

INFORME FINAL DE CONSULTORÍA

SEGUNDA VERSIÓN

**FORMULACIÓN DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
DE CVR INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO S.A.S**

CONSULTOR: Anlly Luz Hinestroza Mosquera

MGO XXII

CVR Ingeniería del Conocimiento

UQAC – U. EAN

Bogotá, D.C. Colombia – 02 de julio de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Según el relato realizado por el personal directivo, CVR es una empresa fundada en el 2011 en la ciudad de Bogotá bajo el nombre CAD Conocimiento, pero debido al mercado conquistado y al grado de especialidad alcanzado, tuvo un cambio de razón social y hoy en día es lo que se conoce como CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S, una organización que cuenta con más de cinco (5) años de experiencia con la metodología formando formadores, así denominada por la empresa; en el desarrollo de soluciones integrales para el sector agropecuario, mediante la gestión del conocimiento, acompañamiento, estrategias comerciales y vínculos empresariales.

Tiene una planta de personal variable la cual incrementa o disminuye de acuerdo a las necesidades operacionales de la empresa, operan con doce (12) profesionales aproximadamente y solicitan mediante *outsourcing* el personal adicionalmente requerido. Cuenta con cuatro (4) líneas de negocios; i) Capacitación y Formación, ii) Asesoría y Consultoría, iii) Alianzas Empresariales y iv) Comunicación y Marketing, las cuales le han permitido adquirir mayor versatilidad para el desarrollo de sus productos y la atención a sus clientes. Según los directivos de la empresa, esto ha hecho posible el establecimiento de diversas alianzas comerciales con empresas del gremio como: Proplantas, Tradecorp, Colpozos, AGQ, Universidad Nacional, entre otras, tal y como se puede observar en el portal web de la empresa.

A pesar de su inmersión en el mercado a lo largo de estos años, el equipo directivo considera que CVR presenta dificultades con su modelo de gestión, la optimización de recursos, la ausencia de herramientas para visualizar claramente las metas y objetivo y la falta de mecanismos de control, medición y seguimiento de sus procesos. Por esta razón, se llevó a cabo una consultoría con el propósito de identificar la situación actual de la organización y formular un plan de mejoramiento de la gestión de CVR para potencializar su crecimiento y desarrollo.

Para ello, se llevó a cabo el análisis del macro y micro entorno de la organización, se identificaron los factores externos e internos claves, que permitieran la evaluación de

oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y a partir de allí se estableció una correlación entre las causas y los efectos encontrados con el objetivo de establecer la situación actual e identificar aspectos de mejora para la empresa.

En este ejercicio, se aplicaron diversos modelos y herramientas metodológicas que permitieron la compilación y análisis de información relevante para el estudio de la corporación. Una vez decodificada la información, se realizó la descripción de los hallazgos obtenidos y se generaron las conclusiones correspondientes a partir de las cuales se brindaron recomendaciones para favorecer el desarrollo y crecimiento de la organización.

Desde esta perspectiva y partiendo de la estructura metodológica propuesta para el desarrollo de la presente intervención, se considera satisfactorio el cumplimiento de las actividades desarrolladas en la oferta de servicio ya que se llevó a cabo lo planteado y a partir de los resultados obtenidos se realizó el presente informe el cual cuenta con aquellos aspectos positivos identificados en el ejercicio y algunos susceptibles de mejora debido al impacto que tienen en la organización. Igualmente se presentan estrategias competitivas y corporativas diseñadas para CVR a partir de la determinación del GAP y frente a lo cual se propone un plan de implementación para la definición de un modelo de gestión estratégica, que permita determinar y diseñar procedimientos adecuados para la generación y alineación de procesos de transformación organizacional.

Acompañando esta propuesta, se encuentra un plan de actividades el cual presenta de forma detalla las estrategias sugeridas, las metas e indicadores que posibilitarán el seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas. Finalmente, se esboza la relación costos-beneficio la cual plantea el resultado que se pretende alcanzar con la implementación de las estrategias propuestas en el presente informe; estas se proyectaron a dos (2) años contemplando una inversión de CIENTO TREINTA Y SEIS MILLONES OCHOCIENTOS MIL PESOS (\$136.800.000) cuyo retorno está pensado a partir de la creación de valor para la empresa el cual estimulará el desarrollo y crecimiento de la misma.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1. CAPITULO I..... | 10 |
| INFORME EMPRESARIAL | 10 |
| 1.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPÉFICOS | 10 |
| 1.1.1. Objetivo General | 10 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos..... | 10 |
| 1.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO | 11 |
| 1.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 15 |
| 1.4. FORMULACIÓN ESTATÉGICA..... | 18 |
| 1.4.1. MATRIZ DOFA..... | 18 |
| 1.5. MAPA ESTRATÉGICO..... | 21 |
| 1.6. PROPUESTA DE MEJORA Y PLAN DE IMPELEMENTACIÓN | 24 |
| 1.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 26 |
| 1.8. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... | 29 |
| 1.9. ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO | 30 |
| 2. CAPITULO II..... | 32 |
| INFORME DE INVESTIGACIÓN..... | 32 |
| 2.1. MARCO METODOLÓGICO..... | 32 |
| 2.2. DETERMINACIÓN DEL GAP | 37 |
| 2.3. MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN..... | 38 |
| 2.4. ANÁLISIS EXTERNO..... | 40 |
| 2.4.1. MACROENTORNO | 40 |
| 2.5. ANÁLISIS INTERNO..... | 51 |
| 2.5.1. MICROENTORNO..... | 51 |
| 2.5.2. ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO | 53 |
| 2.5.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO..... | 55 |
| 2.5.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO | 57 |
| 2.6. ANALISIS DOFA | 59 |
| 2.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 62 |

| | |
|--|----|
| 2.7.1. MATRIZ FODA..... | 62 |
| 2.8. PLAN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS | 66 |
| 2.9. COMPROMISOS ADQUIRIDOS DURANTE LA CONSULTORÍA | 69 |
| 2.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 72 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |

TABLA DE CONTENIDO: TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1: Matriz DOFA | 18 |
| Tabla 1.2: Plan de Implementación de Soluciones..... | 24 |
| Tabla 1.3: Cuadro de Mando Integral..... | 27 |
| Tabla 1.4: Cronograma de Aplicación del Plan..... | 29 |
| Tabla 1.5: Costo Plan de Implementación..... | 30 |
| Tabla 2.1: Clasificación de Empresas..... | 40 |
| Tabla 2.2: Matriz Análisis de Tendencias | 50 |
| Tabla 2.3: Matriz Análisis Competitivo | 54 |
| Tabla 2.4: Matriz de Evaluación EFE | 56 |
| Tabla 2.5: Matriz de Evaluación EFI..... | 58 |
| Tabla 2.6: Análisis DOFA | 61 |
| Tabla 2.7: Matriz de Responsabilidades..... | 70 |

TABLA DE CONTENIDO: FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: Árbol de Problemas..... | 14 |
| Figura 1.2: Mapa Estratégico..... | 21 |
| Figura 2.1: Modelo Marco PESTEL..... | 33 |
| Figura 2.2: Modelo Cinco Fuerzas de PORTER | 34 |

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de países latinoamericanos incluido Colombia, utilizan la palabra PyME para referirse a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de su país. Esta sigla, contempla los modelos de empresas reducidas como lo son la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales se diferencian de las grandes empresas o multinacionales por tener una cantidad específica de colaboradores, un presupuesto moderado para su operación y algunos beneficios otorgados por el respectivo gobierno.

Empresas como estas, suelen ser de gran importancia para la economía de los países ya que contribuyen a su crecimiento desde ámbitos como el tecnológico, frente al cual desempeñan un papel importante en los cambios que éste produce a partir de la innovación. Igualmente, funcionan como dinamizadores de mercados actuando como agentes de cambio para proporcionar la renovación del tejido industrial de los países, además de esto son consideradas como las mayores generadoras de empleo y las promotoras de nuevas formas de organización y gestión enfocadas hacia el mercado internacional (Duque, sin fecha)

En Colombia, “...se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana...” (Ley 905, 2004)

Este tipo de empresa tienen gran representación en los distintos sectores económicos y generan un porcentaje considerable del empleo en el país. Según el reporte Mipyme realizado por el Ministerio de Industria y Turismo (sin fecha), “El censo del año 2.005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE -, reportó 1.442.117 establecimiento, de los cuáles 1.389.698 son Mipymes o sea el 96,4%. De éstas, 1.336.051 corresponden a microempresas que representan el 92.6% del total.”

Según el informe en referencia, las Mipyme ocupan el 80,8% del personal, del cual el 50,3% se encuentra en microempresas y el 30,5% en las Pymes. Sin embargo, el margen de vida en el mercado de estas empresas suele verse amenazado por la falta de direccionamiento estratégico organizacional (García, 2017).

Algunas Pymes, operan bajo la creencia que la gestión empresarial es una cuestión solo de las grandes corporaciones desconociendo el valor agregado que esta puede brindarle a las organizaciones de menor composición (Camara de Comercio de Medellín, 2015).

El realizar una adecuada gestión empresarial y contar con lineamiento claros para el direccionamiento estratégico de la misma, le permitirá conocerse mejor, visualizar nuevas oportunidades, identificar amenazas, definir estrategias de mercado, prepararse para el cambio, mejorar el manejo de sus recursos, medir y evaluar el impacto inmediato o futuro de la toma de decisiones estratégicas y potencializar su crecimiento y desarrollo; teniendo en cuenta que en la actualidad la dinámica generada en torno al sector empresarial demanda altos niveles de competitividad basado en la eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos. Igualmente, se requiere contar con altos estándares de calidad orientados a satisfacer al cliente y responder a la constante evolución del entorno, ya que el éxito o fracaso de toda corporación dependerá del nivel de organización y estandarización de sus procesos internos (ICONTEC, 2015).

Partiendo de lo anteriormente expuesto y de lo manifiesto por el gerente de la empresa en el acercamiento inicial realizado, se evidenció que CVR carece de varios de los componentes descritos anteriormente para lograr su óptimo desarrollo, por esta razón y en consenso con la organización se llevó a cabo la presente consultoría con el propósito de identificar la situación actual de la compañía y formular un plan de mejoramiento de la gestión de CVR que permita potencializar su crecimiento.

Para ello, se realizó el análisis del macro y micro entorno de la organización, posteriormente se identificaron los factores externos e internos claves que permitieran la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y a partir de allí se estableció una correlación entre las causas y los efectos encontrados con el objetivo de establecer la situación actual e identificar aspectos de mejora para la empresa.

Del ejercicio realizado, se deriva el presente informe donde se describen los resultados obtenidos mediante el diagnóstico situacional de la empresa, recolección de información, análisis de resultados y formulación de estrategias de solución a los hallazgos encontrados.

El análisis de información aquí plasmado, se realizó tomando como referencia la información suministrada por todos los colaboradores de la empresa, la información compilada del portal web, la aplicación de modelos como el Marco de PESTEL y las Cinco Fuerzas de PORTER y la utilización de herramientas metodológicas como Matriz de Análisis Competitivo, Matriz de Análisis EFE y EFI, Análisis DOFA, Matriz FODA, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral; aplicadas y planteadas inicialmente en la oferta de servicio para el desarrollo de este ejercicio. Dichas herramientas, los cuales posibilitaron la realización de un análisis detallado frente a la organización y su entorno teniendo en cuenta cada una de las variables estudiadas. Una vez obtenidos los resultados se realizó la formulación de estrategias competitivas y corporativas las cuales quedaron registradas en el plan de implementación y con las que se pretende contribuir al mejoramiento de la gestión de CVR.

Con los resultados arrojados, se realizó la construcción del texto que se presenta a continuación el cual se compone de dos capítulos. El primero, presenta un informe empresarial con información de importancia que le permitirá al gerente de la organización leer y comprender el resultado de la consultoría.

Desde esta perspectiva, este apartado contempla los objetos generales y específicos planteados para el desarrollo del ejercicio en referencia, los resultados del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron una vez finalizado el ejercicio, la formulación estratégica que contempla estrategias competitivas diseñadas para que la organización potencialice sus fortalezas y realice el aprovechamiento de las oportunidades que existen en su entorno; el mapa estratégico que como su nombre lo expone presenta estrategias corporativas como alternativas de solución a la problemática identificada; una propuesta de mejora y plan de implementación que contempla las acciones a desarrollar en un periodo de tiempo determinado; un cuadro de mando integral que traduce las estrategias a implementar en indicadores y metas con el fin de medir y evaluar el impacto de las actividades a desarrollar, un cronograma de aplicación del plan de implementación donde se proyecta el tiempo que se espera invertir de acuerdo a cada uno de los componentes a desarrollar y un análisis de Costo – Beneficio que evidencia la inversión requerida para llevar a cabo la propuesta de mejora realizada.

El segundo capítulo, presenta un informe de investigación que contiene la descripción detallada de las actividades realizadas durante el proceso de consultoría. Para ello, se tuvo en cuenta el desarrollo de los siguientes apartados: marco metodológico, determinación de GAP, modelos y herramientas de gestión, análisis externo, interno, DOFA, formulación estratégica, plan de implementación de la estratégica, compromisos adquiridos durante la consultoría, conclusiones y recomendaciones y referencias bibliográficas.

1. CAPITULO I

INFORME EMPRESARIAL

1.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPÉFICOS

1.1.1. Objetivo General

Formular un plan para el mejoramiento de la gestión de CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el análisis del macroentorno con relación a las tendencias de alto impacto en el sector, que se conviertan en factores externos de evaluación para la organización.
- Realizar el análisis del micro-entorno a partir de la identificación de los actores y la valoración del impacto de sus conductas frente a la competitividad de la empresa en el mercado.
- Identificar los factores externos e internos claves, que permitan la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S
- Establecer la relación causal entre las variables externas e internas que establecen la situación actual de la organización.
- Formular un plan de implementación, para el mejoramiento de la gestión de la organización.

1.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Teniendo en cuenta el registro realizado ante la Cámara de Comercio de Bogotá, se pudo observar que CVR es una empresa de sociedad por acciones simplificadas, enmarcada en los parámetros establecidos por la Ley 905 emitida en el año 2004 la cual clasifica las empresas según el número de trabajadores y el total de los activos que poseen, igualmente se encarga de la formalización y generación de empleo, otorgando incentivos para aquellas personas que deseen formalizar o crear empresas.

De acuerdo a la información suministrada por el equipo de colaboradores, se pudo evidenciar que CVR a pesar de ser una empresa privada, debe acogerse algunos lineamientos establecidos por el gobierno nacional a través de normas tales como la Ley 1314 (2009) la cual regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, la Ley 80 (1993) para la contratación con la administración pública, la Ley 1581 (2012) y Decretos reglamentarios, para la protección de datos personales. Dentro de este acervo normativo, también se encuentra el Decreto 410 (1971) el cual se orienta hacia la regulación de todas las actividades u operaciones en materia comercial y el Código Sustantivo del Trabajo y modificatorios que se relacionan con los procesos de contratación y administración del personal (Congreso de la República de Colombia, 2009).

En ese mismo sentido, también existen decisiones políticas de carácter legal que impactan positiva o negativamente a las empresas privadas. Para el caso que nos ocupa, una de las providencias que suele generar impacto en el tema financiero es la promoción o aprobación de reformas tributarias y en el tema operacional los Planes de Ordenamiento Territorial los cuales, según los colaboradores de CVR; se deben tener en cuenta para el desarrollo de la logística requerida en el tema agrícola.

Parte de estas tendencias, generan impacto en la organización no solo por ser de estricto cumplimiento sino también porque algunas traen consigo ciertas prebendas que resultan ser beneficiosas en cuanto a costos y trámites comerciales.

En temas económicos, el movimiento de la banca cambiaria resulta ser relevante para CVR toda vez que para el componente técnico de diseño, operación y construcción que requiere el proceso de consultoría que ellos llevan a cabo, se necesita importar equipos y maquinaria cuyo valor podría generar mayores costos operacionales dependiendo de la fluctuación de divisas. Esta situación, exige contar con estrategias efectivas que ayuden a mitigar el impacto que este fenómeno causa en la empresa.

De acuerdo con los resultados del ejercicio metodológico llevado a cabo con el equipo de colaboradores de CVR, se identificó que otro de los factores que se marca como tendencia social en el medio es la implementación de estrategias o utilización de herramientas amigables con el medio ambiente, en este sentido CVR se ha puesto a la vanguardia con la implementación del enfoque ambiental en sus procesos de capacitación y consultoría y ha incrementado aún más su apuesta innovando en la utilización diferentes herramientas tecnológicas para el mejoramiento de los servicios ofrecidos.

En el mercado colombiano, existen empresas dedicadas a ofrecer servicios de formación y consultoría en diversos temas, sin embargo, en el presente estudio se hizo una revisión de los fuertes competidores que existen en el sector teniendo en cuenta las características de CVR en cuanto a su estructura, tamaño, composición, clientes y servicios y no se identificaron contendientes con características similares susceptibles de considerarlos competencia para la organización objeto.

Según el análisis realizado, CVR es una empresa con particularidades únicas en el medio, debido a la innovadora propuesta metodológica que les ofrece a sus clientes frente a los procesos de capacitación ofertados. Teniendo en cuenta sus características, se enfocó aún más el presente ejercicio hacia el estudio de la organización, para lo cual se realizó un análisis DOFA identificando fortalezas como la política de trabajo orientada hacia la persona, lo que ha facilitado que la organización cuente con personal técnicamente cualificado frente a las actividades desarrolladas. Adicionalmente, se identificó como aspecto positivo los procesos de autoaprendizaje que constantemente se realizan en la corporación.

Dentro de las debilidades identificadas, se encontró la poca organización que existe en cuanto a los procesos técnicos y administrativos realizados en CVR, debido a que en los

ejercicios de construcción realizados con su equipo de trabajo, no se evidencio claridad frente algunos roles necesarios en los procesos de gestión y operación de la empresa, al mismo tiempo se identificó la falta de planeación organizacional y la ausencia de controles de gasto y verificación de proyecciones, lo que podría estar afectando considerablemente el flujo de caja de esta corporación toda vez que sus estados financieros reflejan un alto costo operacional, lo cual podría ser consecuencia de la ausencia de personal especializado que asesore y oriente asertivamente los procesos de organización y alineación de la empresa e impulse acciones que contribuyan al direccionamiento y gestión de la misma.

Finalmente, para las dimensiones del análisis DOFA, se evidenció que existe poco aprovechamiento de los canales de comunicación tanto interno como externo, toda vez que la página web cuenta con información anticuada de la organización al igual que algunos lineamientos de gran relevancia para la organización como lo son la misión, visión y objetivos.

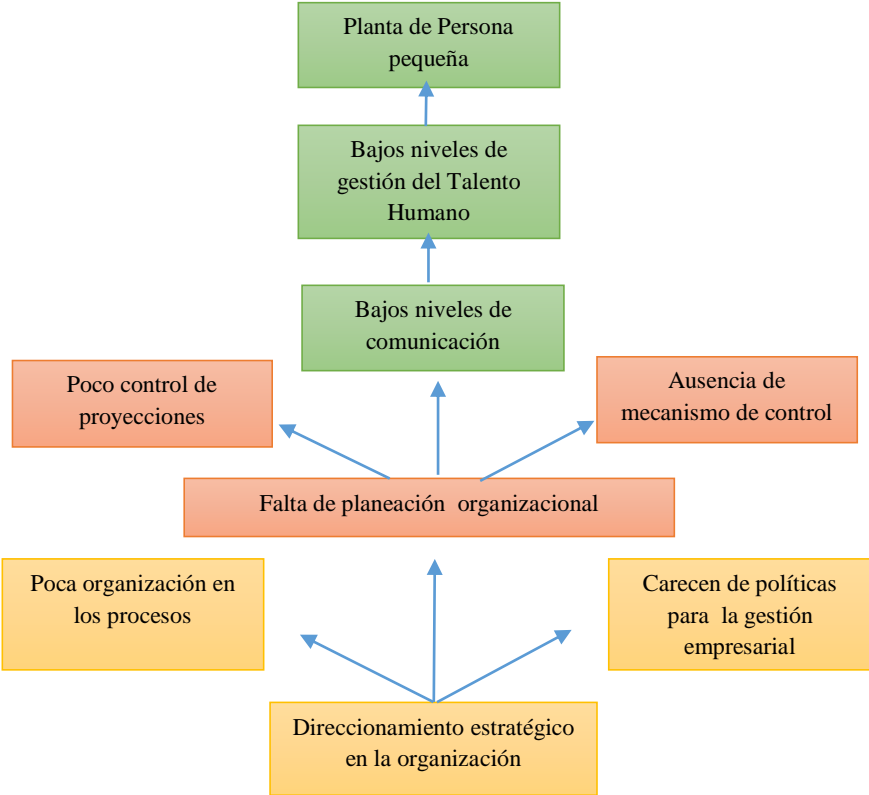
Frente a las oportunidades, CVR cuenta con herramientas tecnológicas innovadoras que existen en el mercado y las cuales podrían utilizar para favorecer el marketing digital de la empresa, la metodología de trabajo utilizada en los procesos de capacitación y consultoría y la gestión de la organización, en este sentido también se podría aprovechar al máximo la ausencia de competidores para posicionarse fuertemente en el mercado y así adquirir mayor ventaja competitiva frente a futuros contendores.

Con respecto a las amenazas, se encontró que la ubicación geográfica de la organización no favorece a gran parte de sus colaboradores debido a que viven en sectores muy equidistante al domicilio de la corporación y requieren realizar grandes desplazamientos para llegar a su lugar de trabajo, esto les implica enfrentar diariamente los problemas de movilidad que existen en la ciudad y afecta considerablemente su disposición física y mental al llevar a cabo sus actividades laborales, igualmente se ve afectada la organización toda vez que el sector de ubicación también carece de entidades financieras lo cual limita la realización de trámites bancarios tanto para la corporación como para sus colaboradores incrementando aún más los niveles de traslado. Asimismo, se evidenció la preocupación que existe en la

organización frente a la promoción de políticas del pos-conflicto y los retos que con ellas se avencinan para las empresas privadas.

Para concluir el estudio realizado, se hizo la identificación de la raíz del problema realizando el ejercicio de causa y efecto partiendo de los resultados obtenidos en el análisis DOFA y se evidenció que el principal síntoma guarda relación con la ausencia de direccionamiento estratégico en la organización el cual es indispensable para el desarrollo de la misma y la realización de procesos de planeación efectiva. Como resultado de este problema, se encuentran la falta de organización en los procesos operacionales y administrativos, la carencia de control frente a proyecciones y gastos de la empresa, la insuficiente comunicación y por consiguiente los bajos niveles de gestión del talento humano, traducido a una planta de personal pequeña que no cuenta con los profesionales necesarios para administrar adecuadamente todos los recursos de la empresa.

Figura 1.1: Árbol de Problemas



Fuente. Elaboración propia.

1.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CVR es una empresa que cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de soluciones integrales para el sector agropecuario mediante la gestión del conocimiento. A lo largo de los años, ha ido adquiriendo reconocimiento en el mercado y cosechando alianzas estratégicas con diferentes actores del sector con el objetivo de estructurar, impulsar y acompañar iniciativas de negocio de alto impacto; esto ha posibilitado su crecimiento económico, sin embargo, existen una serie de situaciones al interior de la organización que generan riesgo y amenazan el desarrollo de la misma.

Teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional realizado, se pudo evidenciar que, a pesar de la experiencia y experticia en su metodología de formación, CVR presenta dificultades en la estructura organizacional debido a la ausencia en la definición de roles y a la falta de organización y estandarización de los procesos operacionales, debido a que no existe un criterio unificado para la realización de algunas actividades, lo que aumenta el riesgo frente a la fuga de recursos, afecta los niveles de transparencia y dificulta la construcción de una cultura organizacional basada en buenas prácticas de trabajo y mejora continua.

En este mismo sentido, se encontró falencias en el desarrollo de las actividades financieras toda vez que no existen mecanismos para el control de costos y flujo de caja lo que podría generar un bajo aprovechamiento de los recursos y detrimento del capital dispuesto para el funcionamiento de la organización. A su vez, esto podría llevar a la corporación a incurrir en sobre costos innecesarios a causa de la falta de mecanismos de control y procesos de planeación lo que amerita una revisión detallada de los estados financieros y el alto costo operacional en el que incurre la empresa para identificar con claridad las falencias que presenta el desarrollo de esta actividad.

Sumado a esto, se encuentra la carencia de personal especializado en temas de dirección para realizar una óptima administración de la empresa, situación que se refleja en la ausencia de gestión del talento humano el cual se requiere para realizar una distribución adecuada de roles y funciones e igualmente gestionar la cualificación o el reclutamiento de profesionales especializados en temas relevantes para la organización. Esta situación,

también se puede ver reflejada en el bajo aprovechamiento de los canales de comunicación ya que, en los medios virtuales CVR no cuenta con información actualizada y disponible para los clientes internos y externos, lo que ocasiona desinformación al público y al mismo tiempo afecta las pocas acciones de marketing digital realizadas.

Otra dimensión de la organización que requiere gran atención, es el direccionamiento estratégico y gestión de la misma debido a que se evidencia la ausencia de estrategias definidas para fijar el rumbo de la empresa. Esta situación hace que CVR se enfrente a un panorama incierto con respecto a su crecimiento y desarrollo, por tal motivo se hace necesaria la implementación de políticas de gestión que definan e integren todos los componentes necesarios para la consecución de las metas y objetivos propuestos logrando así un adecuado direccionamiento de la empresa. En este mismo sentido, es necesaria una reingeniería frente a los paradigmas que tiene la organización con respecto a los modelos de gestión, esto a fin de que la corporación pueda tener una visión más amplia y competitiva frente al aprovechamiento de sus recursos.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, se concluye que la organización requiere contar con un mayor aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas que favorezcan la gestión interna y externa de la corporación, para que a través de ellas se genere un mayor crecimiento, posicionamiento y difusión de la marca, mejor segmentación del mercado y más dinamismo en las metodologías internas de trabajo, favoreciendo los niveles de competitividad de la empresa. En este mismo sentido, CVR debe atender con igual importancia aquellas amenazas que podrían afectar en un futuro a la organización como las barreras de acceso que tienen sus clientes las cuales podrían impactar significativamente algunos procesos operacionales relacionados con temas financieros y de bienestar del talento humano.

Asimismo, se hace necesario potencializar las fortalezas con las que cuenta la organización como la existencia de personal calificado, su política de trabajo orientado hacia la persona, los procesos de cualificación en temas audio visuales, los procesos de autoaprendizaje y demás; para administrar óptimamente sus recursos y lograr una adecuada alineación del personal a los objetivos de la empresa. Desde esta mirada, también se podrían trabajar aquellas debilidades que afectan considerablemente la gestión de CVR en aras de

mejorar en temas de organización y proceso de planeación necesarios para optimizar el desempeño de las actividades operacionales llevadas a cabo.

Igualmente, se identificaron algunas debilidades como: poca organización en los procesos, carencia de procesos de planeación organizacional, ausencia de controles en cuanto a la verificación de proyecciones, escaso control de gastos y altos costos operacionales, personal en planta insuficiente, falta de gestión del talento humano y poco aprovechamiento de los canales de comunicación de la empresa.

Los hallazgos anteriormente descritos, permitieron identificar aquellas variables que inciden en la situación problema de la organización; su gran mayoría guarda relación con aspectos de direccionamiento estratégico y gestión de la organización, debido a la falta de entrenamiento ejecutivo en temas directivos y a los bajos niveles de compromiso con el desarrollo y mejoramiento interno de la empresa. Situación, que genera un impacto negativo en la corporación ya que al no realizar una adecuada administración de la misma a futuro podrían verse afectada por factores como la fuga de dinero, la disminución en las ganancias, la reducción en los niveles motivacionales del talento humano, la baja productividad, la fuga de talentos, la pérdida de ventaja competitiva entre otras que podrían llevar a CVR al fracaso.

Por ello, se le recomienda a la organización gestionar un proceso de transformación organizacional desde el nivel directivo que les permita definir un modelo de gestión estratégico encaminado al direccionamiento de la organización y en este sentido determinar aquellos procesos necesarios para su óptima gestión.

1.4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1.4.1. MATRIZ DOFA

Para la definición de las estrategias competitivas, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación de factores externos e internos y la información contenida en el análisis DOFA.

Tabla.1.1: Matriz DOFA

| | | |
|--|---|---|
| <h1>MATRIZ FOFA</h1> | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | <p>O1. El aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas favorece el marketing digital de la empresa.</p> <p>O2. El uso de nuevas tecnologías, favorece y dinamiza su metodología de trabajo.</p> <p>O3. La implementación de recursos tecnológicos contribuye a la gestión de la organización</p> <p>O4. Carencia de fuertes competidores</p> | <p>A1. La ausencia de entidades financiera en la zona limita la realización de trámites bancarios.</p> <p>A2. La promoción de políticas del pos-conflicto limita la gestión de la empresa.</p> <p>A3. La ubicación de la empresa no favorece el rendimiento de los trabajadores</p> |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| <p>F1. Moviliza a su equipo de trabajo desde la responsabilidad moral.</p> <p>F2. Cuentan con personal técnicamente calificado y motivado.</p> <p>F3. Cuenta con políticas de trabajo orientada hacia las personas.</p> <p>F4. Cuentan con cualificación en temas audio visuales.</p> <p>F5. Cuentan con procesos de autoaprendizaje</p> | <p>F1, F2 y O1, O3, O4 Definir un modelo de gestión por competencia al interior de la organización</p> <p>F3, F4, F5 y O2 Estandarizar los procesos misionales de la organización.</p> | <p>F1, F3, F5 y A2 Adopción de una política organizacional con enfoque diferencial</p> <p>F2, F4 y A1, A3 Implementar un programa de coaching ejecutivo dirigido a los líderes de la organización.</p> |

Continuación tabla 1.1: Matriz DOFA

| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
|---|--|--|
| D1. Existe poca organización en los procesos. | D1, D2, D3 y O3, O4 Definir un modelo de orientación estratégica para la organización. | D1, D2, D3 y A2 Establecer procesos de fortalecimiento de capacidad empresarial. |
| D2. No cuentan con procesos de planeación organizacional. | D4, D5, D6 y O2 Implementar políticas de gestión del talento humano. | D4, D5, D6, D7 y A1, A3 Implementar un proceso de gestión de recursos. |
| D3. No cuenta con controles de verificación de proyecciones. | D7 y O1 Definir de estrategias de publicidad y marketing para la organización | |
| D4. Existe poco control de gastos y costos operacionales en la organización | | |
| D5. No cuentan con suficiente personal en planta. | | |
| D6. Carece de gestión del Talento Humano. | | |
| D7. Falta de aprovechamientos de canales de comunicación. | | |

Fuente. (Generación de Estrategias, 2007)

Con el fin de brindar herramientas a la organización, que le permitan potencializar las fortalezas aprovechar al máximo las oportunidades que se encuentran en el entorno, mitigar amenazas y reducir debilidades, se diseñaron estrategias de tipo competitivo, así:

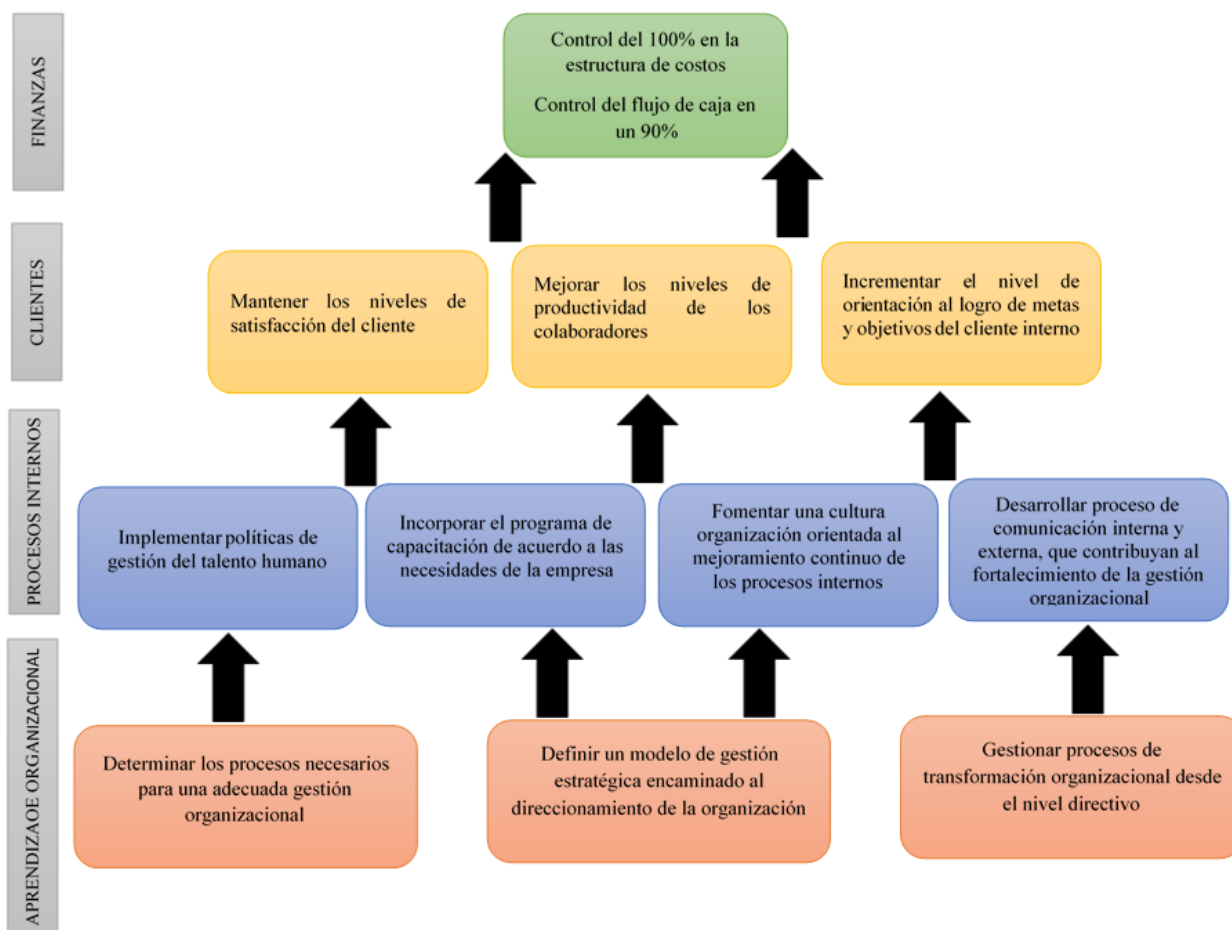
- ✓ Definición de un modelo de gestión por competencia al interior de la organización para evaluar las habilidades específicas que requiere cada puesto de trabajo e identificar aquellas que son necesarias para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores de la organización con el propósito que todos estén alineados conforme a las competencias de su puesto de trabajo
- ✓ Estandarización de los procesos misionales de la organización, ya que CVR no cuenta con unos procesos definidos ni unificados para el desarrollo de sus actividades. Por esta razón se plantea la unificación de criterios y metodologías utilizadas para llevar a cabo un mismo proceso y así poder establecer mecanismos de control y evaluación más eficaces y efectivos que conlleven a la mejora continua de las dinámicas empresariales.

- ✓ Adopción de una política organizacional con enfoque diferencial, ya que no cuenta con herramientas suficientes y necesarias para afrontar los retos que se avecinan con la firma de proceso de paz y la implementación de los acuerdos para el posconflicto.
- ✓ Implementación de un programa de coaching ejecutivo dirigido a los líderes de la corporación, que permita desarrollar y potenciar sus habilidades gerenciales para el mejoramiento en el diseño y creación de estrategias de direccionamiento para la organización.
- ✓ Definición de un modelo de orientación estratégica que genere cambios en la dinámica de los procesos internos, para reorientar la organización y dirigirla hacia ciclos constantes de mejora continua.
- ✓ Implementación de una política de gestión para el talento humano, con el objetivo de hacer una adecuada administración del personal conforme al lineamiento estratégico impartido por la dirección, mejorar los niveles de satisfacción del personal, prevenir la fuga de talentos y atender sus necesidades.
- ✓ Definición de estrategias de publicidad y marketing para la organización, orientadas a la captación de mercado, promoción y venta de sus productos y servicios.
- ✓ Establecimiento de procesos de fortalecimiento de capacidad empresarial para contar con personal altamente calificado, que genere ideas y propuestas innovadoras que contribuyan a la evolución y crecimiento de la organización.
- ✓ con mentalidad innovadora y transformadora que genere procesos de creación, diversificación y renovación constante de la organización para así potencializar su crecimiento.
- ✓ Diseñar procesos de gestión de recursos, que le permita a la organización tener mejores procesos de proyección financiera y mayor control de gastos para lograr optimizar satisfactoriamente los insumos que se tienen para el desarrollo de la operación y el cumplimiento de metas.

1.5. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez planteadas las estrategias de acuerdo a la matriz FODA, se diseñaron las estrategias corporativas desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje de la organización; con el fin de ofrecer alternativas de solución al problema identificado en concordancia con la misión, visión y objetivos de la organización.

Figura 1.2: Mapa Estratégico



Fuente (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004)

En este sentido desde la perspectiva financiera, la estrategia propuesta guarda relación con lograr controlar en un 100% la estructura de costos y al menos el 90% del flujo de caja,

fortaleciendo el proceso de planeación con la realización un plan de compras o programación anual de caja que permita identificar las necesidades de bienes y servicios que requiere la organización para el cumplimiento de metas y objetivos y así poder realizar una adecuada distribución de los recursos financieros. En ese mismo sentido, también se hace necesario el establecimiento de mecanismos de control efectivo que acompañen el proceso para garantizar una adecuada administración y mejor aprovechamiento de estos recursos.

Definidos los lineamientos para la gestión del componente financiero, en la perspectiva de clientes; se sugiere el diseño y la ejecución de un plan de bienestar e incentivos y un programa de integración laboral y familiar que brinde atención especial a los colaboradores de la organización en aras de mejorar y mantener un buen nivel de satisfacción.

Junto a esta propuesta se encuentra la promoción de acciones orientadas al reconocimiento del desempeño frente a la realización de buenas prácticas de trabajo, igualmente se propone la promoción del aprendizaje basado en procesos y sistemas implementando en sus actividades cotidianas el método de solución de problemas, con el objetivo de mejorar los niveles de productividad del equipo de trabajo de la corporación y orientarlos aún más hacia logro de metas y objetivos (ICONTEC, 2015).

En cuanto al enfoque de procesos internos, se plantea el reclutamiento de personal idóneo para el diseño e implementación de políticas de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1072 (2015); y la documentación del proceso y los procedimientos requeridos para atender, prevenir y mitigar los riesgos laborales existentes en torno a las labores realizadas. Igualmente se plantea la promoción de proceso de vinculación a término definido, que genere estabilidad laboral a los colaboradores y mayor posibilidad de crecimiento profesional (Ministerio del Trabajo, 2016).

En compañía de esta propuesta, se sugiere la elaboración de un plan institucional de capacitación que contemple las necesidades de los puestos de trabajo de la corporación con el propósito de contribuir al proceso de cualificación, tecnificación y especialización de los profesionales. Para ello, se requiere contar con una cultura organizacional encaminada al mejoramiento continuo de los procesos internos, para lo cual es necesaria la creación de un comité de calidad donde se identifiquen problemáticas que afecten la dinámica laboral u operacional de la organización y se definan acciones que contribuyan a la mitigación de sus efectos.

En este mismo sentido, también es factible realizar visitas de seguimiento para fomentar y reforzar el aprendizaje basado en procesos, mediante la adopción del modelo PHVA (Decreto 4485, 2009).

Para evaluar el cumplimiento de las actividades definidas, se propone definir métodos apropiados para la medición de sus procesos internos, los cuales deben evidenciar la capacidad de ellos para alcanzar el resultado de lo planificado y el manejo de recursos (Decreto 4485, 2009). Esto le permitirá a la gerencia, realizar una evaluación integral y objetiva de la empresa para tener un panorama general de su funcionamiento.

Frente a este componente, también se planteó como estrategia la captación de personal especializado e idóneo para el diseño de la política de comunicación de la organización e implementación de estrategias que favorezcan la gestión de la corporación y el mejoramiento de su imagen interna y externamente.

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje organizacional se planteó como estrategia, la definición de un modelo de gestión orientado al direccionamiento de CVR teniendo en cuenta los resultados del presente análisis, la misión, visión, metas y objetivos de la corporación. En consecuencia, con lo anterior, se propuso la identificación de aquellos procesos que requiere la empresa para gestionar adecuadamente todos sus recursos; para ello se hace necesaria la definición de una estructura y unos objetivos los cuales son indispensables para organizar y orientar el trabajo y así obtener un resultado exitoso.

Otra de las propuestas, guarda relación con la incorporación de un programa de coaching ejecutivo para movilizar al personal directivo de la empresa, en cuanto a la importancia del direccionamiento y la gestión en una organización.

1.6. PROPUESTA DE MEJORA Y PLAN DE IMPELEMENTACIÓN

Conforme a los hallazgos obtenido en el proceso de consultoría y a las características de la organización, se estableció un plan de mejora para el cual se realizó una proyección en años teniendo en cuenta las acciones a desarrollar y el impacto a generar en su futuro próximo.

Esta propuesta, pretende llevarse a cabo en un lapso de tiempo de dos años en los cuales se espera obtener resultados positivos en la creación de valor para la construcción de una empresa responsable y sostenible en el tiempo. Para ello, se establecieron unas metas y objetivos cuyo cumplimiento dependerá no solo de la propuesta a implementar sino también de la voluntad política de la gerencia y de la disponibilidad de recursos financieros, humanos, informativos y demás con los que cuente la corporación.

Para mayor ilustración, se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 1.2: Plan de Implementación de Soluciones

| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|--------------------|
| PERSPECTIVA | ESTRATEGIA | DESCRIPCIÓN | META | PLAZO |
| Financiera | Controlar el 100% en la estructura de costos | Realizar una planeación financiera de acuerdo al presupuesto anual asignado y al inventario de costos proyectado | Planeación Financiera | Enero 2019 |
| | Controla el flujo de caja en un 90% | Realizar un plan de compras anual para identificar, registrar y programar las necesidades de bienes y servicio requeridas para la operación | Plan de compras anual | Enero 2019 |
| Clientes | Mantener los niveles de satisfacción del cliente. | Diseñar y ejecutar un Planes de Bienestar e incentivos para los colaboradores de la organización Gestionar la implementación de programas de integración laboral y familiar, teniendo en cuenta las diferentes épocas del año. Promover acciones orientadas al reconocimiento del desempeño y realización de buenas prácticas de trabajo realizadas por los colaboradores. | Planes de bienestar e incentivos acorde con las necesidades personales y profesionales de los colaboradores. Política de atención al cliente interno Entrega de incentivos pecuniarios o no pecuniarios para el estímulo de los colaboradores. | Enero a Marzo 2019 |

Continuación tabla 1.2: Plan de Implementación de Soluciones

| | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|
| | Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores | Promover la creación de un plan de trabajo que contenga actividades, objetivos y metas a lograr | Planes de trabajo | Enero a Febrero 2019 |
| | Incrementar el nivel de orientación al logro de metas y objetivos del cliente interno | Promover el aprendizaje basado en procesos y sistemas. Para ellos se implementaran actividades donde se aplique el método de solución de problemas. | Plan de actividades | Junio a diciembre 2019 Enero a Diciembre 2020 |
| Procesos Internos | Implementar políticas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo | <p>Contratar personal idóneo para el diseño e implementación de la política de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo</p> <p>Diseño e implementación del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que le permita a la organización gestionar correctamente a su personal conforme a los lineamientos estratégico de la corporación.</p> <p>Promover proceso de vinculación directa a término definido o indefinido, que proporcionen estabilidad laboral de los colaboradores.</p> | <p>Proceso y procedimientos de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo</p> <p>Política de seguridad y salud en el trabajo</p> | Enero a Diciembre 2019 |
| | Incorporar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa | Elaboración del Plan Institucional de Capacitación, teniendo en cuenta las necesidades propias de los puestos de trabajo. | Plan de Capacitación | Enero a Marzo 2019 |
| | Fomentar una cultura organización orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos | <p>Creación de Comités de calidad orientados a dialogar sobre los problemas identificados y definir acciones de mejoras para mitigar sus efectos.</p> <p>Realizar visitas de seguimiento para reforzar el aprendizaje del personal</p> <p>Fomentar el aprendizaje basado en procesos.</p> <p>Adopción del modelo PHVA, para promover procesos de mejora continua.</p> <p>Realización de auditorías internas.</p> | <p>Fomento de política de aprendizaje</p> <p>Establecimiento de mecanismos de control</p> | <p>Enero a diciembre 2019</p> <p>Enero a Diciembre 2020</p> |

Continuación tabla 1.2: Plan de Implementación de Soluciones

| | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--------------------------|
| | Desarrollar proceso de comunicación interna y externa, que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional | <p>Contratar personal idóneo para el diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación.</p> <p>Diseño y divulgación la política de comunicación de la organización</p> <p>Realizar actividades de promoción de buenas prácticas de comunicación.</p> | Fortalecimiento de los canales de comunicación organizacional | Febrero a Diciembre 2019 |
| Aprendizaje Organizacional | Determinar los procesos necesarios para una adecuada gestión organizacional | <p>Evaluar las necesidades de gestión la organización.</p> <p>Determinar la necesidad de interacción entre procesos</p> <p>Definir los mecanismos de control y seguimiento de la operación.</p> | Diseño del sistema de gestión por procesos. | Enero a Diciembre 2019 |
| | Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización. | <p>Establecer políticas para la gestión de todos los recursos de la organización.</p> <p>Definir lineamientos estratégicos para los procesos de planeación organizacional.</p> <p>Implementar un proceso de evaluación, seguimiento y medición, de los avances obtenidos frente a la gestión de la organización.</p> | <p>Definición de un modelo de gestión estratégica.</p> <p>Definición de indicadores de gestión para la evaluación de las metas y objetivos propuestos.</p> | Junio a Diciembre 2019 |
| | Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo | Realizar una sesión de coaching para el entrenamiento y desarrollo de competencias del personal directivo en temas relacionados con: dirección estratégica, procesos de planeación, trabajo en equipo y comunicación asertiva. | Coaching ejecutivo semestral | Mayo a Diciembre de 2019 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Mapa Estratégico

1.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Teniendo en cuenta la propuesta anterior, se utilizó el Cuadro de Mando Integral como herramienta para traducir las estrategias planteadas en indicadores que permitan medir las acciones a desarrollar y así evaluar el impacto de las mismas.

Tabla 1.3: Cuadro de Mando Integral

| <i>Cuadro de Mando Integral</i> | <i>OBJETIVOS</i> | <i>INDICADOR DE RESULTADOS</i> | <i>UNIDAD</i> | <i>META</i> | <i>PLAZO</i> | <i>INDICADOR DE ACTUACIÓN</i> | <i>INICIATIVA ESTRATÉGICA (Acciones)</i> |
|---|---|---|---------------|-------------|--|---|---|
| PERSPECTIVA <i>Financiera</i> | Establecer procesos de control en la estructura de costos | Asignación Presupuestal Anual/ Inventario de gastos | % | 100% | Enero 2019 | Estados Financieros | |
| | Definir mecanismos de Control para el flujo de caja | Asignación Presupuestal Anual /Plan compras | % | 90% | Enero 2019 | Plan de compras | |
| Cientes | Mantener los niveles de satisfacción del cliente | Número de colaboradores/número de colaboradores satisfechos | % | 95% | Enero a Diciembre 2019 | Encuestas de medición | |
| | Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores | Número de actividades anuales proyectadas/número de actividades anuales realizadas | % | 90% | Enero a Diciembre de 2020 | Evaluación del desempeño | |
| | Incrementar el nivel de orientación al logro de metas y objetivos del cliente interno | Número de colaboradores de la organización/número de colaboradores con evaluación del desempeño sobresaliente. | % | 95% | Enero a diciembre de 2019 Enero a Diciembre de 2020 | Evaluación del desempeño | |
| Procesos Internos | Implementar políticas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo – GSS-T | Número de actividades de seguridad y salud en el trabajo proyectadas/número de actividades de gestión de seguridad y salud en el trabajo realizadas | % | 80% | Enero a Diciembre de 2019 | Proceso de Gestión de seguridad y salud en el trabajo | Elaboración del proceso y los procedimientos Gestión de seguridad y salud en el trabajo |
| | Incorporar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa. | Número de capacitaciones proyectadas/número de capacitaciones realizadas | % | 85% | Enero a Marzo de 2019 | Plan de Capacitaciones | Elaboración del Plan institucional de Capacitación |

Continuación tabla 1.3: Cuadro de Mando Integral

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|-----|--|--|--|
| | Fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos. | Número de planeación realizada por proceso/ número de planeación ejecutada por proceso | % | 75% | Enero a diciembre de 2019 Enero a Diciembre de 2020 | Auditoria Interna | Elaboración del procedimiento de auditoria interna |
| | Desarrollar procesos de comunicación interna y externa, orientada al fortalecimiento de la gestión organizacional | Número de actividades de comunicaciones planeadas/número de actividades de comunicación ejecutadas | % | 70% | Febrero a Diciembre de 2019 | Plan de Comunicaciones | Diseño de política de comunicación interna y externa, alineadas con el lineamiento estratégico de la organización |
| Aprendizaje Organizacional | Determinar los procesos necesarios para una óptima gestión organizacional | Número de procesos definidos / número de procesos implementados | % | 90% | Enero a Diciembre de 2019 | Sistema de Gestión | Diseño e implementación de un modelo de gestión basado en procesos. |
| | Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización | Plan de implementación estratégica programado/ plan de implementación estratégica ejecutado | % | 80% | Junio a Diciembre de 2019 | Proceso de Planeación estratégica | Identificación DOFA en el modelo de gestión actual. Diseño e implementación de lineamiento estratégicos orientados al mejoramiento de los procesos organizacionales |
| | Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo | Número de coaching ejecutivo programados/número Coaching ejecutados | % | 70% | Mayo a Diciembre de 2019 | Certificación de asistencia con un mínimo de horas | Desarrollo de actividades de formación orientadas al desarrollo de competencias estratégicas |

Fuente: (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004)

1.8. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 1.4: Cronograma de Aplicación del Plan

| | ESTRATEGIAS | SEMESTRES 2018 | | SEMESTRES 2019 | | SEMESTRES 2020 | |
|--|---|--------------------------|---|----------------|---|----------------|---|
| | | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| | | ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | Definir un modelo de gestión por competencia al interior de la organización | | | | * |
| Estandarizar los procesos misionales de la organización. | | | * | | | | |
| Adopción de una política organizacional con enfoque diferencial | | | | | | * | |
| Implementar políticas de gestión del talento humano. | | | | * | | | |
| Definir estrategias de publicidad y marketing para la organización | | | * | | | | |
| Establecer procesos de fortalecimiento de capacidad empresarial. | | | | * | | | |
| Implementar un proceso de gestión de recursos. | | | | * | | | |
| ESTRATEGIAS COORPORATIVAS | Control del 100% en la estructura de costos | | | * | | | |
| | Control del flujo de caja en un 90% | | | * | | | |
| | Mantener los niveles de satisfacción del cliente | | | | | | * |
| | Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores | | | | | | * |
| | Incrementar el nivel de orientación al logro de metas y objetivos del cliente interno | | | | | | * |
| | Implementar políticas de Seguridad y Salud en el trabajo | | * | | | | |
| | Incorporar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa | | | * | | | |
| | Fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos | | | | * | | |
| | Desarrollar procesos de comunicación interna y externa, que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional | | * | | | | |
| | Determinar los procesos necesarios para una adecuada gestión organizacional | | | * | | | |
| | Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización | | | | * | | |
| | Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo | | * | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

1.9. ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO

Para la ejecución de la presente propuesta, la empresa deberá disponer de los siguientes recursos:

Tabla 1.5: Costo Plan de Implementación

| COSTOS PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|--------------|
| Perspectiva | Estrategia | Recursos | Costo |
| Financiera | Control del 100% en la estructura de costos | Humano | 0 |
| | Control del flujo de caja en un 90% | Humano | 0 |
| Clientes | Mantener los niveles de satisfacción del cliente | Humano | 21.600.000 |
| | Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores | Humano | 0 |
| | Incrementar el nivel de orientación al logro de metas y objetivos del cliente interno | Humano | 0 |
| Procesos Internos | Implementar políticas de Seguridad y Salud en el trabajo | Humano y Financiero | 21.600.000 |
| | Incorporar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa | Humano y financiero | 15.000.000 |
| | Fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos | Humano y financiero | 15.000.000 |
| | Desarrollar procesos de comunicación interna y externa, que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional | Humano y financiero | 21.600.000 |
| Aprendizaje Organizacional | Determinar los procesos necesarios para una adecuada gestión organizacional | Humano y financiero | 45.000.000 |
| | Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización | Humano | 0 |
| | Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo | Humano | 0 |
| TOTAL | | | 136.800.000 |

Fuente: Elaboración Propia

El diseño del Plan de Mejoramiento, es el resultado del diagnóstico organizacional realizado y su implementación traerá consigo resultados importantes para la organización desde el punto de vista de su transformación, ya que dejaría de ser una corporación común para convertirse en una empresa socialmente responsable, que está a la vanguardia no solo con las tendencias del mercado, sino también con de las dinámicas mundiales y con su actuar podrá contribuir al desarrollo sostenible del país (Organización de Naciones Unidas ONU, 2016).

El resultado de la implementación de esta propuesta, es factible medirlo desde el punto de vista financiero, sin embargo, es importante tener en cuenta el valor agregado que aportaran las acciones a implementar en el entorno social, ambiental y socioeconómico de la empresa, lo que podría denominarse como Retorno Social de la Inversión (SROI), el cual va mucho más allá de la cuantificación de un número. El retorno social de la inversión, se basa en historias acerca del cambio sobre la cual se toman decisiones, teniendo en cuenta estudios de casos, información cualitativa y cuantitativa. Desde esta perspectiva, se encarga de medir el cambio en formas relevantes para las personas y organizaciones que lo experimentan o que contribuyen con él (Nicholls Jeremy, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado final de la implementación de esta propuesta se podría considerar como un retorno social de la inversión toda vez que las acciones a implementar son de largo alcance y logran generar valor no solo para la organización sino también para el mundo que la rodea.

2. CAPITULO II

INFORME DE INVESTIGACIÓN

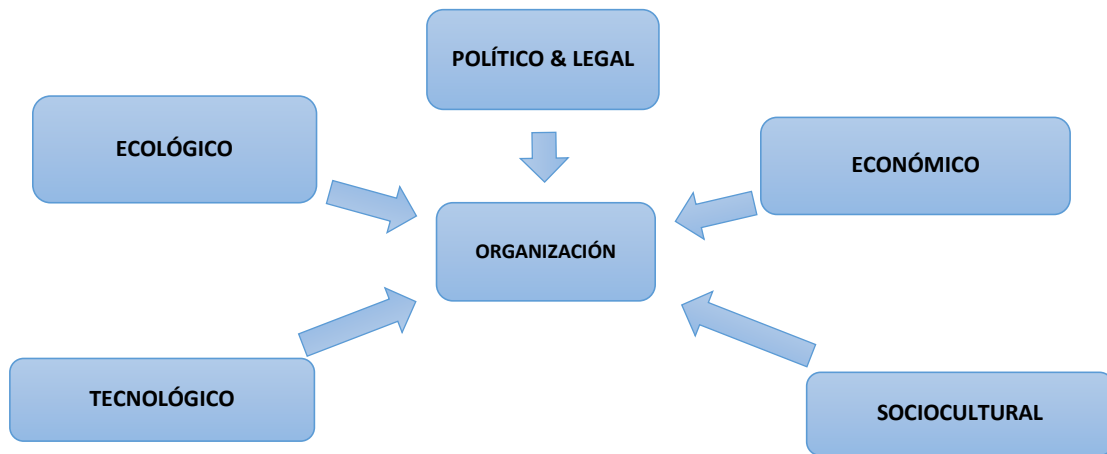
2.1. MARCO METODOLÓGICO

El presente diagnóstico se realizó de acuerdo a la metodología planteada en la oferta de servicio aplicando los modelos de PESTEL y PORTER, los cuales favorecieron la comprensión de los diferentes factores externos e internos que influyen en el proceso de gestión organizacional de CVR.

Para la recopilación y análisis de la información se tuvo en cuenta cada una de las dimensiones contempladas en el modelo Marco de Pestel, el cual es utilizado para clasificar las influencias del macroentorno en las organizaciones de acuerdo a sus cinco categorías: Política & legal perspectiva desde la cual se revisan todas las decisiones políticas y aquellos mandatos legales que influyen negativa o positivamente en la organización. En lo económico se analizan todas las tendencias relacionadas en la actualidad con esta categoría que puedan afectar la toma de decisiones para fijar el rumbo de la empresa. Desde lo social observan las características del mercado como costumbres, estilo de vida, gustos entre otros factores. En cuanto a lo tecnológico se estudia la influencia que tiene esta categoría para genera cambios no solo en el mercado sino también en el desarrollo empresarial y como sus nuevas tendencias pueden llegar afectar a una compañía tanto en el presente como en futuro. Finalmente, desde lo ecológico se consideran aquellos factores gubernamentales y sociales que le apuestan a la conservación del medio ambiente y que de una forma u otra involucran a todas las organizaciones.

Estas características se interrelacionan entre sí, razón por la cual el marco de PESTEL es el punto de partida para la comprensión del sector económico en el que se encuentran inmersas las empresas ya que le permite a los directivo comprender con mayor facilidad cuales son los motores claves de cambio y el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y organizaciones individuales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Figura 2.1: Modelo Marco PESTEL



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

En cuanto al modelo de las cinco fuerzas de PORTER, fue desarrollo inicialmente como una forma para evaluar el atractivo de distintas industrias. Este permite comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector; las fuerzas observadas son: amenaza de entrada, amenaza de sustitutivos, poder de los compradores y proveedores y confluyen en la rivalidad competitiva (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Según Johnson, Scholes & Whittington (2006), la amenaza de entrada busca las barreras de ingreso que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito, mientras la amenaza de sustitutivos, hace referencia a la demanda de una determinada clase de producto. Por su parte, el poder de los compradores y los proveedores se presenta cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones: existe una concentración de compradores o proveedores, el costo de cambiar de proveedor, el proveedor es adquirido por el comprador y/o el comprador crea un negocio que compita con el proveedor. Finalmente, la rivalidad competitiva está entre la organización y los competidores más inmediatos, que tienen productos y servicios parecidos y quieren atender el mismo grupo de consumidores.

Figura 2.2: Modelo Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Basada en la información recopilada según los modelos aplicados, se realizó el análisis de capacidades internas para identificar los recursos con los que cuenta la empresa desde las diferentes áreas: directiva, financiera, tecnológica, competitiva y de talento humano.

Respecto a las herramientas seleccionadas para la formulación de la situación actual de la empresa se desarrollaron las siguientes matrices:

Matriz de Análisis de Tendencias, se basa en el modelo de Pestel con el cual se elaboró una lista de tendencias y se verificó el grado de impacto que tienen sobre el sector analizado otorgándoles una calificación en una escala de alto, medio y bajo. Partiendo de una calificación similar, se realizó la Matriz de Análisis Competitivo, con la cual se identificaron los factores que influyen en la empresa de acuerdo al modelo de PORTER.

Con ella, se listaron las principales conductas de acuerdo a las cinco variables que contempla este modelo (competidores, proveedores, compradores, nuevas entradas y sustitutos), y se analizó la fuerza que posee cada variable frente a los otros actores.

Igualmente, se tuvo en cuenta la matriz de perfil competitivo, para identificar la posición de los competidores dentro del mercado de acuerdo a los factores claves de éxito, los cuales

surgen de la correlación entre las tendencias y las conductas. Teniendo en cuenta que a menor número de competidores con el mismo factor clave el actor será más fuerte.

En cuanto a la matriz de evaluación EFE, se puede decir que *“es una manera de organizar los factores externos en categorías para posteriormente analizar que tan bien está respondiendo la gestión de una empresa frente a estos factores según el grado de importancia que tenga para la organización”*. (Wheelen & Hunger, 2013)

Esta herramienta fue utilizada, para evaluar los factores externos claves que resultan del análisis del entorno, del cual se identificaron las oportunidades y amenazas en cuanto a factores geográficos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos. De allí se les asignó un valor y una calificación de los cuales surge un resultado final para determinar los aspectos de mayor o menor impacto para la organización.

En este mismo sentido se utilizó la matriz de evaluación EFI, la cual permitió analizar los factores internos claves teniendo en cuenta las capacidades directivas, financieras, tecnológicas, competitivas y de talento humano que posee la organización en términos de fortaleza o debilidad.

Posteriormente, se realizó el Análisis DOFA el cual permite *“analizar la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización respecto a sus competidores”* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Esta herramienta no solo permite la identificación de las competencias o habilidades distintivas de una compañía, es decir; las capacidades y recursos específicos con que cuenta una empresa y la mejor manera de utilizarlos, sino también las oportunidades que la empresa no está aprovechando debido a la falta de recursos adecuados. (Wheelen & Hunger, 2013)

Partiendo de los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, se llevó a cabo el Análisis DOFA el cual permitió evaluar el dominio que tiene la empresa frente a sus fortalezas, debilidades y capacidades para aprovechar oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

Finalmente, de este análisis se construyó la Matriz FODA, la cual *“es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”* (Matriz FODA, sin fecha)

Esta matriz, ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa en particular se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para dar lugar a cuatro grupos de posibles alternativas estratégicas. Esta herramienta, puede utilizarse para generar estrategias tanto corporativas como de negocios. (Wheelen & Hunger, 2013)

Partiendo de la Matriz FODA, se construyó el Mapa Estratégico; el cual según Kaplan & Norton (2004) *“constituye la representación gráfica simplificada de la estrategia de una organización, que permite saber dónde está y hacia donde se debe conducir el negocio en el futuro”*, y el Cuadro de Mando Integral considerado a su vez, como una herramienta para que la alta dirección encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, proporcionando una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales para la empresa. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2002)

Ambas metodologías, se utilizaron con el fin de diseñar estrategias competitivas y corporativas, que contribuyan a definir el modelo de gestión de la organización.

El diligenciamiento de cada una de las herramientas descritas anteriormente, se realizó en compañía del equipo de colaboradores de CVR conformado en su mayoría por ingenieros de diferentes áreas con quienes se realizó cuatro (4) sesiones de trabajo y mediante entrevistas abiertas se llevó a cabo la identificación de cada uno de los componentes descritos en las matrices.

2.2. DETERMINACIÓN DEL GAP

El Análisis de Gap, es una herramienta que permite realizar una comparación entre el estado actual de una organización, en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional. La palabra “Gap” es de origen inglés y en español significa brecha, apertura o espacio vacío entre dos puntos de referencia. Se utiliza para hacer referencia a las diferencias existentes en un momento determinado entre dos situaciones, una existente y otra anhelada. (ISO 9001, 2015)

Conforme a la información obtenido; desde la perspectiva de los directivos de la organización, CVR es una empresa que constantemente está innovando para atender las demandas de los diferentes mercados existentes, sin embargo, consideran que la organización requiere de la automatización y organización de los procesos que se llevan a cabo al interior de esta, para optimizar recursos y mejorar en cuanto al aprovechamiento de los mismos.

Lo anterior, debido a que la empresa cuenta con poca organización y estandarización de procesos, lo que le podría estar generando sobre costos a la corporación. No existen procesos de planeación, por consiguiente, su control de costos y de gastos es deficiente. No cuenta con suficiente personal para gestionar la empresa adecuadamente, existe bajo aprovechamiento de los canales de comunicación de la organización y poca capacidad de gestión organizacional.

Por ello, la empresa ha consentido llevar a cabo un diagnóstico que permita analizar la situación actual de CVR, conocer las principales causas con sus respectivos efectos y de allí definir acciones que posibiliten la creación y evolución de procesos al interior de esta, ya que consideran importante mejorar en cuanto a la organización de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en el entorno, potencializar el crecimiento de la organización en cumplimiento de su misión y su visión y tener mejores herramientas para analizar y procesar información interna y externa que les permita evaluar constantemente la situación actual de la corporación, definir su direccionamiento y las estrategias a implementar para mantener o mejorar sus niveles de competitividad y sus factores claves de éxito.

2.3. MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta los modelos teóricos referenciados se realizó el diagnóstico según los lineamientos propuestos; es así como el análisis externo fue elaborado de acuerdo al modelo PESTEL tomando como referencia las cinco áreas de análisis sugeridas para este modelo, según Johnson, Scholes & Whittington (2006); marco político y legal, económico, social y tecnológico. Para efectos del análisis del macroentorno se recolectó información a través de fuentes secundarias, consultando bases de datos del sector público y privado que permitieron identificar los elementos de mayor relevancia que están en la actualidad influenciando la manera de administrar y gestionar las Pyme en el sector.

La herramienta de apoyo utilizada para el análisis del macroentorno fue la matriz de tendencias y matriz EFE con las cuales se priorizo la información encontrada. Los datos encontrados se validaron con el equipo de trabajo de la organización.

Posteriormente, se dio paso a la revisión de fuentes secundarias y primarias de información como la registrada en el portal web y el brochure de la empresa. También se consultaron otras fuentes cibernéticas, las cuales fueron necesaria para la realización del análisis del micro entorno y el diagnóstico interno de la organización, siguiendo como referencia lo establecido en el modelo de PORTER; para ello se utilizaron las matrices de conductas, perfil competitivo y EFI, las cuales fueron validadas y evaluadas con el equipo de colaboradores de la organización.

Con el fin de nutrir la información relacionada con la situación actual de la empresa se realizaron cuatro (4) entrevistas de cincuenta (50) minutos cada una, con el equipo de trabajo técnico, administrativo y directivo de CVR, quienes brindaron elementos adicionales que se tuvieron en cuenta para el análisis.

Una vez diligenciadas todas las matrices, validada y evaluada toda la información compilada, se dio inicio al análisis DOFA registrando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tuvieron una mayor puntuación al momento de la evaluación. A partir de allí, se procedió con la implementación de la matriz FODA como herramienta para la formulación de estrategias competitivas, a partir de la unión de los elementos identificados en el análisis DOFA.

De allí, se elaboró el mapa estratégico con el fin de definir las estrategias corporativas desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

2.4. ANÁLISIS EXTERNO

2.4.1. MACROENTORNO

Para realizar el análisis del macroentorno, se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias las cuales permitieron identificar aquellos factores que influyen en el óptimo desarrollo del modelo de gestión en las organizaciones. Teniendo en cuenta las categorías definidas por el Marco de PESTEL para identificar las influencias del macroentorno frente a las organizaciones, se hizo una verificación de la información obtenida para realizar el análisis externo de las tendencias con mayor impacto en el modelo de gestión de empresas de servicios de capacitación y consultoría en el sector agropecuario, así:

2.4.1.1. TENDENCIAS POLÍTICAS Y LEGALES

Dentro de las tendencias identificadas en esta categoría se encontró:

-Cumplimiento de la Ley 905 (2004), mediante la cual se estimula el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, así como la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante la permanente creación y funcionamiento de este tipo de empresa; las cuales define como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”, que responda a los siguientes parámetros:

Tabla 2.1: Clasificación de Empresas

| Clasificación | Planta de personal | Activos Totales |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Mediana Empresa | Entre 51 y 200 trabajadores | Entre 5.001 y 30.000 SMMLV |
| Pequeña Empresa | Entre 11 y 50 trabajadores | Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV |
| Microempresa | De 1 y 10 trabajadores | 500 MLV |

Fuente: (Ley 905, 2004)

-Cumplimiento de la Ley 1429 (2010), que se encarga de la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios, se simplifiquen los trámites comerciales y disminuyan los costos de formalización.

-Cumplimiento de la Ley 1314 (2009), “regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”.

Tal y como reza en el artículo 1º, esta ley tiene por objetivo “limitar la libertad económica para expedir normas contables de información financiera y de aseguramiento de la información que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad”, en virtud del cual “los informes contables y, en particular, los estados financieros, deberán brindar información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, con el fin de mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras (Ley 1314, 2009)

-Ley 80 (1993), por la cual “se expide el Estatuto de Contratación de la Administración Pública”, la cual “tiene por objetivo disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales” y que aplica para toda persona natural o jurídica que adquiera un contrato con el estado en cualquiera de sus modalidades, licitación pública, selección abreviada, concurso de mérito o contratación directa, mínima cuantía, asociaciones público privadas, enajenación de bienes.

-Ley 23 (1982), mediante la cual se dictan normas sobre Derechos de Autor y reglamentarios y estipula algunas disposiciones en cuanto al derecho patrimonial,

limitaciones a derechos de reproducción, disposiciones especiales a citar obras literarias, contratos de edición, limitaciones y excepciones al derecho de autor. Adicional a esta normatividad, se encuentran otras disposiciones legales frente al tema como la Ley 44 (1993), la cual realiza algunas modificaciones y adiciones a la ley en referencia y el Decreto 1474 (2002), mediante el cual se promulga el "Tratado de la OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, sobre Derechos de Autor (WCT)", el cual adoptado por la conferencia diplomática de la OMPI sobre ciertas cuestiones de derechos de autor y derechos conexos, en Ginebra, el 20 de diciembre de 1996.

-Cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581 (2012) y Decretos reglamentarios, mediante la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Según el artículo 1º, la presente Ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (Ley Estatutaria 1581, 2012).

-Cumplimiento del Decreto Único Reglamentario 1072 (2015), el cual define directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), “consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales” (Ministerio del Trabajo, sin fecha).

Según el Ministerio del Trabajo (sin fecha.) la aplicación del SG-SST tiene como ventajas la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales.

Este decreto cuenta con algunas modificaciones realizadas mediante los Decretos 1528, 1507 (2015) y 171 (2016), las cuales guardan relación con el contenido de los formularios de novedades, la contratación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, los intermediarios de seguros, el tiempo establecido para acreditación de idoneidad profesional e infraestructura humana y operativa por parte de los corredores de seguros, las agencias y agentes de seguros y el tiempo de transición de las empresas para la sustitución del programa de salud ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

-Cumplimiento de lo establecido en el Decreto 410 (1971), cuyo objetivo se orienta a regular todos los actos, actividades u operaciones en materia comercial, para lo cual define y clasifica a los comerciantes, determina sus deberes, obligaciones y establece los actos mercantiles. Aplica para todas aquellas personas que profesionalmente se ocupan en alguna actividad mercantil y cuentan con la capacidad para contratar y obligarse. Se presume que una persona ejerce el comercio cuando se halle inscrita en el registro mercantil, tenga establecimiento de comercio abierto o se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

-Cumplimiento de lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo (1951), para los procesos de contratación y administración del personal, con la finalidad principal de lograr justicia en las relaciones contractuales dentro de las organizaciones de cualquier sector. Para tales efectos y de acuerdo a esta norma, se definen conceptos como contrato de trabajo, sus modalidades, causales de terminación, períodos de prueba y aprendizaje, fijación de salarios

y reconocimiento prestacional, entre otros, así como temas relacionados con la jornada laboral, prestaciones de ley de acuerdo a sectores económicos, seguridad en el trabajo, dotación, vacaciones, cesantías, protección a la maternidad, auxilios funerarios y derechos de asociación de los trabajadores.

-Una de las tendencias políticas que impacta a las empresas, es la promoción e implementación de Reformas Tributarias, las cuales surgen de acuerdo a la voluntad política del mandatario de turno según las necesidades del estado, de adquirir recursos para financiar proyectos en beneficio del país. Esta tiene por objetivo cambiar uno o varios aspectos de la estructura tributaria, buscando aumentar o disminuir la cantidad de dinero que pagan las empresas al estado, por concepto de impuestos (Banco de la República).

-Otro aspecto que impacta la gestión en empresas de sectores como el agrícola, de diseño o de construcción son los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) establecidos por las alcaldías como instrumento técnico y normativo de planeación y gestión para orientar el desarrollo territorial de los municipios y regular la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbanos y rural, mediante la ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2004).

Teniendo en cuenta las tendencias descritas, se puede evidenciar que parte de ellas generan gran impacto en la organización no solo por ser de estricto cumplimiento sino por traer consigo ciertos privilegios como la ley 1429 (2010) que cuenta con beneficios frente al pago de impuesto sobre la renta. Otra norma que resulta ser de alto impacto para la empresa es la Ley 1314 (2009) que “regula los principios y normas de contabilidad de información financiera en Colombia”.

En este mismo sentido resulta ser de gran relevancia la nueva reforma tributaria la cual fue aprobada en el año 2016 con efecto a partir de la vigencia 2017, la cual trajo consigo una serie de cambios frente al IVA, al Sistema Tributario, al impuesto de renta entre otros, que podrían afectar positiva o negativamente a la empresa.

Este pequeño análisis, se puede finalizar citando otra tendencia de alto impacto para la organización ya que las actividades realizadas deben contar con lo establecido en los

Planes de Ordenamiento Territorial de los lugares donde brindan sus servicios, ya que estos demarcan claramente los aspectos legales y técnicos que se deben tener en cuenta al desarrollar una actividad que implique proyectos de infraestructura y equipamiento.

2.4.1.2. TENDENCIAS ECONÓMICAS

En el tercer trimestre de 2018, el Producto Interno Bruto a precios corrientes en su serie original creció 7,4% respecto al mismo periodo de 2017. Esta dinámica se explica por los siguientes comportamientos: explotación de minas y canteras creció 32,2%, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales creció 8,2%, Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida que creció 5,5%, industria manufacturera creció 6,0%, actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo creció 6,9%, actividades inmobiliarias creció 5,2%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto en su serie corregida de efecto estacional y calendario creció 1,3% a precios corrientes. Este comportamiento se explica por la siguiente dinámica: explotación de minas y canteras creció 6,7%, actividades financieras y de seguros creció 4,0%, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental creció 3,1%, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio decreció 1,4%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, 2018).

Estos resultados podrían ocasionar mayores inversiones en el sector agrícola y por consiguiente en el sector de servicios de las empresas generando mayor oferta y demanda para estas y otras grandes ramas de la economía.

-Otra de las tendencias económicas relacionadas con el modelo de gestión de las organizaciones, es la variación en el mercado de divisas, especialmente del dólar ya que su alto nivel de fluctuación impacta a determinados sectores de la industria, especialmente aquellos que tienen deudas en el exterior o que suelen importar materia prima para la fabricación de cualquier producto ya que los costos de producción tienden a incrementarse (BBC, 2015).

En el caso de CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S resulta ser una tendencia significativa ya que para los procesos de consultoría que realizan, los cuales cuentan con el componente técnico de diseño, operación y construcción; requieren de la importación de equipos y maquinarias cuyo valor genera mayores costos con el incremento del dólar, lo que podría ocasionarle a la empresa un déficit presupuestal obligándola a tomar medidas que posiblemente impacten la gestión de la organización.

2.4.1.3. TENDENCIAS SOCIALES

Una de las tendencias, que ha venido tomando fuerza en el contexto de las organizaciones es la apuesta al desarrollo sostenible y a las estrategias verdes o lo que en la actualidad han denominado Green Marketing o Mercadeo Verde, que surge como una alternativa frente al mercado básico, el cual está lleno de productos con ingredientes contaminantes que ya no son del agrado de la población (Castellano & Urdaneta G., 2015).

Berrio (2006), confirma que el número de seguidores de esta “corriente”, al igual que la demanda de productos pro-ambientales ha crecido significativamente, por lo tanto cada vez son más las empresas que destinan un porcentaje de sus utilidades a la investigación y creación de tecnologías que no solo les den una ventaja competitiva frente a los productos que se encuentran en el mercado, sino que también les planteen reducciones en la adquisición de las materias primas que se utilizan en sus procesos de producción.

En la actualidad, el mundo del comercio está transformándose debido a los consumidores que utilizan con gran frecuencia sus dispositivos móviles para investigar productos, buscar cupones, descuentos, hacer compras virtuales,

administrar sus finanzas, verificar su estado de cuenta bancaria, transferir dinero o acceder a bienes y servicios en cualquier tienda del mundo. Esto le permite a las organizaciones, suprimir locaciones físicas generando un ahorro significativo en temas de infraestructura y facilita el acercamiento al consumidor mediante el ofrecimiento de sus servicios vía web o App móvil. (Nielsen, 2016)

Esto ha llevado a las organizaciones, a incursionar en el mundo virtual y hacer uso de las nuevas tecnologías para optimizar sus recursos y aumentar sus niveles de eficiencia.

-Una tendencia que ha tomado gran fuerza, es el proceso de innovación empresarial el cual debe ser concebido como una estrategia que está en constante comunicación con el proceso de gestión para responder oportuna y acertadamente a los propósitos de la organización y mejorar sus niveles de competitividad en el mercado. (Villamil, 2017)

Frente a este grupo de tendencias, CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S considera de alto impacto la incursión en el Green Marketing ya que muchos de sus productos y servicios están orientados a la utilización de estrategias amigables con el ambiente y desde esta perspectiva enfocan sus procesos de capacitación y consultoría. En ese mismo sentido se encuentran los procesos de innovación empresarial ya que ellos están constantemente creando nuevas ideas y estrategias orientadas al mejoramiento de sus servicios y de su cadena de valor.

2.4.1.4. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Las organizaciones tienden a implementar estrategias digitales como el uso de hardware y software con diferentes aplicativos creados para organizar mejor la información, buscando ser más eficientes con la implementación de las nuevas tecnologías y recursos disponibles. Algunas de éstas son el Teletrabajo, la gestión de recursos humanos bajo Cloud Computing (computación en la nube) y SaaS (Software as a Service, o modelo de distribución de software) o la gestión financiera mediante soluciones móviles (Santana, 2014)

- Una de las tendencias que han venido tomando fuerza en el contexto de las organizaciones dado el aumento del uso de las nuevas tecnologías, es el desarrollo de Aplicaciones Móviles o apps colaborativas, las cuales funcionan como una herramienta que logra integrar el conocimiento y los datos para hacerlos accesibles a todo el mundo en corto tiempo. Con la fuerza de uso de las TIC's, es fundamental para una Pyme contar con herramientas tecnológicas que le permita estar más cerca de sus clientes y brindarles una atención personalizada y en tiempo real según sus necesidades. (Rojas, sin fecha)

-La incursión de nuevas herramientas tecnológicas como el Big Data que engloban la gestión de una empresa y el tratamiento de grandes cantidades de datos que sobrepasan un análisis por parte de un software habitual. Estos datos se procesan con diferentes técnicas con el objetivo de convertir los datos analizados en información reveladora frente a la relación entre el cliente y la organización que ofrece diversos productos o servicios. De este modo Big Data resulta ser una excelente oportunidad de negocios, ya que posibilita la toma de decisiones en una empresa. (Nuñez, 2015)

2.4.1.5. TENDENCIAS ECOLÓGICAS

La organización realiza procesos de identificación de áreas de captación, almacenamiento o tratamiento de aguas para la agricultura, la cual se basa en un diseño que determine la cantidad total de lluvia que ocurre durante el ciclo vegetativo del cultivo. “Según Critchel & Siegert (1996), *“El volumen de la lluvia de diseño sobre el área de captación proveerá la escorrentía superficial necesaria para satisfacer las necesidades de agua de los cultivos”*. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2013)

-Las organizaciones están haciendo un manejo ambiental de cuencas hidrográficas, para mantener el equilibrio entre el aprovechamiento social y el aprovechamiento económico del suelo, agua, flora y fauna, así como la conservación de la estructura físico -biótica de la cuenca y particularmente del recurso hídrico. Lo anterior con el objetivo de mitigar el

deterioro ambiental y la afectación de los recursos naturales. (Ministerio de Ambiente, sin fecha)

Teniendo en cuenta las tendencias descritas anteriormente, cabe mencionar que las consideradas de alto impacto para CVR Ingeniería del Conocimiento S.A.S desde la perspectiva política y legal son: el cumplimiento de la Ley 905 (2004) y Ley 1429 (2010), las cuales definen y agrupan los tipos de empresa, promocionan y estimulan su desarrollo y generas incentivos para la formalización en las etapas iniciales de creación de la empresa. Asimismo, se encuentra el cumplimiento de la Ley 1314 (2009) establece los principios y las normas bajo los cuales se debe llevar a cabo la actividad contable en Colombia.

Con respecto al factor político, las tendencias de mayor impacto que se identificaron fueron los Planes de Ordenamiento Territorial, los cuales deben ser tenidos en cuenta por la organización para el desarrollo de su actividad de consultoría la cual incluye el componente técnico de diseño y construcción; y las reformas tributarias que se promueven de acuerdo a los intereses económicos del país y del mandatario de turno y que pueden afectar significativamente a las industrias.

Como tendencias de mediano impacto, se evidencia cierta normatividad de obligatorio cumplimiento sin embargo la empresa considera que frente a su proceso de gestión no genera mayor impacto, por ello le otorgaron esta calificación al Estatuto de Contratación de la Administración Pública, la cual consideran su aplicabilidad al participar en proceso de contratación pública en alguna de sus modalidades; y a las Normas sobre Derechos de Autor y el Código Sustantivo del Trabajo.

Frente a la perspectiva económica, se evidenció la calificación de la variación del mercado de divisas o valor de la moneda extranjera particularmente del dólar, como tendencia de alto impacto en ocasión a la importación de equipos que realiza la organización para la prestación de sus servicios.

Desde la perspectiva social, consideran que la incursión en el mercado verde genera gran impacto en la organización debido a que la promoción de estrategias y productos amigables con el ambiente requiere de un proceso de innovación constante que garantice la eficiencia y efectividad no solo de los servicios que ofrece sino también de su proceso de

gestión. Tecnológicamente, identificaron las tendencias frente a la implementación de estrategias digitales y desarrollo de aplicaciones móviles como una forma de hacer que el mercado tenga mayor acceso a sus productos y servicios.

Con respecto a las tendencias ecológicas, lograron evidenciar que la organización se encuentra a la vanguardia frente al cuidado del medio ambiente.

Tabla 2.2 Matriz Análisis de Tendencias

| TENDENCIAS | MATRIZ ANALISIS TENDENCIAS (PRIORIZACIÓN POR IMPACTO) | IMPACTO | | |
|--|---|---------|-------|------|
| | | BAJO | MEDIO | ALTO |
| | | | | |
| Descripción de la Tendencia del Sector | | | | |
| POLITICAS & LEGALES | Cumplimiento de la Ley 905 de 2004, mediante la cual se promociona y estimula el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia | | | * |
| | Cumplimiento de la Ley 1429 de 2010, la cual tiene por objeto la formalización y la generación de empleo. | | | * |
| | Cumplimiento Ley 1314 de 2009 la cual regula los principios y normas de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia. | | | * |
| | Cumplimiento Ley 80 de 1993, por la cual se crea el estatuto de contratación de la Administración Pública. | | * | |
| | Cumplimiento Ley 23 de 1982 mediante la cual se dictan normas sobre Derechos de Autor y se promulga el "Tratado de la OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, sobre Derechos de Autor (WCT)". | | * | |
| | Cumplimiento Ley 1581 de 2012 mediante la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales | * | | |
| | Decreto 1072 de 2015 la cual define directrices de obligatorio cumplimiento frente a la implementación el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) | * | | |
| | Cumplimiento de lo establecido en el Código del Comercio. | | * | |
| | Cumplimiento con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo. | | * | |
| | Cumplimiento de los parámetros establecidos en los Planes de Ordenamiento Territorial | | | * |
| | La promoción de Reformas Tributarias, impactan a determinados sectores de la industria | | | * |
| ECONOMICAS | Fluctuación de Dólar impacta a determinados sectores de la industria | | | * |
| | El comportamiento del PIB genera que haya mayor o menor inversión en determinada industria | * | | |

Continuación tabla 2.2: Matriz Análisis de Tendencias

| | | | | |
|----------------------|---|--|---|---|
| SOCIALES | Las organizaciones le apuestan al desarrollo sostenible y a las estrategias verdes. | | | * |
| | Las organizaciones incursionan en el mundo virtual. | | * | |
| | Las organizaciones le apuestan a la Innovación de sus productos y servicios | | | * |
| TECNO-LÓGICAS | Las organizaciones están implementando estrategias digitales | | | * |
| | Las organizaciones tienden a incursionar en el desarrollo de Aplicaciones Móviles | | | * |
| | La incursión de nuevas herramientas tecnológicas (Big Data) facilitan la interpretación y análisis de datos | | * | |
| ECOLÓGICAS | Las organizaciones identifican Áreas de captación, almacenamiento o tratamiento de aguas | | | * |
| | Las organizaciones están haciendo un manejo ambiental de cuencas hidrográficas | | | * |

Fuente: Elaboración Propia a partir del Modelo Marco de PESTEL

2.5. ANÁLISIS INTERNO

2.5.1. MICROENTORNO

Para analizar una empresa y sus estrategias, es necesario identificar su entorno y el poder que tiene frente a la organización. Para ello se ha tomado como referencia al economista norteamericano Michael Eugene PORTER quien, según Johnson, scholes, & Whittington, (2006); habla del modelo de las Cinco Fuerzas el cual “ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector”.

Teniendo en cuenta este modelo, se logró evidenciar que los principales proveedores de CVR son: IDECO, los cuales se encargan de brindarle a la empresa soporte técnico en cuanto a soluciones digitales y al desarrollo de estrategias de comunicación orientadas al posicionamiento de marca en el mercado y a la fidelización de la misma con sus stakeholders. La fuerza que posee este proveedor es importante, ya que con su actividad contribuye al crecimiento y mejoramiento productivo de la organización, la satisfacción de sus clientes, la captación de nuevos mercados y la conexión con los públicos de interés.

Otro proveedor significativo es Proplanta, con quien tiene una alianza estratégica, basada en la adquisición de productos agrícolas para responder a la demanda de sus compradores y el intercambio de conocimiento como resultado del trabajo realizado.

A esta alianza se han sumado otros actores como Colposoz, Tradecorp y AGQ, para formar lo que hoy han denominado Alenza la cual *“nace como necesidad de las empresas aliadas de prestar al productor colombiano, una nueva alternativa, desarrollada para llevar al cultivo a la máxima expresión de su potencial genético, en rendimientos y calidad, con base en el modelo de negocio competitivo que el productor y el mercado establezcan”* (CVR Ingeniería del Conocimiento, sin fecha).

Finalmente, se encuentra con poca fuerza la empresa CAFAM quien es la encargada de suministrarle a CVR el ser servicio de personal por outsourcing para llevar a cabo las actividades administrativas y misionales de la organización.

En el proceso de identificación de competidores, se tuvo en cuenta las características de CVR en cuanto a tamaño, composición, clientes y servicios y no se observaron empresas con características similares susceptibles de ser competencia para la organización objeto.

Desde esta perspectiva CVR se visualiza como una empresa única en el mercado, capaz de integrar a su cadena de valor actividades de apoyo que contribuyan al mejoramiento de la eficacia y efectividad de las actividades primaria a la organización y agreguen mayor valor a la misma.

De igual forma, no se evidenciaron sustitutivos frente a la actividad realizada por la organización en estudio, toda vez que ésta se enmarca en el uso de nuevas tecnologías que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos ambientales y empresariales enmarcados en el desarrollo de un plan de trabajo eficiente.

En cuanto a los compradores, se identificaron a la Cámara de Comercio de Bogotá y el Centro Comercial Calima quienes se han beneficiado de los servicios ofrecidos por CVR sin presentar poder o fuerza alguna sobre la misma.

Por último, se encuentran las partes interesadas, entre las cuales se destacan: Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Industria y

Comercio y Alcaldías; los cuales son encargados de regular en materia de política macroeconómica y fiscal del país, Laboral, Comercial y en políticas de tipo local.

Estos actores, por medio de sus mandatos ejercen presión para que las organizaciones cumplan con los parámetros legales establecidos para su funcionamiento de lo contrario su incumplimiento acarrearía sanciones monetarias y/o judiciales, lo que les da cierto poder frente a la organización.

2.6. ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

Una vez definidas las tendencias y las conductas de los actores, con mayor impacto dentro del sector de servicio a las empresas, se pudo observar que CVR es una organización con unas características específicas las cuales fueron creadas para el desarrollo exclusivo de su misión.

La metodología utilizada para llevar a cabo sus procesos de formación y aprendizaje mutuo, ha sido determinante para avanzar frente a su posicionamiento en el mercado; muestra de ello han sido las alianzas estratégicas que ha logrado establecer para responder satisfactoriamente a las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo focalizar y captar nuevos mercados.

Esto, sumado a la política de mejoramiento continuo, a sus procesos constantes de innovación y su capacidad de integrar a su cadena de valor actividades que agreguen mayor valor a la organización, hacen parte de los factores claves del éxito que hasta el momento ha tenido la organización.

Tabla 2.3 Matriz Análisis Competitivo

| MATRIZ ANÁLISIS COMPETITIVO | | | | | | |
|--|--|---|---------------|-------|---------------|------|
| FUERZAS | Descripción de las Conductas (Determinación de Actores Del Microentorno) | IMPACTO DE LA CONDUCTA EN RELACIÓN CON EL PODER QUE LE OTORGA A LA FUERZA | | | | |
| | | BAJO | MEDIO BAJO | MEDIO | MEDIO ALTO | ALTO |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INTENSIDAD COMPETENCIA (PODER DE LA COMPETENCIA) N/A | | | | | | |
| PODER DEL COMPRADOR | | | | | | |
| Cámara de Comercio de Bogotá | Los clientes exigen puntualidad en cuanto a la prestación de los servicios | * | | | | |
| Centro Comercial CALIMA | Los clientes exigen cumplimiento en cuanto a los servicios contratados | * | | | | |
| PODER DEL PROVEEDOR | | | | | | |
| ALENZA | Los proveedores establecen alianzas estratégicas | | | | * | |
| | Los proveedores desarrolla modelos de negocios agro empresariales rentables | | | | * | |
| IDECO | Los proveedores cumplen con los requerimientos hechos por CVR | | | | * | |
| | Los proveedores asesoran en marketig a CVR | | | | * | |
| CAFAM | Los proveedores proporcionan personal a CVR de acuerdo a sus requerimientos | | * | | | |

Continuación tabla 2.3: Matriz Análisis Competitivo

| | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|--|
| PRODUCTOS SUSTITUTOS N/A | | | | | | |
| (PARTES INTERESADAS) | | | | | | |
| Ministerio de Hacienda y Crédito Público | Define, formula y ejecuta la política fiscal del país | | | | * | |
| | Coordina la política macroeconómica de Colombia | | | | * | |
| Ministerio del Trabajo | | | | | | |
| | Regula en Materia Laboral | | | * | | |
| Ministerio de Industria y Comercio | Salvaguarda los derechos de los consumidores | | | | * | |
| | Protege la libre competencia | | | | * | |
| Alcaldías | Regulan las políticas establecidas en los Planes de Ordenamiento territorial. | | | | * | |

Fuente: Elaboración Propia según el Modelo las Cinco Fuerzas de PORTER

2.7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

En los últimos años, el sector de servicios en cuanto actividades profesionales, científicas y técnicas en Colombia ha estado en constante crecimiento; según el análisis realizado por el DANE frente al producto interno bruto en los tres trimestres de 2018, esta rama de actividades ha tenido un crecimiento significativo por lo que podría considerarse como un gran potencial de crecimiento económico que de ser aprovechado podrían beneficiar significativamente la economía del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, 2018).

Esto es posible, siempre y cuando las organizaciones tengan la capacidad de identificar aquellas oportunidades y amenazas latentes en el medio y a partir de ellas tomar decisiones que favorezcan el crecimiento y rendimiento de las empresas.

Para efectos del diagnóstico adelantado se elaboró la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), correlacionando la información recopilada con las oportunidades y amenazas identificadas de acuerdo a los factores geográficos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos que podrían afectar el desempeño de la organización.

Una vez listadas las oportunidades y amenazas, se le asignó a cada una un valor en porcentaje cuya sumatoria total fuera igual a cien (100%). De acuerdo al nivel de importancia e impacto, se les asignó una calificación en términos del grado de dominio que tiene CVR para aprovecharlas o mitigarlas, la escala utilizada para la ponderación fue de uno (1) y cuatro (4) donde: uno (1) es el puntaje más bajo y cuatro (4) es el más alto.

Tabla 2.4 Matriz de Evaluación EFE

| MATRIZ EVALUACIÓN EFE | | | | |
|---------------------------------|--|--------------|----------------------|------------------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVES | | Valor | Clasificación | VALOR PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | (A) | (B) | (A*B) |
| FACTORES GEOGRÁFICOS | N/A | | | |
| FACTORES ECONÓMICOS | N/A | | | |
| FACTORES POLÍTICOS | N/A | | | |
| FACTORES SOCIALES | El uso de nuevas tecnologías, favorece y dinamiza su metodología de trabajo. | 25 | 3 | 75 |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | El aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas favorece el marketing digital de la empresa. | 25 | 3 | 75 |
| | La implementación de recursos tecnológicos contribuyen a la gestión de la organización | 25 | 3 | 75 |
| FACTORES COMPETITIVOS | Carencia de fuertes competidores | 25 | 4 | 100 |
| SUBTOTAL | | 100 | | 325 |
| AMENAZAS | | (A) | (B) | (A*B) |
| FACTORES GEOGRÁFICOS | La ausencia de entidades financieras en la zona de ubicación de la empresa, limita la realización de trámites bancarios. | 30 | 3 | 90 |
| | La ubicación de la empresa no favorece el rendimiento de los trabajadores | 30 | 3 | 90 |
| FACTORES ECONÓMICOS | Las reformas tributarias que tiendan al incremento de impuestos, afectan los costos operacionales de la industria. | 10 | 1 | 10 |
| FACTORES POLÍTICOS | La promoción de políticas del pos-conflicto limita la gestión de la empresa | 30 | 3 | 90 |

Continuación Tabla 2.4: Matriz de Evaluación EFE

| | | | | |
|------------------------------|-----------------|-----|--|-----|
| FACTORES SOCIALES | N/A | | | |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | N/A | | | |
| FACTORES COMPETITIVOS | N/A | | | |
| | SUBTOTAL | 100 | | 280 |

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013)

Una vez analizada esta información, se logró concluir que una de las oportunidades que le presenta el entorno a CVR, es el aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas que favorezcan la gestión interna y externa de la organización. A través de ellas, se puede lograr mayor crecimiento, posicionamiento y difusión de la marca, mejor segmentación del mercado y más dinamismo en las metodologías internas de trabajo, favoreciendo los niveles de competitividad de la empresa.

Asimismo, se identificaron algunas amenazas que requieren ser mitigadas con el fin evitar la fuga de talentos de la empresa. En la recopilación de información se identificó que la ausencia de entidades financieras en la zona de ubicación de la empresa limita a la realización de trámites bancarios y no favorece el rendimiento de los trabajadores. El estar ubicada en inmediaciones de la ciudad, facilita el acceso de sus clientes teniendo en cuenta que la mayoría se encuentran en la zona norte de Bogotá, sin embargo, afecta considerablemente algunos procesos operacionales de la organización relacionados con tema financiero y de bienestar del talento humano.

2.8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de CVR, se utilizó la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) por ser una herramienta útil para auditar temas relacionados con la administración de la organización. Con esta matriz, se analizaron las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a capacidad directiva, financiera, tecnológica, competitiva y de talento humano y al

mismo tiempo se evaluó la interrelación que existe entre las distintas áreas o proceso que se llevan a cabo en la empresa.

A los factores identificados, se les asignó un valor en relación con el impacto del mismo, cuya suma total es de 100, tanto para las fortalezas como las debilidades. Posteriormente se dio una calificación de 1 a 4 en virtud de la brecha que tiene la organización con el aspecto evaluado, siendo uno (1) la menor brecha y cuatro (4) la brecha mayor.

Para el desarrollo de la matriz EFE y EFI se realizaron entrevistas al personal de CVR para identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y de allí extraer los factores claves de cada una de ellas.

Tabla 2.5 Matriz de Evaluación EFI

| MATRIZ EVALUACIÓN EFI | | | | |
|---------------------------------|--|------------|---------------|-----------------|
| FACTORES INTERNOS CLAVES | | EVALUACIÓN | | |
| | | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| FORTALEZAS | | (A) | (B) | (A*B) |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | Moviliza a su equipo de trabajo desde la responsabilidad moral | 15 | 4 | 60 |
| CAPACIDAD FINANCIERA | La realización de alianzas estratégicas, favorece la reducción en la estructura de costos | 10 | 3 | 30 |
| CAPACIDAD TALENTO HUMANO | Cuentan con personal calificado y motivado | 15 | 4 | 60 |
| | Cuenta con políticas de trabajo orientada hacia las personas | 10 | 4 | 40 |
| | La tercerización del proceso de contratación del Talento Humano mejora la eficiencia de su gestión | 10 | 2 | 20 |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | Cuentan con cualificación en temas audio visuales | 10 | 4 | 40 |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | Cuentan con procesos de autoaprendizaje e innovación constantes. | 15 | 4 | 60 |
| | Su ubicación le permite tener cierto reconocimiento y estatus. | 5 | 4 | 20 |
| | Existe facilidad de acceso a la organización para sus clientes | 10 | 3 | 30 |
| TOTALES | | 100 | | 360 |
| DEBILIDADES | | (A) | (B) | (A*B) |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | Existe poca organización en los procesos | 20 | 1 | 20 |
| | No cuenta con políticas definidas para la gestión de la organización | 10 | 1 | 10 |
| | No cuentan con procesos de planeación organizacional | 10 | 2 | 20 |

Continuación Tabla 2.5: Matriz de Evaluación EFI

| | | | | |
|---------------------------------|---|------------|----------|------------|
| CAPACIDAD FINANCIERA | No cuenta con controles de verificación de proyecciones | 10 | 2 | 20 |
| | Existe poco control de gastos en la organización y altos costos operacionales | 10 | 2 | 20 |
| CAPACIDAD TALENTO HUMANO | No cuentan con suficiente personal en planta | 10 | 3 | 30 |
| | Carecen de políticas de Seguridad y Salud en el trabajo | 5 | 2 | 10 |
| | Carece de gestión del Talento Humano | 10 | 2 | 20 |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | Falta de aprovechamientos de canales de comunicación | 10 | 2 | 20 |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | Existe poca estandarización de los procesos | 5 | 1 | 5 |
| TOTALES | | 100 | | 175 |

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se lograron identificar como fortalezas: la existencia de personal calificado y motivado, políticas de trabajo orientado hacia la persona, proceso de cualificación en temas audio visuales, movilización del personal desde la responsabilidad moral, proceso de autoaprendizaje e innovación constante.

En este mismo sentido, este análisis permitió identificar algunas debilidades como: poca organización en los procesos, no cuentan con procesos de planeación organizacional, ni controles de verificación de proyecciones, existe poco control de gastos y altos costos operacionales, no cuentan con suficiente personal en planta, carece de gestión del talento humano y existe poco aprovechamiento de los canales de comunicación de la empresa.

2.9. ANALISIS DOFA

Para continuar con el análisis de la organización, tanto desde la perspectiva externa como interna, se aplicó la herramienta DOFA, a partir de la información recopilada y teniendo como referente las matrices EFE y EFI con las que se logró identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas de la organización.

El análisis DOFA permite realizar ejercicios de interrelación entre factores externos e internos para generar diferentes estrategias que conlleven al aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y a la mitigación de amenazas y debilidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado (Definición de Alternativas Estratégicas, 2014).

Partiendo de lo referenciado anteriormente, el ejercicio realizado permitió evidenciar que CVR es una empresa que cuenta con personal técnicamente calificado y motivado orientado al cumplimiento de responsabilidades, es por ello que la movilización del mismo se basa en la moral, lo que garantiza el cumplimiento de tareas con gran éxito.

Otra fortaleza identificada, se relaciona con los altos niveles de cualificación con él que cuenta el talento humano de la organización, lo que permite dinamizar fácilmente las estrategias metodológicas utilizadas en sus procesos formación y generando mayor nivel satisfacción en sus clientes.

En este mismo sentido, mejorarían el establecimiento de vínculos empresariales y surgirían procesos de autoaprendizaje e innovación más maduros teniendo en cuenta que este último es una de las principales características de la empresa en compañía de su política de trabajo orientada hacia las personas.

En cuanto a las debilidades, se identificaron falencias que podían llegar a generar una crisis en la empresa a causa de poca organización que existe en los procesos, en la falta de planeación organización, controles de proyección y control del gasto. Adicional a ello, también se pudo observar que la empresa no cuenta con el talento humano suficientes para abordar debidamente todas las áreas de gestión empresarial, por lo tanto, la administración de la misma y el aprovechamiento de sus recursos es insuficiente.

Con respecto a las oportunidades, se encontró que CVR es una empresa de características particulares que le han permitido posicionarse en el mercado y responder satisfactoriamente a las demandas de sus clientes. Sumado a esto se encuentra el hecho de no contar con fuertes competidores con quien se dispute la captación de mercado.

Tabla 2.6 Análisis DOFA

| | |
|--|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo de trabajo se moviliza desde la responsabilidad moral. 2. Cuentan con personal técnicamente calificado y motivado. 3. Cuenta con políticas de trabajo orientada hacia las personas. 4. Cuentan con cualificación en temas audio visual. 5. Cuentan con procesos de autoaprendizaje e innovación constantes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe poca organización en los procesos. 2. No cuentan con procesos de planeación organizacional. 3. No cuenta con controles de verificación de proyecciones. 4. Existe poco control de gastos en la organización y altos costos operacionales. 5. No cuentan con suficiente personal en planta. 6. Carece de gestión del Talento Humano. 7. Falta de aprovechamientos de canales de comunicación. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.El aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas favorece marketing digital de la empresa 2. El uso de nuevas tecnologías, favorece y dinamiza su metodología de trabajo. 3.La implementación de recursos tecnológicos contribuyen a la gestión de la organización 4.Carencia de fuertes competidores | <ol style="list-style-type: none"> 1. La ausencia de entidades financiera en la zona limita la realización de trámites bancarios. 2. La promoción de políticas del pos-conflicto limita la gestión de la empresa. 3. La ubicación de la empresa no favorece el rendimiento de los trabajadores |

Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

También se observó el alto índice de consumo digital que existe en Colombia le permita a la empresa aprovechar el uso de nuevas herramientas tecnológicas para favorecer el marketing digital de la organización, dinamizar su metodología de trabajo y mejorar la gestión de la organización.

Frente a las amenazas, se encontró que la ubicación de la empresa no favorece el rendimiento de los trabajadores toda vez que al talento humano le toca recorrer grandes distancias entre su lugar de residencia y el domicilio de la organización, afectando considerablemente su energía y disposición para el trabajo. También se encontró, que la ausencia de entidades financiera en la zona limita la realización de algunos trámites de la empresa.

Finalmente, desde el aspecto político se identificó como amenaza la promoción de políticas del pos-conflicto debido a que en su proceso de implementación se avecinan grandes retos para la grandes, mediana y pequeña empresa en Colombia, lo que podría limitar o afectar los márgenes de acción y gestión de CVR.

2.10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.10.1. MATRIZ FODA

Una vez analizada el resultado de las matrices aplicadas, de la información obtenida del diagnóstico interno y externo de la organización y tenido en cuenta los recursos y capacidades de la empresa, se identificaron los factores de mayor impacto, se enumeraron y se incluyeron en la matriz FODA propuesta por Wheelen & Hunger (2013) de acuerdo a sus respectivos ejes con el fin de realizar el cruce de información correspondiente que diera como resultado el diseño de las estrategias FO, FA; DO y DA.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, los factores identificados fueron los siguientes:

✓ FORTALEZAS

F1. Moviliza a su equipo de trabajo desde la responsabilidad moral.

F2. Cuentan con personal calificado y motivado.

F3. Cuenta con políticas de trabajo orientada hacia las personas.

F4. Cuentan con cualificación en temas audio visuales.

F5. Cuentan con procesos de autoaprendizaje e innovación constantes.

✓ *OPORTUNIDADES*

O1. El aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas favorece el marketing digital de la empresa.

O2. La implementación de nuevas tecnologías, favorece y dinamiza su metodología de trabajo.

O3. La implementación de recursos tecnológicos contribuye a la gestión de la organización

O4. Carencia de fuertes competidores

✓ *DEBILIDADES*

D1. Existe poca organización en los procesos.

D2. No cuentan con procesos de planeación organizacional.

D3. No cuenta con controles de verificación de proyecciones.

D4. Existe poco control de gastos en la organización y altos costos operacionales.

D5. No cuentan con suficiente personal en planta.

D6. Carece de gestión del Talento Humano.

D7. Falta de aprovechamientos de canales de comunicación.

✓ *AMENAZAS*

A1. La ausencia de entidades financiera en la zona limita la realización de trámites bancarios.

A2. La promoción de políticas del pos-conflicto limita la gestión de la empresa.

A3. La ubicación de la empresa no favorece el rendimiento de los trabajadores

Del cruce de los factores identificados como fortalezas y oportunidades surgieron las estrategias “FO”, las cuales están orientadas a brindarle herramientas a la organización para aprovechar las oportunidades del entorno, por ello se construyó lo siguiente: definir un modelo de gestión por competencia al interior de la organización con el fin de evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo e identificar aquellas que sean necesarias para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores de la organización.

Otra de las estrategias, está orientada a la estandarización de los procesos misionales de la organización, a fin de unificar aquellos procedimientos que se llevan a cabo de diferentes formas en un mismo proceso. Esto permitirá, establecer mecanismos de control y evaluación más eficaces y efectivos para mejora continua de sus dinámicas empresariales.

En este mismo sentido, la unión de fortalezas y amenazas permitieron diseñar las estrategias “FA”, las cuales guardan relación con la reducción del impacto que causan las amenazas existentes en el medio. Estas estrategias, se orientan hacia la adopción de una política organizacional con enfoque diferencial, con el fin de que la organización pueda enfrentarse satisfactoriamente a los retos que se avecinan con la implementación del acuerdo del posconflicto, respondiendo fácil y rápidamente a las demandas que se generen en el entorno frente al tema.

De igual forma, nace como estrategia el implementar un programa de coaching ejecutivo dirigido a los líderes de la organización, con el objetivo de entrenarlos frente a la importancia del direccionamiento estratégico en la empresa, partiendo del proceso de planeación para llegar a una adecuada administración de todos los recursos que tiene la empresa para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Con respecto a las debilidades y oportunidades, surgieron las estrategias “DO” las cuales buscan eliminar, mitigar o convertir en fortalezas las debilidades para aprovechar al máximo las estrategias del entorno. Frente a esto, las estrategias fueron pensadas hacia la definición de un modelo de orientación estratégica para la organización que facilite la reingeniería de sus procesos internos, para repensar la organización y dirigirla hacia ciclos de mejora continua.

En concordancia con lo anterior, se propuso implementar políticas de gestión del talento humano, con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción del personal, evitar la fuga de talentos y otorgar un mayor valor agregado al talento humano a través de la gestión de recursos internos y externos de la organización para atender sus necesidades.

Asimismo, se propuso definir programas y estrategias de difusión y comunicación interna para la socialización de políticas, planes y metas estableciendo así canales de interacción eficaces que garanticen la transmisión de información relevante para todo el personal de la empresa.

Frente a las debilidades y amanezcas, surgen las estrategias “DA” entre las cuales se encuentra: establecer procesos de fortalecimiento de capacidad empresarial para contar con elementos que permitan transformar, ampliar o diversificar la organización para potencializar su crecimiento.

En este mismo sentido, se contempló la implementación de procesos de gestión de recursos, que le permita tener mayor control de gastos y optimización de aquellos elementos con los que cuenta la organización para el cumplimiento de su misión.

2.11. PLAN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez planteadas las estrategias de acuerdo a la matriz FODA propuesta por Wheelen & Hunger (2013), se diseñaron las estrategias corporativas teniendo en cuenta la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje de la organización; con el objetivo de ofrecer alternativas de solución al problema identificado en concordancia a la misión, visión y objetivos de la organización.

En este sentido desde el enfoque financiero, la estrategia propuesta guarda relación con lograr controlar el 100% en la estructura de costos, fortaleciendo los procesos de planeación y gestión de la organización para un mejor aprovechamiento de los recursos que posee la empresa y así mejorar sus ingresos y lograr el control del flujo de caja al menos en un 90%.

Una vez organizado el componente financiero, se pretende realizar una programación anual de caja y proyectar la distribución de recurso financiero para el cumplimiento de las metas de la organización, lo anterior bajo previa revisión y autorización de la dirección.

Con respecto al enfoque de clientes, se piensa como estrategia el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia del personal logrando igualmente que tengan mayor orientación al logro de metas y objetivos. Para ello se propone la estandarización e interacción de todos los procesos de la organización con el fin de que puedan tener claridad frente a la entrada y salida de recursos para que de esta forma se logre realizar un buen aprovechamiento de los mismos.

Frente al enfoque de procesos internos, se trabajarán las siguientes estrategias: implementar políticas de gestión del talento humano, para esto se requiere contar con un equipo de profesionales idóneos que tengan bajo su responsabilidad no solo el diseño de este tipo de políticas, sino también la administración y gestión de todo lo relacionado con el personal de la organización.

En este mismo sentido, también se plantea la creación e incorporación de un programa de capacitación acorde a las necesidades de la empresa para lo cual es necesario contar con recursos disponibles que permitan llevar a cabo las actividades propuestas.

Igualmente, se propone como estrategia el fomento de una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos. Para ello, es necesario implementar el uso de la metodología denominada PHVA (planeas, hacer, verificar y actuar) con el objetivo de implementar métodos de autoevaluación constante que permitan mejorar diariamente los procedimientos y actividades llevadas a cabo diariamente (Decreto 4485, 2009).

Asimismo, se considera viable el desarrollo de procesos de comunicación interna y externa, que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional, mediante la realización de las siguientes actividades: selección de personal idóneo para el diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación, definición de protocolos y mejoramiento de los canales comunicación e información de la organización como revistas, periódico, memorandos, intranet, página web, boletín de noticias, correo electrónico, entre otras.

También se planea, la creación de agenda de trabajo en la que se incluyan a todas las áreas o equipos de la organización, realización de actividades de promoción frente a buenas prácticas de comunicación que fomente la circulación de información en todos los niveles jerárquicos y el uso adecuado de los medios de comunicación como carteleras, redes sociales, chat, etc.

Por último, desde el enfoque de aprendizaje organizacional se contempla como estrategia, la definición de un modelo de gestión encaminado al direccionamiento de CVR, teniendo en cuenta el presente análisis en conjunto con la misión, visión y metas a alcanzar. En concordancia con lo anterior, también se propuso la definición de los procesos necesarios en la empresa para la realización de una adecuada gestión; para ello es necesario tener claridad sobre la estructura y los objetivos globales de la organización ya que estos son indispensables para organizar y orientar el trabajo definiendo correctamente las funciones y actividades a desarrollar eficazmente para la obtención de un resultado exitoso.

Otra de las estrategias de este enfoque guarda relación la gestión de procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo, incorporando un programa de Coaching ejecutivo, que permita la realización de un entrenamiento ejecutivo periódico semestral, en temas como: direccionamiento estratégico, trabajo en equipo, gestión con

enfoque de procesos, comunicación asertiva y entrenamiento en el uso de símbolos y lenguaje, mediante la metodología *outdoor training*.

2.12. COMPROMISOS ADQUIRIDOS DURANTE LA CONSULTORÍA

La presente consultoría tuvo inicio el 25 de abril de 2016, con la firma de la carta de aceptación por el gerente de CVR, para la realización del presente ejercicio. Desde ese entonces, se estableció un acuerdo de servicio con la organización y se otorgaron los respectivos permisos para acceder a la información y desarrollar las actividades previstas para la realización del presente trabajo.

Luego de varias semanas de acercamiento y ampliación de información relacionada con la empresa se estableció el mandato frente al cual se realizaría la consultoría y se hizo entrega de una oferta de servicio, en la cual se describió detalladamente el proceso a realizar.

Posteriormente, se entrega a la universidad dicho documento con los anexos correspondientes y luego de varios meses de revisión, el 06 de abril de 2017 se recibe la notificación de aprobación para el desarrollo de la intervención organizacional propuesta para CVR. Desde ese momento, se dio inicio a la recolección de información externa e interna de la organización, de acuerdo al pre diagnóstico realizado durante el proceso de acercamiento. Con la información compilada, se realizó el análisis del macroentorno teniendo en cuenta aquellas tendencias de alto impacto para la gestión de la empresa.

Una vez realizada la descripción de los hallazgos encontrados en el entorno de la empresa, se procedió con la realización de entrevistas al equipo de trabajo de CVR para la obtención de datos relevantes que permitieran la realización del micro entorno de la misma teniendo en cuenta los ejes de evaluación propuestos en la metodología.

Obtenida esta información, se procedió con la realización del análisis del marco y el micro entorno de la organización conforme a lo sugerido en el Modelo Marco de PESTEL y Cinco Fuerzas de PORTER; cumpliendo así con el desarrollo propuesto para la primera fase del cronograma de actividades.

Tomando como referencia el resultado de la anterior evaluación, se da paso a la segunda fase de la consultoría la cual guarda relación con el diligenciamiento de las matrices de Tendencias, Conductas, Evaluación de Factores Externo - EFE, Evaluación de Factores Internos - EFI y Perfil Competitivo para realizar el análisis respectivo de cada una de ellas, de lo cual se generó el diagnóstico de la capacidades internas de la empresa para la

identificación de sus principales fortalezas y debilidades frente a la gestión organizacional, determinando las variables que inciden en su situación actual.

Con la identificación realizada, se realiza el análisis DOFA de CVR para posteriormente diligenciar la matriz FODA y generar las estrategias correspondientes.

Con la información evaluada, analizada y procesada, se realizó un informe de avance el cual fue socializado con los tutores respectivos. Culminado este proceso, se inicia la elaboración de los informes propuestos para la tercera fase en los cuales se brindan recomendaciones y alternativas de solución que favorecen el crecimiento de la empresa.

Tabla 2.7: Matriz de Responsabilidades

| MATRIZ DE RESPONSABILIDADES | | |
|------------------------------------|---|---------------------|
| | ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| FASE I | Acercamiento inicial, recolección de la Información acerca de la organización, diagnostico preliminar, elaboración y entrega de la oferta de servicio | Consultor |
| | Realización de análisis del Macroentorno, mediante el Modelo Marco de PESTEL y diligenciamiento de la matriz de tendencias | Consultor & CVR |
| | Diseño y aplicación de entrevistas al personal de la organización. | Consultor |
| | Elaboración del análisis de Microentorno, bajo el Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER y diligenciamiento de la matriz de conductas | Consultor & CVR |
| FASE II | Diligenciamiento de las Matrices EFE, EFI y de Perfil Competitivo | Consultor & CVR |

Continuación tabla 2.7: Matriz de Responsabilidades

| | | |
|---------------------|--|-----------------|
| | Validación de las Matrices de Tendencias, Conductas y Perfil Competitivo, EFE y EFI y realización de Análisis DOFA y diseño de la Matriz FODA. | Consultor & CVR |
| | Realización y presentación del informe de Avance | Consultor |
| FASE III | Elaboración y Presentación del Informe Final Preliminar | Consultor |
| | Elaboración y Presentación del informe de la Consultoría | Consultor |

Fuente: Elaboración propia

2.13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CVR es una empresa que, de acuerdo a la revisión documental llevada a cabo en la Cámara de Comercio de Bogotá y en diversas fuentes cibernéticas; cuenta con características únicas en el sector gracias a lo cual ha logrado posicionarse poco a poco en el mercado adquiriendo cierto reconocimiento en el gremio agropecuario y expandiendo su margen de acción a otros sectores. Su experiencia le ha permitido realizar una serie de alianzas estratégicas favorables para el incremento del conocimiento especializado y el crecimiento económico de la organización.

De acuerdo al ejercicio metodológico realizado se pudo concluir que, frente a los factores externos claves se observó un crecimiento significativo en el sector de servicios en Colombia según el análisis realizado por el DANE frente al producto interno bruto en los tres trimestres de 2017, por lo que podría considerarse como un gran potencial de crecimiento económico que podrían contribuir positivamente a la economía del país siempre y cuando las organizaciones tengan la capacidad de evaluar constantemente su entorno para tomar decisiones favorables para el crecimiento y rendimiento de la misma.

Según la información recopilada y analizada durante el ejercicio de consultoría, se logró identificar que las nuevas tecnologías es una de las oportunidades que el entorno le brinda a CVR. De ser aprovechadas, favorecerían la gestión de la organización ya que a través de ellas podrían mejorar en cuanto al posicionamiento, crecimiento y difusión de la marca e igualmente le ayudaría en cuanto a la segmentación y dinamismo en su metodología de trabajo.

En este mismo sentido, se hallaron algunas amenazas; como la ausencia de entidades financieras en la zona de ubicación de la empresa, las cuales requieren de su mitigación para reducir el riesgo de: fuga de talentos, bajo rendimiento de los colaboradores, afectación de operaciones financieras y procesos de talento humano al interior de la empresa.

Frente a los factores internos se evidenciaron fortalezas como: políticas de trabajo orientado hacia la persona, proceso de cualificación en temas audio visuales, personal calificado y motivado, proceso de autoaprendizaje e innovación constante y movilización del

personal desde la responsabilidad moral. Aspectos importantes para el desarrollo y crecimiento y mejoramiento de la productividad en una organización; sin embargo, en contraposición a lo anteriormente expuesto se encontraron debilidades como: ausencia de control de gastos, falta de planeación y organización de los procesos organizacionales, planta de personal insuficiente, carencia de controles de verificación de proyecciones, altos costos operacionales, poco aprovechamiento de los canales de comunicación y escasa gestión del talento humano. Hallazgos que favorecen poco al crecimiento de la organización; por tal motivo se sugiere la ejecución de un plan de mejoramiento que permita realizar una intervención estructural en la organización para incrementar los niveles de eficacia y efectividad de la empresa, aumentar la satisfacción del cliente, fomentar el crecimiento progresivo de la organización, ordena y estandarizar los procesos y procedimientos internos. Esto les permitiría a los directivos, contar con una estructura organizacional acorde con las características de CVR que facilite la definición del estilo de direccionamiento estratégico que pretendan adoptar para dirigir la empresa.

Es necesario, que dicho plan de intervención esté acompañado de un proceso de reingeniería directiva y estratégica, orientado a la reconstrucción de la visión que se tiene de la empresa, para así lograr una correcta alineación entre la nueva estructura organizacional, los procesos, procedimientos y políticas de CVR.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Análisis DOFA*. (s.f.). Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://degerencia.com/tema/gerencia/metodos-gerenciales/analisis-dofa/>
- Banco de la República. (s.f.). *Reforma Tributaria*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/reforma_tributaria
- BBC. (09 de agosto de 2015). *¿Quién gana y quién pierde con el alza del dólar en América Latina?* Recuperado el 14 de febrero de 2017, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150819_economia_america_latina_dolar_alza_egn
- Berrio, S. K. (15 de febrero de 2006). *Mercadeo verde: Otra Forma de Ayudar al Mundo*. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <https://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/mercadeo-verde-otra-forma-ayudar-mundo/33121>
- C. Mi Gestión. (sin fecha). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/>
- Camara de Comercio de Medellín. (enero de 2015). *Informativo Camara*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Camara%202015.pdf>
- Campo, C. G. (Julio-Diciembre de 2014). *Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial*, Vol. 12 N°. 2. Recuperado el 25 de junio de 2017, de https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo08.pdf
- Castellano, S., & Urdaneta G., J. A. (2015). Estrategias de Mercadeo Verde Utilizadas por Empresas a Nivel Mundial. (U. R. Chacín, Ed.) *Telos*, 476-494. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682007.pdf>
- Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Clase y Calidad. (08 de Agosto de 2013). *Matriz DOFA de tu Empresa*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.clasec.net/matriz-dofa-de-tu-empresa-descarga-y-revisa-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas/>
- Código Sustantivo del Trabajo. (2011). Bogotá, Colombia: Ministerio de Protección Social. Recuperado el 06 de mayo de 2017, de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

- CONFECAMARAS. (2017). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia*. Recuperado el 7 de enero de 2017, de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (13 de Julio de 2009). Ley 1314. Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de Febrero de 2017
- CVR Ingeniería del Conocimiento. (sin fecha). Recuperado el 16 de octubre de 2017, de <http://www.cvr.com.co/alianzas.php>
- David, E. I. (20 de Abril de 2010). *Matrices Estratégicas*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Decreto 410. (27 de marzo de 1971). Bogotá, Colombia: Ministerio de Justicia. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Decreto 4485. (04 de Diciembre de 2009). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=37853>
- Definición de Alternativas Estratégicas*. (16 de enero de 2014). Recuperado el 20 de enero de 2018, de <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (22 de Noviembre de 2018). *Boletín Técnico. Cuentas Trimestrales - Colombia, Producto Interno Bruto (PIB) Tercer Trimestre 2018*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion_y_gasto.pdf
- Duque, G. A. (sin fecha). *Importancia de las Pequeñas y Medianas Industria en Colombia y El Eje Cafetero Colombiano*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://bdigital.unal.edu.co/9284/1/germanalbeirocastanoduque.20001.pdf>
- García, J. A. (2017). *Direccionamiento Estratégico en las pymes*. Recuperado el 20 de 02 de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16720/MoncayoGarc%EDaJuanAndr%E9s.2017.pdf?sequence=1>
- Generación de Estrategias*. (22 de mayo de 2007). Recuperado el 21 de enero de 2019, de https://degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/

- ICONTEC. (23 de septiembre de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Septima ed.). (A. cañizal, Ed.) Madrid: PEARSON.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado el 24 de junio de 2019
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 19 de septiembre de 2017
- Ley 1314. (13 de julio de 2009). Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo .
- Ley 1429. (29 de diciembre de 2010). Bogotá, Colombia: Congreso de la República. Recuperado el 25 de enero de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- Ley 23. (enero de 1982). Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://www.revistapym.com.co/noticias/derechos-autor/ley-que-reglamenta-derechos-autor-colombia>
- Ley 80. (28 de octubre de 1933). Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Ley 905. (2 de agosto de 2004). Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 13 de marzo de 2017
- Ley Estatutaria 1581. (17 de octubre de 2012). Bogotá, Colombia: Ministerio de las Tecnologías de la Información, y las Comunicaciones. Recuperado el 20 de abril de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Matriz FODA*. (sin fecha). Recuperado el 24 de 06 de 2019, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Ministerio de Ambiente. (sin fecha). *Planes de Ordenación y Manejo de Cuencas Hidrográficas – POMCA-*. Recuperado el 26 de junio de 2017, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/536-plantilla-gestion-integral-del-recurso-hidrico-23>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (Agosto de 2004). *Guía Metodológica 1 "Información Práctica para Formulación de Planes de Ordenamiento Territorial*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de

<http://www.minvivienda.gov.co/POTPresentacionesGuias/Gu%C3%ADa%20Formulaci%C3%B3n%20Planes%20Ordenamiento.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (sin fecha). *Reporte de Mipymes N°3*. Recuperado el 05 de 01 de 2018, de <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=41096&name=ReporteMipymes03.pdf&prefijo=file>

Ministerio del Trabajo. (25 de abril de 2016). Decreto Unico Reglamentario 1072. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio del Trabajo. (sin fecha). *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Guía Técnica de implementación para Mipymes*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de www.mintrabajo.gov.co/.../6418-guia-tecnica-de-implementacion-del-sg-sst-para-mipymes

Ministerio del Trabajo. (sin fecha). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Nicholls Jeremy, L. E. (2009). *Guía para el Retorno Social de la Inversión*. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de <http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/Guide-in-Spanish3.pdf>

Nielsen. (octubre de 2016). *Dinero Movil*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_DineroM%C3%B3vil.pdf

Nuñez, L. A. (02 de septiembre de 2015). *Big Data: Nuevas Oportunidades de Investigación y Negocio*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://www.unmsm.edu.pe/noticias/ver/big-data-investigacion-negocio>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (abril de 2013). *Capacitación y Almacenamiento de Agua de Lluvia*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://www.fao.org/docrep/019/i3247s/i3247s.pdf>

Organización de Naciones Unidas ONU. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 28 de 02 de 2017, de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

Planeacion Estrategica. (02 de Junio de 2009). *Matriz EFE y EFI*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

- Rojas, A. (sin fecha). *Tendencias en Aplicaciones Móviles para Pymes*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de https://revistaitnow.com/it_connect/tendencias-aplicaciones-moviles-pymes/
- Santana, C. (15 de mayo de 2014). *Cloud Computing y SaaS serán las estrellas en 2016*. Recuperado el 15 de 12 de 2017, de <https://blog.acsendo.com/saas-y-cloud-computing-seran-las-estrellas-en-2016/>
- Villamil, A. M. (19 de octubre de 2017). *La Planeación Estratégica y la Gestión por Resultados*. Recuperado el 20 de enero de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16974/TabordaVillamilAlvaroMiguel.pdf?sequence=3>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Bogotá, Colombia: Pearson Edicación de Colombia Ltda. Recuperado el 10 de octubre de 2016