector analizado es atractivo para competir en un mercado ya que se cuenta con barreras de entrada, los proveedores no son tan fuertes, se cuenta con clientes fieles y no hay competidores fuertes; sin embargo, la empresa se debe preparar para el futuro con una planificación estratégica.

Se establecieron como ventajas competitivas de la empresa el servicio dirigido a varios grupos de edad (segmentación del mercado), el servicio es personalizado y con personal capacitado con calidad y cubrimiento logístico adecuado, la empresa organiza y planifica eventos creativos, originales y únicos, se dan facilidades de pago, se tiene experiencia en la organización de eventos lo que permite tener conocimiento del sector y tendencias generando confianza y efectividad. La empresa es reconocida en el medio, se cuenta con

un amplio portafolio de servicios (diversificación) y se ofrecen presupuestos personalizados y adaptados a la necesidad de los clientes. Entre las desventajas detectadas frente a otras organizaciones se estableció que no se cuenta con una estructura organizacional apropiada, se adolece de un planeamiento estratégico, falta de visión para la toma de decisiones, faltan alianzas estratégicas, los empleados son rotativos, entre otras. Lo que lleva a plantear estrategias para ser más eficientes logrando un servicio de diferenciación frente a la competencia. Es necesaria una estrategia de gestión para optimizar los recursos y aprovechar las condiciones tanto internas como externas para la consolidación de la competitividad. En este sentido se atiende y actúa sobre la propuesta filosófica y lo que implica como: misión, visión, valores, principios y políticas. También en aspectos gerenciales como los relacionados con la planeación, organización, dirección, control y su integración.

Se construyó el marco de referencia alrededor de los modelos de gestión estratégica como PEST, Matriz EFAS, MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), 5 fuerzas de Porter, Matriz IFAS, Prospectiva Estratégica (escenarios); Matriz Dofa y Cuadro de Mando Integral para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. Se estableció que estas herramientas fueron esenciales para el diagnóstico y conocer la realidad de la empresa. Estas herramientas posibilitaron una mirada integral a la empresa permitiendo visualizar los cambios que se deben operar en la empresa y dar una respuesta dinámica y competitiva al entorno teniendo en cuenta la importancia de la capacidad de aprender y generar nuevos conocimientos para desarrollar factores diferenciadores frente a la competencia.

Se diseñaron estrategias del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo S.A.S. teniendo en cuenta el diagnóstico realizado. Se elaboró el plan de acción para las estrategias diseñadas, estableciendo los beneficios del proceso de gerencia estratégica como adquirir mayor conciencia de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; la necesidad de compromiso de todo el personal; la importancia de la asignación de recursos; la comprensión de estrategias de competidores; mejorar el posicionamiento empresarial; prevenir los problemas; entre otros.

La aplicación del estudio es de suma importancia, ya que permitió evaluar el presente y visualizar el futuro a través de las herramientas usadas con el fin de establecer las

estrategias adecuadas para la empresa. La empresa actualmente se enfrenta a una búsqueda de nuevas estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes, con el fin de mantener el nivel de rentabilidad compatible con las metas y objetivos estratégicos. Para que la empresa se mantenga dentro del mercado es de suma importancia orientarla a lograr los objetivos estratégicos por medio del direccionamiento estratégico definido con la misión, visión, estrategias y planes de acción, permitiendo orientar sus esfuerzos para lograr el crecimiento de sí misma a través de ventajas competitivas.

Con base a la experiencia de la elaboración de este presente estudio se concluye que la aplicación de un plan estratégico en la empresa es necesario para la estructura de esta organización, la toma de decisiones y la aceptación de cambios a futuro que se puedan presentar frente a los cambios del mercado a nivel local y nacional.

Para que la empresa se mantenga dentro del mercado es preciso orientarla a lograr los objetivos estratégicos por medio del direccionamiento estratégico definido con la misión, visión, estrategias y planes de acción, permitiendo focalizar sus esfuerzos hacia un objetivo con el fin de lograr el crecimiento de sí misma a través de ventajas competitivas.

13. Referencias

- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Guayaquil: Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Administración de Empresa.
- Bautista, P. R. (2018). *Análisis financiero preliminar: implementando el EAN-RISE en siete empresas*. Bogotá: EAN.
- Botero, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES*. Bogotá: Universidad EAN. Colección en Gerencia e Innovación Organizacional. .
- Botero, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES*. Bogotá.: Universidad EAN. Colección en Gerencia e Innovación Organizacional.
- Bulmaro, A. (2010). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. . Valencia, España.: Tesis Phd. Universidad Politécnica.
- Cano. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda*. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Administración De Empresas.
- Cárdenas, T. (2007). *Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica perspectivas,*. Bolivia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?i:> Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, núm. 19, enero-junio, pp. 75-92.
- Castelblanco, L. (2012). *Aplicación del modelo MMGO para el análisis situacional de Calzado musa y la definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas .
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Estados Unidos: Cambridge mass. M.i.t. Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill, Colombia 2004. P.228.
- Clavijo, S. (2018). *Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas*. . Recuperado el 12 de marzo de 2019, de Recuperado de

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>

Colmenares, R. (1999). *Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria en las Fundaciones del Estado Lara*. Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Gerencia Financiera. Universidad Centroccid.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf.

Córdoba, A. (2005). *El Reto de la Gestión Empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Cuito, E. (2007). *Gestión estratégica de la empresa Artepiso CIA. Ltda. Escuela politécnica del ejército departamento de ciencias económicas administrativas y de comercio*. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera comercial Sangolquí.

Cummings, T. y. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson (8ª. ed.). .

DANE. (2019). *Informe PIB*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190815-EI-Dane-revelo-que-en-el-segundo-trimestre-de-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-la-cifra-mas-alta-desde-2015.aspx>.

DANE. (2018). Recuperado el 10 de marzo de 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_diciembre_18.pdf

DANE. (2018). *Encuesta mensual de servicios (EMS)*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_noviembre_18.pdf

DANE. (2019). *Boletín técnico. Encuesta anual de servicios* . https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2018.pdf.

David. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Decimocuarta edición. Pearson ISBN: 978-607-32-1576-3.

David. (2014). *Free excel student template*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <http://strategyclub.com/free-student-template/>

Dorado, G. (2005). *La Gestión del Deporte a Través de la Calidad*. Barcelona España. P.12.: Publicaciones. 1ra. Edición. INDE.

Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Estados Unidos: Ed. Harpers, N.Y.

- Dulcey, L. (2011). *Diagnóstico y caracterización de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A, mediante la aplicación del modelo para la gestión de las organizaciones MMGO*. Bucaramanga: USTA.
- Eslava, J. (2008). *Las claves del análisis económico financiero de la empresa*. . Madrid: ESIC.
- Félix, C. (2013). *Taller de planeamiento estratégico*. Lima: Universidad Católica.
- Gaitán, M. G. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (65), 65.
- García, D. (2015). *Esquema de gestión de La creatividad en los Ciclos de formulación para planeación estratégica aplicada al Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. .
- Gelvez, O. y. (2017). *Propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCACAO a través del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. . Bogotá: Universidad Santo Tomás, Bucaramanga Facultad de Economía Maestría en Administración.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. .
- González, C. y. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1., 107-116.
- González, L, & González, M. (2017). *Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación*. *Ingeniare*. . Chile: Revista chilena de ingeniería 25(3), 464-476.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000300464>.
- Gutiérrez, J. V. (2011). *Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA*. . Bogotá: Universidad EAN Facultad de administración de empresas Modalidad a distancia Bogotá, D.C.
- Hernández, R. E. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, E. (2018). *Análisis entorno estratégico modelo Pestel – 5 Fuerzas de Matriz IFA – Matriz Foda – Modelo Vrio Porter- Matriz IFA – Matriz Foda – Modelo VRIO aplicado a la eps coomeva 2017*. . Bogotá: Universidad EAN. Escuela de postgrados..
- Johnson, G. y. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid:: Prentice Hall, p.10 5 ed.
- Kaplan y Norton. (2002). *Cuadro de mando integral*. España.: Gestión 2000.
- Kaplan, J. G. (2011). *Aplicación del diamante de competitividad de Porter en la industria del camarón en el estado de sonora*. Centro de Estudios Superiores del Estado de

Sonora. Unidad Académica Navojoa Capítulo 3 – Administración Estratégicas. XV.

Koontz, H. y. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Koontz. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw - Hill, Análisis dofa 478p7.

Kotler. (2001). *Marketing*. . México D.F.: Pearson Education de México S.A. de C.V.

Malamud y Núñez. (2020). *El COVID-19 en América Latina: desafíos políticos, retos para los sistemas sanitarios e incertidumbre económica*. Real Instituto Elcano Royal Institute. .

http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_

Mantilla, A. (2011). *Evaluación del desarrollo administrativo de las empresas de artes gráficas en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Méndez, M. F. (2012). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” Caso empresarial FF soluciones S.A*. Bogotá: Universidad EAN Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Programa de Administración de empresas Bogotá D.

Méndez, M. F. (2012). *odelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” Caso empresarial FF soluciones S.A*. . Bogotá : MUniversidad EAN Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Programa de Administración de empresas.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, January-february 107-114.

Moreno, C. (2012). *Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para la empresa parque recreacional Taimaku*. Bogotá: Universidad EAN Facultad de Administración, Economía y Finanzas Administración de Empresas.

Organización Internacional del trabajo. (2020). *Covid-19 y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf.

Oriol, A. (2008). *Análisis económico financiero*. Barcelona: Gestión 2000. (20ª. ed.). .

Ortiz, W. &. (2010). *Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de las Pymes- Evidencias Empíricas y algunas consideraciones teóricas*. . Bogotá: Revista EAN, 69, 88-109.

- Pérez - Uribe, N. P. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN Recuperado de:
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>.
- Pérez, R. G. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas*. Revista EAN 65. Enero-Abril P.77-106.
- Pérez, R. y. (2010). *Un enfoque de Gerencia Estratégica*. . Bogotá (Colombia): Séptima Actualización.
- Pérez, R. y. (2015). *Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones. Marco general*. . Bogotá: Grupo de Investigación en Gerencia de las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas (G3PyMEs) Universidad EAN.
- Plazas. (2015). *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10*. Universidad y empresa 18(30), 55-73.
- Plazas, C. A. (2015). *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10*. Universidad y empresa. Bogotá: EAN. 18(30), 55-73.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of firms in global industries. The competitive advantage of nations*. New York, NY Ed. Cecsca ed. México: The Free Press.
- Porter. (1998). *¿Qué es la estrategia?* La Habana Cuba:: Folletos Gerenciales, No8 1998,CCED, MES.
- Porter.. (1994). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vegara Editores.
- Quijano, D. (1999). *ASH (Auditoría del Sistema Humano), Los Modelos de Calidad y la Evaluación Organizativa*. España: Revista de Psicología General y Aplicada. 52(2-3), pp. 301-328. Universidad de Barcelona. Fundación Bosch | Gimpara.
- Ramírez, S. (2016). La matriz del MMGO, una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial. *Universidad EAN - Revista de la facultad de estudios en ambientes virtuales*, 89-117.
- Rogmanoli, S. (2007). *Diagnóstico*. (En red) Disponible en:
http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblio/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf.
- Romero, R. (2011). *odelo de gerencia estratégica como elemento De mejora de la gestión habitacional en el Estado Lara Venezuela*. Argentina: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba.

- Santafé, F. y. (2011). *Ruta de mejoramiento para Equinehy Ltda.* . Bogotá D.C: Universidad EAN Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas. Programa de administración de empresas .
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamientos, Implementos y Mapas Estratégicos.* Bogotá Colombia: 3R Editores. Octava Edición.
- Trujillo, F. (2006). *Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping. Concept Maps: Theory, Methodology,.* San José, Costa Rica: Technology (pág. 1). A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds.
- Valedon, M. (1994). Aseguramiento de la calidad. *Rev.Inst.Nac.Hig*, 4-33.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios. (13a. ed.) Pearson Educación. Página: 37. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371&pg=77>
- Zuluaga, C. y. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión en la Empresa Trefiaceros.* Bogotá: Universidad EAN Facultad de Administración, Economía y Finanzas.
- Zuluaga, C. y. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión en la Empresa Trefiaceros.* . Bogotá: Universidad EAN Facultad de Administración, Economía y Finanzas.

14. Anexos

Anexo A. Auditoria Estratégica

Auditoria estratégica adaptada de Wheelen y Hunger (2013)

III. Entorno externo: oportunidades y amenazas (FODA)

A. Entorno físico-natural: aspectos de sostenibilidad

1. ¿Cuáles fuerzas actuales del entorno físico-natural afectan la empresa y la industria en la cual compete? ¿Cuáles son sus actuales o futuras amenazas y oportunidades?
2. ¿Estas fuerzas tienen diferentes efectos en otras regiones del mundo?

B. Entorno social

1. ¿Qué fuerzas generales del entorno influyen actualmente tanto en la empresa como en las industrias donde esta compete? ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades?
 - a. Económicas
 - b. Tecnológicas
 - c. Políticas y legales
 - d. Socioculturales
2. ¿Son estas fuerzas diferentes en otras regiones del mundo?

C. Entorno de actividades o tareas

1. ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro?
 - a. Amenaza de ingreso de nuevos competidores
 - b. Poder de negociación de compradores
 - c. Amenaza de productos o servicios sustitutos
 - d. Poder de negociación de proveedores
 - e. Rivalidad entre empresas competidoras
 - f. Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial, etcétera
2. ¿Qué factores clave del entorno inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos de interés, comunidades locales y accionistas) influyen actualmente en la empresa? ¿Cuáles son las amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?

D. Resumen de factores externos

¿Cuáles de estas fuerzas y factores (variables) son los más importantes para la empresa y las industrias donde esta compete en el momento actual? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?

V. Análisis de factores estratégicos (FODA)

A. Análisis de situaciones

De los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) ¿cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la empresa?

B. Revisión de la misión y los objetivos

1. ¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?
2. ¿Se deben cambiar la misión y los objetivos? Si es así, ¿cómo?
3. Si se cambian, ¿cuáles serán los efectos en la empresa?

VI. Alternativas estratégicas y estrategia recomendada**A. Alternativas estratégicas**

1. ¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implantación más cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo, ajustando las estrategias?
2. ¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? ¿Es posible desarrollar y acordar escenarios empresariales? (Las alternativas deben concordar con el entorno físico-natural, social, industrial y de la empresa durante los tres a cinco años siguientes).

B. Estrategia recomendada

1. Especifique cuál de las alternativas estratégicas recomienda usted para los niveles corporativo, de negocios y funcional de la empresa. ¿Recomienda diferentes estrategias empresariales o funcionales para distintas unidades de la empresa?
2. Justifique su recomendación en cuanto a su capacidad para resolver problemas tanto de largo como de corto plazo y manejar con eficacia los factores estratégicos.
3. ¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?
4. ¿Cuál es el efecto de su estrategia recomendada en las competencias clave y distintivas de la empresa?

Anexo B. Entrevista MMGO

Entorno económico

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización				Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.			
VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAIS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización				Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.				Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.			
	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo,				Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio,				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo,			

					etc.) y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.					inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.					etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.			
VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)																		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MESO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc. sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios.					
		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES, CONSUMIDORES O USUARIOS)																		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO	No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.				El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i>), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.				El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del <i>marketing</i> , consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i>) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.					
VARIABLE: CADENAS PRODUCTIVAS Y CLÚSTER *																		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y CLÚSTER	No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el clúster en los cuales actúan o compete.				Se conocen de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la				Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de					

					cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				cadena productiva y el clúster en los cuales se actúa o compete.				crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.			
VARIABLE: MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EN MERCADO DE LA CADENA	Se desconocen las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.			
VARIABLE: COMPETENCIA U ORGANIZACIONES SIMILARES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MANEJO DE DATOS E INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA	No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera informal (minoría del gerente y los colaboradores, información anecdótica) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera formal (bases de datos, información ordenada y documentada) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se tienen datos, información y se realizan estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) y sobre esa base se conocen de manera formal las características (tamaño, estructura, estrategias) de las organizaciones similares o que compiten directamente con ella.			
VARIABLE: PRODUCTO Y SERVICIO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NIVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				Se conocen de manera informal (comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de				Se conocen de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de				Se conoce de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de una			

VARIABLE: PRECIOS O TARIFAS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
					diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.				gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.			
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios.				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio.			

Direccionamiento estratégico

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO																						
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25				0,33	0,42	0,50				0,58	0,67	0,75				0,83	0,92	1,00
VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACION																						
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M						
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.	1			Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.									
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.		1		Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro.				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.									
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	El uso de indicadores es mínimo.	1			Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.									
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.		1		Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.				Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.									
VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																						

	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.				La gerencia ha planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.		1		Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.		1		Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.			1	Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.		1		La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.				Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.			1	En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.				El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.		1		La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.			1	Se comunican.				Se evalúan.				Se proyectan.			
VARIABLE: ESTRATEGIAS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.		1		Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución			1	Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otra formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).			1	Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia. Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.			1	El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.				Considera que el SIG es consistente con las estrategias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			

Gestión de mercadeo

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																						
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25				0,33	0,42	0,50				0,58	0,67	0,75				0,83	0,92	1,00
VARIABLE: ORIENTACION DE LA ORGANIZACION HACIA EL MERCADO																						
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M						
CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES	Para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sea bueno se venderá.				Para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad.				La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.				La organización considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades.									
VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO																						
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M						
PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO	No cuenta con un plan de mercadeo definido.				Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).				Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.									
CONTROL DE PLAN DE MERCADEO	No hace control del plan de mercadeo formalmente.				Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (Cada 3 meses o más).				Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.									
VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																						
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M						
ESTUDIOS DE MERCADEO	No usa la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.									
VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN																						
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M						
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMÁS ACTORES	No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.				Tiene una base de datos de los actores sociales, clientes, pero no la usa para investigación de mercados.				Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus actores sociales y clientes.				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás actores sociales y clientes del mercado.									
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META	No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus actores sociales y clientes.				Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.				Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.									
CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE	No se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y no se planean acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor pero se toman acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.									
VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																						

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.			
CONOCIMIENTO DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y SERVICIO	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.				Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los actores sociales y clientes.			
VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SISTEMAS DE COSTOS	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios..				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.			
ESTRATEGIA DE PRECIOS	La estrategia de precio o tarifa obedece a los costos de producción o prestación de servicios.				La estrategia de precio o tarifas obedece a costos y utilidades o excedentes.				La estrategia de precio o tarifa obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes.				La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.			
RESPUESTA A CAMBIOS DE PRECIOS	La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares.				La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.				La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.				La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares.			
VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.				La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.				La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla.				La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.			
INFORMACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PENETRACIÓN DE MERCADOS	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.			
VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS																

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROMOCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente, usuario o consumidor para atenderlo.				Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.				Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados				Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.			
VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PUBLICIDAD	No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.				Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.				Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.				Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.			
PLAN DE PROMOCIONES	No se realiza ninguna actividad de promoción.				Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).				Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).				Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.			
PARTICIPACIÓN EN EVENTOS	La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.				Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.				Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.				Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.			
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTAS	No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.				Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.			
PLANEACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS	No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.				Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.				Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.				Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.			
PLAN Y PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MERCADEO	No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.				Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.				Se hace telemarketing o mailing a los clientes pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.				Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.			
MERCHANDISING	El <i>merchandising</i> no es importante para la empresa, sus instalaciones son informales y sin planeación, no se adecua para temporadas.				El <i>merchandising</i> es importante para la empresa pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.				Se hace <i>merchandising</i> por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.				Se planea el <i>merchandising</i> promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.			

VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
FILOSOFÍA DE ORIENTACIÓN DE SERVICIOS	No se consideran programas de servicio al actor social y cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al actor social y al cliente.				Se hacen algunas actividades de servicio al actor social y al cliente pero no se controlan.				Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.				La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.			
EVALUACIÓN DEL SERVICIO	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.			

Cultura organizacional

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																
VARIABLE: LIDERAZGO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.			
PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LÍDER	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.				Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa .			
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE LIDERAZGO	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.			
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.			
VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.			

INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.			
VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
PREPARACIÓN AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acerquen al retiro laboral.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
REFERENCIA IÓN	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MÉTODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			
PROMOCIÓN DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			

Estructura organizacional

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																
VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.				Tiene la empresa una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control.				La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.				La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación.			
DECISIONES ACORDE A LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.				Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.			
VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ESTANDARIZACIÓN VRS PLANEACIÓN	La dirección está centralizada y no requiere mayor				Tiene la empresa instrumentos formales que soporten la				La división y especialización del trabajo, ha originado				La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación			

ESTRATÉGICA	estructura.				estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos)				contratación de profesionales.				estratégica.			
VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.				Se revisa periódicamente la estructura.				El desempeño organizacional depende de la estructura.				Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TRABAJO POR PROYECTOS	Inexistencia del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica.				Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.			
VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
REGISTROS	La estructura es totalmente informal y reactiva.				El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.				El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.				Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SISTEMA DE INFORMACIÓN	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.				El sistema de información gerencial (SIG) se diseñó con base en la estrategia y la estructura.				El sistema de información da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional.				El SIG es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.			

Producción

COMPONENTE: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO																
VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLAZO DE LA PLANEACIÓN	No hay o es ocasional o se centra en el día a día.				Se orienta a la programación semanal y se trabaja por órdenes de producción.				Se cuenta con un plan y presupuesto de producción, soportado en un software.				Es a largo plazo y está alineado con la estrategia de la organización.			
PROYECCIÓN	De acuerdo con lo que se va presentando.				Se ha organizado de acuerdo con criterios de la gerencia.				Responde a criterios técnicos y de diseños favorables al cliente.				Es óptima y está proyectada para futuras expansiones.			
VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ESTANDARIZACIÓN	Los tiempos y pasos no son conocidos o son muy variables.				Se trabaja con tiempos estimados y pasos conocidos.				Los tiempos y procesos están documentados.				Existe un manual de proceso que estandariza tiempos y pasos.			
VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ALINEACIÓN ENTRE VENTAS-OPERACIONES	Se discute o plantea un plan de ventas.				Es conocida la exactitud de los pronósticos del área comercial.				El sistema de información hace seguimiento automático al pronóstico y al plan de producción.				Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa, mediante un sistema de información gerencial de alta tecnología			
VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD	El plan de operaciones tiene en cuenta la capacidad para fabricar bienes				La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.				La capacidad está planeada y la respuesta al cliente es excelente.				La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo al mercado futuro.			

VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	La calidad del producto y/o servicio es variable o depende del empleado.				Esta escrito el estándar de calidad del producto y/o servicio y el personal lo practica.				Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto y/o servicio.				Se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional.			
VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Las fallas, errores o los cuellos de botella son frecuentes.				Las fallas o errores en producción de bienes y/o en la prestación del servicio son evaluadas y eliminadas.				Existe un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento.				Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.			
VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLAN DE REQUERIMIENTOS	Se tienen estadísticas de las ordenes de producción o prestación del servicio				Las órdenes de producción o de prestación del servicio están sistematizadas.				El sistema de información permite imprimir el plan de producción o prestación del servicio.				Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.			
VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SOPORTE DE TECNOLOGÍAS	Generan órdenes de producción y/o de servicio escritas.				Calculan y evalúan los costos de operación.				El control es permanente y cuantificado en detalle.				El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional.			
VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
INDICADORES	Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.				Se identifican y resuelven los cuellos de botella.				Usan gráficos y/o registros de control.				El sistema de indicadores de resultados funciona de manera excelente.			
VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	Se discute o plantea un plan de ventas.				Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.				Los mecanismos para medir los pronósticos Vs. Operaciones funcionan parcialmente.				Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa y los mecanismos para medir su relación funcionan de manera excelente.			
VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
AJUSTE A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	Inexistencia de un sistema formal de operaciones.				Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes				Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado				La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente			
VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio.				Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.				Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción o de prestación del servicio.				Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información.			
VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
INDICADORES	Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas				Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas.				Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio o de la producción.				Tiene un sistema integral de indicadores o Cuadro de Mando Integral que funciona de manera excelente.			

	de manera informal.														
PONDERACION		0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	

Gestión financiera

COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA																
VARIABLE: INVERSIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
INVERSIÓN PARA CAPITAL DE TRABAJO	La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores				La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.				La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.				La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.			
INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR	La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.				El nivel de inversión en cuentas por cobrar se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la empresa				La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.				La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.			
FLUJO DE CAJA	Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.				Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.				La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.				La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.			
DECISIONES DE INVERSIÓN	La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.				Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.				Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.				Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.			
INVERSIÓN FIJA	La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.				La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los) proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.				La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.				La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.			
VARIABLE: FINANCIACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.				Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad.				Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.				Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.			
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.				Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.				El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.				El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.			
FINANCIACIÓN CON PROVEEDORES	Los proveedores definen el cuándo y cuánto financiar unilateralmente.				La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.				La financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.				La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.			
RELACIÓN PRECIO - VALOR	Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción.				Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.				Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.				Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.			
FINANCIACIÓN PARA EXPANSIÓN	Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el pastado de las ventas.				La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el				La financiación para la infraestructura está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.				La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación			

	producción.				pedido y el mínimo costo.									mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.			
PRESUPUESTOS	Se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente.				Se elabora el presupuesto maestro con base en la información que provee el entorno.					Se elaboran los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.				Se elaboran los presupuestos base cero (0) y se pone especial énfasis en las variables del entorno (PEST) y los aspectos cualitativos de la demanda.			
COSTOS	La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado.				Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.					Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables precio, oportunidad y calidad.				El sistema de costos diseñado, flexibiliza la elaboración de presupuestos base 0 y en general la toma de decisiones en la empresa.			
INDICADORES	No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.				Se cuentan con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.					Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y tomamos decisiones.				Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.			
EXCEDENTES	Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.				Los recursos excedentes temporales están gestionados en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionada por los prestamistas (Bancos).					La generación de recursos excedentes, facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (los) propietario (s).				Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.			
CRÉDITO Y COBRANZA	La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por nuestros clientes.				La cobranza en la empresa está apoyada por instrumentos financieros, descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.					Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranza y prestar la atención debida a los clientes.				Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.			
VARIABLE: PROCESOS																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
PLANEACIÓN	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.				Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.				La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementen la capacidad de la empresa.				Las consultorías y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.				
PROCESO DE INFORMACIÓN	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.				Se posee una área de registro y control financiero.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la información de los mercados.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, además de lo anterior, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.				
SISTEMA DE ACOPIO	El sistema de acopio de información es solo contable.				El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.				El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.				El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.				
CONTABILIDAD	La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.				No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.				La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.				La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.				
SISTEMA DE INFORMACIÓN	El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.				El acceso de la información financiera se restringe al área financiera.				Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.				El sistema de información es abierto por áreas y niveles.				
GESTIÓN FINANCIERA	La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.				La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.				La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.				Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.				
TESORERÍA	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.				La administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.				La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y de quien ordena el gasto.				Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.				

Entrevista gestión humana

COMPONENTE: GESTION HUMANA																
VARIABLE: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLAN ESTRATÉGICO	No existe la misión, la políticas, las metas ni las estrategias de gestión humana.				Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.				La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.			
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	El plan estratégico de gestión humana no está alineado al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa.			
VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana no está integrada a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrada integralmente a los de otras áreas de la empresa.			
SEGUIMIENTO	No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.				La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			
VARIABLE: RECLUTAMIENTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se está trabajando de manera informal la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero se utilizan algunas veces.				Si existe y se utiliza permanentemente.			
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.				Si existen y se utilizan permanentemente.			
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan permanentemente.			
VARIABLE: SELECCIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).			
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.			
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su				Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de				Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de				Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de			

ingreso.		pruebas para su ingreso.			pruebas para su ingreso.			pruebas para su ingreso.								
VARIABLE: CONTRATACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
POLÍTICAS	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.				Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces.				Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.			
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan algunas veces de manera formal.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.			
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal.				Se utilizan algunas veces modelos de contrato.				Se utilizan permanentemente modelos de contrato.			
VARIABLE: INDUCCIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MECANISMOS PARA INFORMACIÓN	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.			
MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).			
VARIABLE: CAPACITACION																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.				Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.				Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.				Los programas de capacitación son utilizados por todos los trabajadores de la organización.			
CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.				Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.				Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.				Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.			
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.				Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa.			
EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.				Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.				Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.				Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos.			
VARIABLE: ENTRENAMIENTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.				La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.			
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o			

COLABORACIÓN	que propicie la colaboración y voluntad del trabajador				propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal				la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas				colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian en todas las áreas o procesos			
INDICADORES DE GESTIÓN	No existen indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.				Se están trabajando de manera informal indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.				Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador, se evidencian pero no en todas las áreas.				Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador, se evidencian claramente en toda la empresa.			
ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.				Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.			
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.				Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.			
VARIABLE: MANEJO LABORAL																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal.				El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza.				El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.				La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente.			
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no está organizado.				El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.				El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.			
VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se está trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.				La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.			
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias que los programas generan Prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.			
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				Se está trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.			

