

2020-11

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EMPRESA CONSULTORA. CASO APLICADO TEAM BUSINESS GROUP.

CASTILLO FELMER, NICOLÁS ALEJANDRO

<https://hdl.handle.net/11673/49846>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO PARA EMPRESA CONSULTORA. CASO APLICADO TEAM BUSINESS GROUP

Tesina de Grado presentada por

Nicolás Alejandro Castillo Felmer

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Noviembre de 2020

TITULO DE TESINA: “DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO PARA EMPRESA CONSULTORA. CASO APLICADO TEAM BUSINESS GROUP”

AUTOR: Nicolás Alejandro Castillo Felmer

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder.

PhD. Juan Tapia Gertosio

Mg. Cristián Carvallo González

Santiago, Noviembre 2020

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Nicolás Alejandro Castillo
Felmer.

Fecha: 11 de noviembre 2020.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por estar presente en cada día de mi vida. Gracias a Melissa, mi esposa, por su gran apoyo, paciencia, aliento y amor. Gracias a mis hijos Facundo y Emiliano por alegrarme cada día y por darme fuerzas para seguir siendo cada día mejor. Gracias a mis Padres por darme lo todo, y a mis Suegros por su apoyo.

ÍNDICE

Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	13
2	ABSTRACT	14
3	INTRODUCCIÓN	15
4	ANTECEDENTES GENERALES.....	18
	4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
	4.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
	4.3 CONSULTORAS EN EL MUNDO	21
5	OBJETIVOS	23
	5.1 OBJETIVOS GENERALES.....	23
	5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
6	MARCO TEÓRICO	25
	6.1 ORIGEN DE ESTRATEGIA.....	25
	6.1.1 SUN TZU.....	25
	6.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
	6.2.1 DEFINICIÓN MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	28
	6.2.2 MISIÓN	28
	6.2.3 VISIÓN.....	29
	6.3 ANALISIS ESTRATEGICO.....	29
	6.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEDIANTE EL METODO “PEST” ..	31
	6.4.1 FACTOR POLITICO	32
	6.4.2 FACTOR ECONÓMICO.....	33
	6.4.3 FACTOR SOCIAL	34
	6.4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	35
	6.4.5 FACTORES LEGALES	35
	6.4.6 FACTORES MEDIO AMBIENTALES	36
	6.5 AUDITORÍA EXTERNA	37
	6.6 MATRIZ DE EVALIACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	37
	6.7 MICHAEL PORTER	39
	6.8 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE	

	PORTER.....	39
	6.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	40
	6.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	41
	6.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	42
	6.8.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS	42
	6.8.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EN EL MERCADO ACTUAL	43
	6.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	44
	6.10 BENCHMARKING.....	45
	6.11 AUDITORÍA INTERNA.....	46
	6.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	46
	6.13 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO MEDIANTE ANÁLISIS FODA	47
	6.14 OBJETIVO ESTRATÉGICO	50
	6.15 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA	51
	6.16 FORMULACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	51
	6.16.1 PERSPECTIVAS FINANCIERAS.....	53
	6.16.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	54
	6.16.3 PERSPECTIVA INTERNA.....	54
	6.16.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	55
	6.17 METODOLOGÍA	55
	6.17.1 FASE I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	55
	6.17.2 FASE II: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS	56
	6.17.3 FASE III: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	56
	6.17.4 FASE IV: LA EJECUCIÓN; EL PASO A LA ACCIÓN	58
7	DIAGNOSTICO INTERNO.....	61
	7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	61
	7.2 ESTRUCTURA.....	61
	7.3 CARTERA DE PRODUCTOS.....	62
	7.4 METAS Y OBJETIVOS	64
8	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE TEAM BUSINES GROUP.....	65
	8.1 AUDITORÍA INTERNA.....	65

8.1.1	DESARROLLO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	65
8.1.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI	66
8.1.3	ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI	68
8.2.1	DESARROLLO DEL ANÁLISIS PEST	68
8.2.2	MATRIZ DE ANÁLISIS PEST	69
	Para el Factor Político:.....	70
8.3	METODOLOGÍA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	74
8.3.1	RIVALIDAD COMPETITIVA:.....	75
8.3.2	AMENAZA DE ENTRADA:.....	76
8.3.3	AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	78
8.3.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	79
8.3.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADOR	80
8.2.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	82
8.2.4	ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE.....	83
8.4	PERFIL COMPETITIVO DE UNA EMPRESA	83
8.4.1	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	84
9	MATRIZ FODA	87
9.1	FORTALEZAS.....	87
9.2	DEBILIDADES	88
9.3	OPORTUNIDADES.....	89
9.4	AMENAZAS.....	89
9.5	ESTRATEGIA FORTALEZA OPORTUNIDAD	90
9.6	ESTRATEGIA DEBILIDAD OPORTUNIDAD	90
9.7	ESTRATEGIA FORTALEZA AMENAZA.....	90
9.8	ESTRATEGIA DEBILIDAD AMENAZA	91
10	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA	92
11	NUEVA DIRECCIÓN ESTRATEGICA.....	96
11.1	NUEVA MISIÓN	96
11.2	NUEVA VISIÓN.....	96
11.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	97
12	MAPA ESTRATÉGICO	98

12.1	IDENTIFICACIÓN DE PERSPECTIVAS.....	98
12.1.1	PERSPECTIVAS FINANCIERAS.....	99
12.1.2	PERSPECTIVAS DEL CLIENTE.....	99
12.1.3	PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO.....	99
12.1.4	PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	100
13	PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CONTROL DE ESTRATEGIA.....	102
13.1	INDICADORES PARA PERSPECTIVAS FINANCIERAS.....	102
13.2	INDICADORES PARA PERSPECTIVAS DEL CLIENTE.....	103
13.3	INDICADORES DE PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO	105
13.4	INDICADORES PARA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	106
14	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	109
14.1	FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	111
14.2	DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	111
14.3	COMUNICACIÓN DEL MODELO	111
14.4	DISEÑO.....	112
14.5	PUESTA EN MARCHA.....	112
15	CONCLUSIONES.....	114
16	RECOMENDACIONES.....	116
17	Bibliografía.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura planificación agregada.....	28
Figura 2: Niveles de Análisis Estratégicos.....	30
Figura 3: Factores que aborda el análisis PEST	32
Figura 4: Interacción de las 5 Fuerzas de Porter.	44
Figura 5: Esquema Análisis FODA.	50
Figura 6: Las estrategias genéricas de Michael Porter	51
Figura 7: Cuadro de Mando Integral.....	53
Figura 8: Etapas del Cuadro de Mando Integrado.	57
Figura 9: Modelo Metodológico de Investigación	59
Figura 10: TEAM Business Group	61
Figura 11: TEAM Business Group	62
Figura 12: Objetivos Corporativos de TEAM Business Group	93
Figura 13: Mapa estratégico de TEAM Business Group	101
Figura 14: Implementación de Cuadro de Mando Integral.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking principales Consultoras internacionales segun Forbes, 2016.....	22
Tabla 2: Matriz (EFI) Debilidades.....	66
Tabla 3: Matriz (EFI) fortalezas	67
Tabla 4: Matriz de análisis PEST entorno político	69
Tabla 5: Matriz de análisis PEST entorno económico	69
Tabla 6: Matriz de análisis PEST entorno social	70
Tabla 7: Matriz de análisis PEST entorno tecnológico	70
Tabla 8: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Rivalidad competitiva.....	75
Tabla 9: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de entrada.....	76
Tabla 10: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de sustitutos	78
Tabla 11: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de	79
Tabla 12: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los compradores.....	80
Tabla 13: Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	81
Tabla 14: Matriz EFE (oportunidades y amenazas).....	83
Tabla 15: Tabla (MPC).....	84
Tabla 16: Fortalezas.....	88
Tabla 17: Debilidades.....	88
Tabla 18: Oportunidades	89
Tabla 19: Amenazas.....	89
Tabla 20: Objetivos Corporativos de TEAM Business Group.....	93
Tabla 21: Matriz De Correlación De La Formulación Estratégica Funcional Y Operativa.....	94
Tabla 22: Indicadores Cuadro de Mando Integral	108
Tabla 23: Cuestionario Auditoria Interna EFI	122
Tabla 24: Resultados encuesta Auditoría Interna EFI	124
Tabla 25: Cuestionario Encuesta Auditoria Externa EFE	125
Tabla 26: Respuestas Director N°1 TEAM Business Group.....	126

Tabla 27: Respuestas Director N°2 TEAM Business Group.....	127
Tabla 28: Cuestionario PEST	129
Tabla 29: Respuesta Director N°1 PEST.....	130
Tabla 30: Respuestas Director N°2 PEST	132

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de aplicación está basado en una empresa de consultoría en Negociación, Liderazgo e Innovación, que nace de la oportunidad de negocio de uno de los socios de TEAM Business Group, quien tiene la experiencia en el rubro, quienes con el propósito de ofrecer servicios innovadores crean la consultora TEAM Business Group.

Con el propósito de afrontar los nuevos retos del mercado, TEAM Business Group necesita redefinir su estrategia corporativa, establecer nuevos objetivos medibles y cuantificables para crecer y obtener reconocimiento hasta posicionarse como líder en la prestación de servicios de consultoría tanto en su área de influencia como en nuevos mercados a nivel internacional.

El presente documento identifica, plantea y formula el problema objeto de estudio, así mismo describe tanto los objetivos específicos como el objetivo general, posteriormente se procede a elaborar el marco de referencia, incorporando los antecedentes y el marco teórico, en el que se describe el proceso de planeación estratégica con el análisis interno y externo utilizando diferentes metodologías de pertinencia práctica y académica que posteriormente contribuirán en la descripción del plan de trabajo con los resultados e impactos esperados, dando como resultado final el nuevo plan estratégico para la TEAM Business Group.

2 ABSTRACT

This application work is based on a consulting company in Negotiation, Leadership and Innovation, which was born from the business opportunity of one of the TEAM Business Group partners, who has experience in the field, who with the purpose of offering innovative services create the consulting firm TEAM Business Group.

In order to face the new challenges of the market, TEAM Business Group needs to redefine its corporate strategy, establish new measurable and quantifiable objectives in order to grow and gain recognition to position itself as a leader in the provision of consulting services both in its area of influence and in new markets internationally.

This document identifies, raises and formulates the problem under study, likewise describes both the specific objectives and the general objective, then proceeds to develop the reference framework, incorporating the background and the theoretical framework, in which the Strategic planning process with internal and external analysis using different methodologies of practical and academic relevance that will later contribute to the description of the work plan with the expected results and impacts, resulting in the new strategic plan for the TEAM Business Group

3 INTRODUCCIÓN

El proceso de administración indica que la organización prepara planes de acción y después debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga realiza planificación estratégica, esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos (Davis, R. 1990).

El presente trabajo de aplicación se elaboró para proporcionar a TEAM Business Group el plan estratégico que esta firma requiere para tener un crecimiento sostenido y organizado, que le permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias y alternativas que ofrece un mercado constantemente en evolución.

En el mercado actual existen modelos de estrategia, bajo las cuales las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con los diferentes “stakeholders” pasa a tener un papel fundamental, así pues las nuevas estrategias apoyan el combinar el conocimiento interno con el externo para sacar adelante la estrategia, en la que se rompen paradigmas, especialmente en firmas como TEAM Business Group en las que es posible generar sinergias para adelantar procesos que brinden soluciones integrales al cliente final.

Este es el primer trabajo de estudio y aplicación que se realiza en TEAM Business Group, buscando estructurar adecuadamente su direccionamiento estratégico, por tanto, no existen estudios previos teóricos o prácticos buscando dar solución al problema actual de enfoque organizativo de la empresa.

Para el diseño del plan estratégico se dispondrá de un comité que será

conformado por los dos dueños y sus dos colaboradores, de esta manera se tendrá una visión global de las necesidades y proyecciones de la firma desde diferentes perspectivas.

Para realizar el presente trabajo de aplicación, en primera instancia, se efectuará un diagnóstico estratégico realizando un análisis de la cultura corporativa, un análisis externo a través del análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, (PEST), aplicando la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cinco fuerzas de Michael Porter y por último la matriz de perfil competitivo (MPC) buscando identificar todas las relaciones de la firma con el medio en el que se desarrolla el negocio. De la misma manera es importante un análisis de auditoría interna teniendo en cuenta aspectos competitivos, tecnológicos y de talento humano basados en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), para luego proceder con la formulación estratégica en la aplicación de la Matriz FODA, para que la empresa establezca un plan de acción adecuado.

La aplicación del diagnóstico permitirá la definición estructurada del direccionamiento estratégico para TEAM Business Group, de manera que sirva como marco de referencia para la planificación futura de las actividades propias del negocio y el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel directivo.

En el capítulo I, se presentan las generalidades del proyecto, se identifica, plantea y formula el problema objeto del presente proyecto, así mismo se delimita el proyecto a nivel temporal y espacial, los objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo II, se muestra el marco de referencia, partiendo de los antecedentes y el marco teórico, en el que se describe el proceso de planeación estratégica con el análisis interno y externo. Se describen la metodología y el plan de trabajo con los resultados e impactos esperados.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

4 ANTECEDENTES GENERALES

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

TEAM Business Group, es una consultora especializada en gestión, enfocada en empoderar a las empresas a través de la Negociación, Liderazgo e Innovación. Logrando esto mediante entrenamientos de alto nivel, desarrollo de equipos y/o consultorías. Garantiza un resultado inmediato y concreto en su rentabilidad.

TEAM Business Group está altamente especializado en los mercados latinos, con un historial en toda la Península Ibérica, así como en América Central y del Sur. TEAM Business Group, entiende la forma latina de hacer negocios y adapta sus programas a la cultura local. Los Consultores dominan el inglés, el español y el portugués.

Desde su conformación, TEAM Business Group ha desarrollado sus actividades de manera poco estructurada, ejecutando la labor comercial y su objeto social con una pobre planificación en aspectos como el marketing, comunicaciones, así como tecnológicos y operaciones, adaptados sobre la ejecución directa de las actividades para aprovechar las oportunidades reales del mercado, las que al hacerse efectivas generaron un flujo de caja constante durante el primer año de actividad.

Desde sus inicios, desde el punto de vista estratégico, no se realizó una declaración documentada de una misión, visión y valores organizativos, aunque sus dueños si tienen claro sus objetivos, los cuales no reflejan la realidad actual ni las expectativas de crecimiento de TEAM Business Group, dado que carecen del análisis detallado de su entorno, la identificación de las oportunidades y amenazas del medio, y adicionalmente carecen de una

evaluación de su impacto en las actividades diarias y en las proyecciones futuras del negocio.

TEAM Business Group ha tenido buenos resultados bajo la administración actual. Ya con dos años de operación, se considera que el negocio tiene mucha proyección, pero no puede seguir dependiendo exclusivamente del conocimiento y desarrollo de una sola línea de negocio. Esto junto con los cambios que se visualizan en el mundo, se considera que es momento de realizar un análisis que permita estructurar ciertos procesos de negocio y buscar seguir expandiendo sus posibilidades de desarrollo.

TEAM Business Group necesita un plan estratégico que le permita crecer y obtener reconocimiento hasta posicionarse como líder en la prestación de servicios de consultoría tanto en el área de influencia de la firma como en nuevos mercados a nivel internacional.

Para resolver esta problemática se elaborará un plan estratégico para la empresa TEAM Business Group, en el que principalmente se identificará la problemática real del entorno, luego se realizará una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual forma se realizará una auditoría externa para identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa, así como también las amenazas, de igual forma, por existir numerosos competidores, se aplicará un Benchmarking para identificar las prácticas que le han sido de utilidad a otras empresas y adaptarlas a TEAM Business Group. Con la información obtenida de las auditorías se propone formular a través de diferentes metodologías reconocidas, posibles estrategias y por último se formularán los planes de acción.

La empresa nace de una oportunidad de mercado, uno de los dueños de la empresa renuncia de una consultora internacional y se lleva un par de clientes. Por ende, la empresa nace sin un plan estratégico definido.

La empresa tiene tres líneas de negocio, Liderazgo, Negociación e Innovación. Pero se enfoca en un 95% en un solo negocio, la Negociación, dejando muy de lado y viéndose una muy buena oportunidad de desarrollo en las otras dos áreas de negocio, Liderazgo e Innovación.

4.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante el diseño de un plan estratégico para la empresa TEAM Business Group, que permita ampliar sus posibilidades de crecimiento, diversificar el portafolio de servicios, lograr reconocimiento de marca e incrementar las ventas; de esta manera se espera que la empresa pueda posicionarse y consolidarse en los mercados actuales e incursionar en nuevos mercados, bajo lineamientos claramente definidos, estrategias adaptadas a sus necesidades reales y una visión clara obtenida del direccionamiento estratégico implícito en el presente proyecto.

La elaboración del plan estratégico para TEAM Business Group es necesaria teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a un mundo cada día más competitivo, donde alcanza relevancia significativa la optimización de costos, la competitividad y la generación de valores agregados percibidos por los clientes como factores claves en el posicionamiento de las empresas. Por estas razones, se requiere la implementación de un plan estratégico, que le permita a la empresa TEAM Business Group, operar eficazmente en el mercado, teniendo claro cuáles son sus oportunidades de negocio y donde se definan las posibilidades de la empresa en el mercado globalizado.

El desarrollo del presente proyecto es de pertinencia práctica, ya que implica la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada una de los cursos y módulos de este MBA, además, de la experiencia de la empresa TEAM Business Group, quienes se beneficiarán con los resultados.

4.3 CONSULTORAS EN EL MUNDO

Forbes (Forbes, 2016), elaboro un listado, en conjunto con el proveedor de estadísticas online Statista. En el cual encuestó a más de 7000 socios y firmas de consultoría y a 1300 de sus clientes. En el estudio se cubrió más de 15 industrias y 16 áreas funcionales.

Las Consultorías se han convertido en un recurso esencial para las empresas, siendo una herramienta de apoyo a la gestión interna en una diversidad de áreas y funciones.

En el Ranking elaborado por Forbes se observa en primer lugar a ACCENTURE, empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y OUTSOURCING. En la Revista Fortune (Fortune, 2020) la incluyo en su listado de las 500 mayores empresas en nivel de ingresos y cuenta con más de 469.000 empleados en 120 países.

En segundo lugar A.T. KEARNEY, consultora estadounidense en gestión global que se centra en los problemas estratégicos y operativos de la agenda del CEO que enfrentan las empresas, los gobiernos e instituciones. Kearney tiene oficina en más de 40 países en todo el mundo y según Glassdoor (Glassdoor, 2017), es la compañía que más paga a sus empleados en Estados Unidos a partir de abril del 2017.

En tercer lugar, se encuentra BAIN & COMPANY, una consultora global estratégica, con sede en Boston. Provee servicios de consultoría a negocios,

organizaciones sin ánimo de lucro y gobiernos. Tiene 53 oficinas en 34 países y más de 5700 empleados.

Posición	Nombre	Sede
1	Accenture	Irlanda
2	A.T. Kearney	Estados Unidos
3	Bain & Company	Estados Unidos
4	The Boston Consulting Group	Estados Unidos
5	Deloitte Consulting	Estados Unidos
6	Ernst & Young Advisory Services	Reino Unido
7	IBM Global Business Services	Estados Unidos
8	KPMG (Consulting Practice)	Holanda
9	McKinsey & Company	Estados Unidos
10	PricewaterhouseCoopers Advisory Services	Estados Unidos y Reino Unido

Tabla 1: Ranking principales Consultoras internacionales según Forbes, 2016

Fuente Forbes (Forbes, 2016)

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un plan estratégico para una consultora y realizar un plan de implementación en base al Cuadro de Mando Integra.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar nuevas definiciones para la estrategia, propuesta de valor y modelo.
- Desarrollar un plan estratégico para el negocio.
- Desarrollar un cuadro de mando integral para el control y monitoreo del plan estratégico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

6 MARCO TEÓRICO

6.1 ORIGEN DE ESTRATEGIA

Hace 25 siglos, en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra” (Tzu, 500 AC) ya se hablaba respecto a la estrategia (en este caso militar) y se definía como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la segunda mitad del siglo XIX, Henry Fayol (Fayol, 2019) basó sus principios estratégicos en lo relacionado con la producción. En nuestros días la evolución del concepto lo acercó más a lo que es el mercado y los clientes. Finalmente, es importante mencionar tres movimientos que han influenciado el concepto de estrategia, como lo son la calidad total, la reingeniería y el empowerment.

6.1.1 SUN TZU

Los primeros testimonios escritos referente a la estrategia provienen de Sun Tzu, un general chino que vivió en el siglo V antes de Cristo. A él se le atribuye el libro más antiguo que habla respecto al tema de estrategia, “El arte de la guerra”, a través del cual plantea sus postulados para ganar una batalla. Hoy en día, se asocia a la generación de rentabilidad social y/o económica. Los principios en que basó Sun Tzu sus postulados fueron básicamente:

- Todo el arte de la guerra se basa en el engaño.
- El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar.

Sun Tzu ha sido llevado al mundo de la estrategia de los negocios, poniendo en práctica lo que son sus 6 principales postulados.

- 1 Gane todo sin combatir: Señala que se debe adoptar una posición en el mercado sin destruirlo.

- 2 Evite la fortaleza y ataque la debilidad: señala que se debe arremeter siempre donde menos se lo esperan.
- 3 Engaño y conocimiento previo: se debe ampliar al máximo el poder de la información del mercado.
- 4 Velocidad y preparación: señala que se debe actuar con diligencia para superar a sus competidores.
- 5 Influya en su oponente: se refiere a que se debe utilizar la estrategia para dominar a la competencia.
- 6 Liderazgo basado en el carácter: señala que se debe ejercer un liderazgo eficaz sobre todo en épocas turbulentas.

6.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. (Sanchez, 2019). Este plan establece el comportamiento y las directrices para que una empresa alcance sus objetivos. El plan estratégico es cuantitativo, dado que indica los objetivos medibles en el mediano plazo, se dice que por otro lado es manifiesto dado que especifica los lineamientos y políticas para conseguir los objetivos y también que es temporal, debido a que detalla plazos concretos de cumplimientos de hitos que aseguren que la puesta en práctica del plan sea exitosa. Generalmente, la temporalidad del plan es de 1 a 5 años. Un plan estratégico recoge tres objetivos principales:

1. Objetivos: Los objetivos son hechos que no dependen directamente de la empresa y se componen de una cantidad a alcanzar, un plazo para conseguirlo y el verbo asociado es siempre el conseguir.
2. Políticas: Una política es una conducta que marca la empresa, y que sirve

para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer.

3. Acciones: Una acción es un hecho que depende directamente de la empresa, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar.

El proceso de Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución (Hax-Majluf, 1996)

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la empresa y les da, un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce (Hax-Majluf, 1996).

La estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio siempre cambiante.

La esencia de la estrategia pasa a ser entonces la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios que interviene la empresa, es decir, la estrategia como forma de vida de una empresa es irrenunciable.

En la figura 1 se puede apreciar cómo llegar desde la elaboración de la misión y visión hasta construir una planificación estratégica de la empresa.

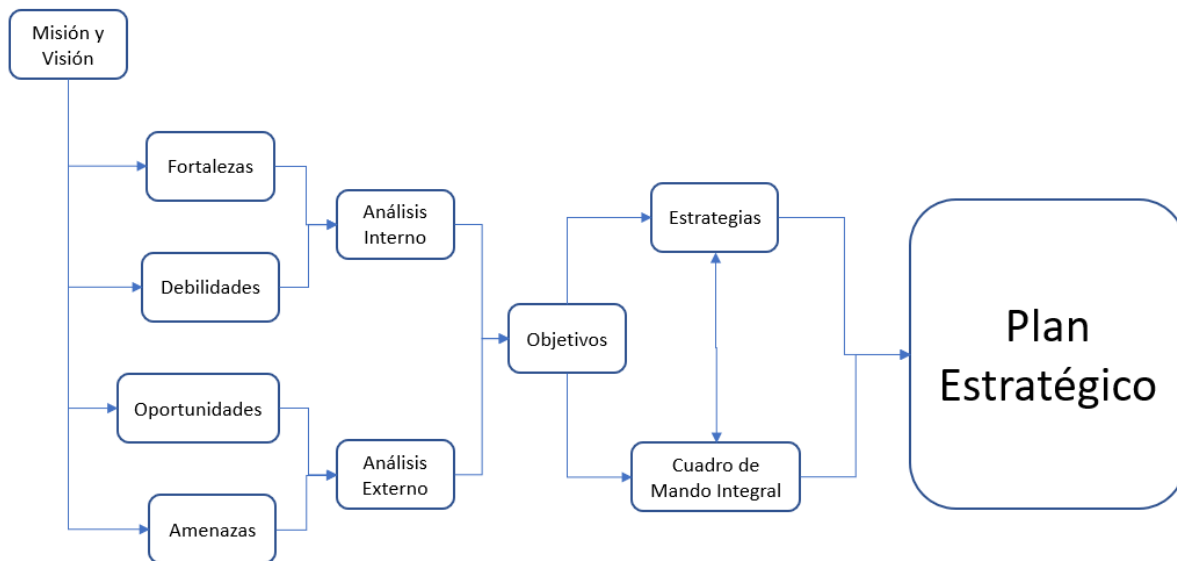


Figura 1: Estructura planificación agregada.

Fuente: elaboración propia.

6.2.1 DEFINICIÓN MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La Misión y Visión de una empresa se debe realizar en conjunto con la alta gerencia de la empresa con la finalidad de conocer los intereses generales y particulares de cada directivo.

6.2.2 MISIÓN

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, ya que, define los siguientes aspectos:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer para poder cumplir.
- El para quién lo va a hacer.

La misión, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2006)

Complementando esta definición, se puede citar un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: *"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"*. (Thompson-Strickland, 2001)

6.2.3 VISIÓN

Para Jack Fleitman (Fleitman, 2010), en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

6.3 ANALISIS ESTRATEGICO

Una parte importante de cualquier tipo de proceso en la industria involucra la evaluación de las estrategias u opciones de estrategias de la compañía para seleccionar aquellas que le permitan alcanzar los resultados esperados. Este

análisis es necesario sea cual sea el objetivo, consolidarse en la industria, entrar en un nuevo mercado, cerrar una planta o crecer en participación de mercado, la selección correcta de la estrategia es fundamental para el logro de la meta. El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en las políticas gubernamentales, en las decisiones de negocios, etc. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber para donde vamos, la estrategia y la implementación de medidas de gestión van a ayudar a que el negocio sea más competitivo y para ello, se debe saber cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Todo lo que se refiere a análisis estratégico, es simplemente ganar, ser más competitivo y analizar si se va a implementar una estrategia individual o una organizacional (Grant, 1996)

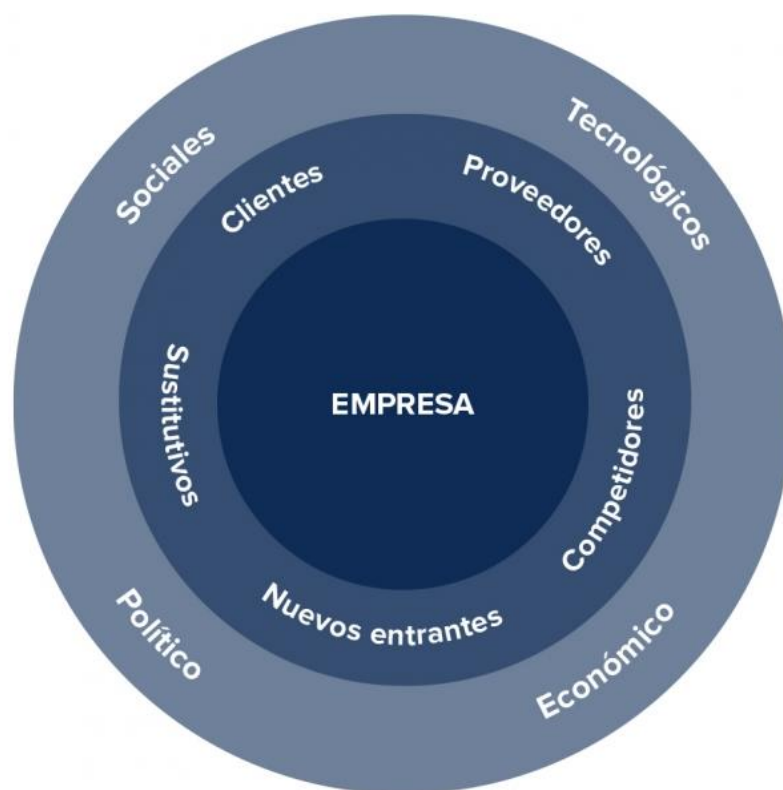


Figura 2: Niveles de Análisis Estratégicos.

Fuente: esic.edu (Perez, 2017)

Cabe señalar que en el análisis estratégico se definirá “Industria” desde la perspectiva de la oferta y “Mercado” desde la perspectiva de la demanda. Existen distintos niveles que el análisis estratégico desarrolla, esto se presentan en la figura 2.

6.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEDIANTE EL METODO “PEST”

Según Paul Newton (Newton, 2014) (2014), todas las organizaciones deben identificar los factores externos que podrían tener un impacto en sus procesos u operaciones. En muchos de ellos habrá cosas que la organización no tendrá ningún control, pero deberán ser entendidos por las implicaciones que tienen. Una herramienta popular para la identificación de los factores externos es el análisis PESTLE, que se puede utilizar para ayudar a considerar las cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales (ver figura 3). Para la elaboración del proyecto no se utilizará los puntos Legales y de Medio Ambiente, dado que no son variables que afecten los procesos de la organización, utilizando PEST que fue descrito por primera vez por Francisco Aguilar en 1967 en el libro “análisis del entorno empresarial” (Aguilar, 1967)



Figura 3: Factores que aborda el análisis PEST

Fuente: Factores de análisis PEST, www.researchgate.net

A continuación, una descripción de cada uno de los factores.

6.4.1 FACTOR POLITICO

Siempre es recomendable estar al tanto de los posibles cambios de políticas en cualquier gobierno, porque aun cuando la situación política es relativamente estable, puede haber cambios en la política al más alto nivel y estos pueden tener graves consecuencias. Esto puede dar lugar a cambios en las prioridades del gobierno, que a su vez puede dar lugar a nuevas iniciativas, introduciendo así cambios a las regulaciones o impuestos comerciales. Estos cambios pueden ser en:

- Legislación laboral
- Leyes de protección al consumidor

- Regulaciones ambientales
- Regulaciones fiscales
- Restricciones al comercio o reformas
- Nuevos requerimientos en salud y seguridad

6.4.2 FACTOR ECONÓMICO

Los temas respecto a este tipo de factores son: la evaluación de los posibles cambios en la tasa de inflación de la economía, los impuestos, las tasas de interés, tasas de cambio, regulaciones comerciales y los impuestos especiales.

En términos de la eficiencia operativa también se deben considerar factores tales como el desempleo, niveles de especialidad, disponibilidad de conocimientos, salarios, prácticas laborales y la evolución de los costos laborales. Cuando se trata de determinar la viabilidad económica de un mercado también se debe atribuir a cuestiones como el costo de vida en el mercado objetivo, así como la disponibilidad de crédito o de financiación.

Las organizaciones buscan crear estrategias que se puedan modificar para poder adaptarse a los cambios en la situación económica y en particular los aspectos financieros de la situación macroeconómica. Esto incluye cosas tales como el impacto de la globalización, los temas fiscales, y las implicaciones potenciales de rentabilidad, así como aranceles comerciales o embargo. Una economía con inflación creciente tendría un efecto adverso en su fijación de precios y el poder de compra de sus clientes, la tasa de crecimiento o la confianza en el mercado también podrían tener factores significativos para la organización.

Indicadores económicos oficiales, en donde la mayoría está disponible en línea, tales como PIB (producto interno bruto), PNB (producto nacional bruto) y IPC (índice de precios al consumidor) a menudo destacan áreas en donde se requiere una mayor información. En su análisis PESTLE, tales indicadores

solo se destacan de manera que una mayor investigación podría tener lugar antes de una conclusión.

6.4.3 FACTOR SOCIAL

Los factores sociales que deben tenerse en cuenta son los que tienen un impacto en el mercado.

Estos son:

- Distribución de edad
- Tasa de crecimiento de la población
- Niveles de empleo
- Estadística de ingresos
- Tendencias educativas y profesionales
- Creencias religiosas
- Situaciones culturales y sociales

También se debe considerar las actitudes hacia cosas como la salud, la carrera y los temas ambientales. Los factores sociales y comunicación intercultural juegan un papel crítico en los mercados internacionales y globales, y su éxito dependerá de la profundidad de su investigación en esta área. Conseguir esta información es costoso y puede que no se obtenga de forma acabada hasta que se realice una inversión por parte de la organización. Puede llegar a ser un problema en la gestión de la fuerza del trabajo local, así como cuestiones de promoción.

6.4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Este elemento se ha convertido en un factor clave para las organizaciones en la evaluación de temas que podrían tener un impacto potencial en sus operaciones y que podría ser crucial para su futuro en el largo plazo. El ritmo de cambio en la tecnología es cada vez más rápido, y con frecuencia cambios que afectan al mercado desde fuentes inesperadas.

Es mediante el uso de técnicas como PESTLE que las organizaciones serán capaces de intercambiar ideas, incluso considerar sugerencias extrañas, ya que lo que hoy parece imposible puede llegar a ser común en pocos años. Estas actividades incluyen:

- Automatización
- Mejora de la calidad de las piezas y producto final.
- Incentivos
- Ahorro de costos
- Uso de contratación externa para controlar los costos y ofrecer mayor flexibilidad.

6.4.5 FACTORES LEGALES

La lista de factores legales que deben ser considerados incluyen la legislación actual y sus cambios inminentes que puedan afectar la industria en áreas como el empleo, la competencia, la salud y la seguridad, también se debe considerar e investigar la legislación de los principales países socios comerciales.

Los últimos años se ha visto un aumento significativo en el número de organismos reguladores que se han creado para supervisar a las organizaciones respecto a la legislación relativas a todas las áreas de operaciones, incluyendo la protección al consumidor, el bienestar de los empleados, eliminación de residuos y la forma en que se registran sus

ingresos e inversiones. También están las restricciones comerciales, cuotas y los impuestos especiales.

El análisis debe considerar el impacto de las leyes nacionales, así como las originadas en otros países que podrían tener implicaciones, por ejemplo: los reglamentos de contabilidad global, el cumplimiento de la seguridad, etc. Este análisis debe incluir aquellas leyes que afectan a las relaciones de trabajo con las organizaciones que forman parte de las operaciones en general.

Muchas regulaciones se aplican a nivel regional, así como a nivel nacional y esto crea otra complejidad que se debe tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia. Son estos tipos de influencias externas las que pueden tener un impacto significativo en la factibilidad de las operaciones y requieren investigaciones detalladas antes de tomar cualquier decisión.

6.4.6 FACTORES MEDIO AMBIENTALES

Todos los aspectos que rodean la protección del medio ambiente se han convertido, durante los últimos años, en cuestiones sumamente importantes, como la consecuencia de las actividades relacionadas con alguna operación. Este proceso se ha vuelto trascendental con el proceso de la globalización, ya que las acciones que realicen las organizaciones pueden tener consecuencias negativas en otros países. Otros factores ambientales son los que se relacionan con el tiempo, el clima y ubicación geográfica.

Al igual que con los otros factores de análisis PESTLE se deben considerar como los posibles cambios en los patrones y los ciclos climáticos podrían tener implicaciones para la organización. Estos aspectos ecológicos y ambientales pueden tener consecuencias que se reflejen tanto en lo económico como a nivel social.

Una consideración que cada vez es más importante, y que enfrentan las organizaciones es la eliminación de residuos y sus consecuencias ambientales. En Europa todos los distribuidores de equipos eléctricos están obligados por ley a pagar un impuesto del gobierno en función de su volumen de ventas. Los fondos generados de esta manera van a minimizar el costo y el impacto ambiental de los productos obsoletos.

Para maximizar el beneficio del análisis PESTLE se debe utilizar de manera regular dentro de la organización, para permitir la identificación de las tendencias. El impacto de cierto factor externo puede tener consecuencias más graves para una división en particular que en toda la organización, por lo que la técnica PESTLE puede ayudar a aclarar el cambio necesario e identificar posibles opciones.

6.5 AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte, se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas.

6.6 MATRIZ DE EVALIACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y

competitiva.

La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

Al realizar el análisis de Evaluación de los factores externos EFE, de cara a las condiciones actuales del mercado de consultoría, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas sobre TEAM Business Group, se debe tener definido con claridad a donde se quiere llegar y que aspectos se deben superar para alcanzarlo. Así lo define Prieto Herrera. *“la estrategia es el marco de referencia*

en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización” (Prieto, 2003).

6.7 MICHAEL PORTER

Michael Porter es un economista estadounidense que nació en 1947, es profesor de la Universidad de Harvard, es a quien se asocia en estos tiempos el concepto de estrategia. En los años 80 publicó su libro “Estrategia Competitiva” basado en el análisis y comportamiento de los sectores industriales frente al mercado y a la competencia, describiendo hipótesis acerca de las estrategias óptimas para competir. Porter define la estrategia competitiva como las acciones defensivas y ofensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, con la finalidad de lograr la mejor relación retorno/inversión (Porter, 2009).

6.8 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las acciones defensivas y ofensivas de una empresa son el resultado del análisis de las 5 fuerzas competitivas externas que inciden en los resultados de las empresas participantes de un sector. Tales fuerzas son:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.

6.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades, y, sobre todo, el objetivo de conseguir una cierta cuota del mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar las siguientes:

- Economías de escala
- La diferenciación del producto o servicio
- La necesidad de capital
- Acceso a canales de distribución
- Las desventajas de costo independientes del tamaño

La capacidad de reacción de los competidores ya existentes influye también en la decisión de entrar o no entrar en el mercado por parte del nuevo agente. En muchas ocasiones, el problema estratégico más crítico para una firma no reside en comprender o lograr una ventaja sobre los competidores actuales, sino que en dirigir la atención hacia la posible entrada de nuevos participantes cuyo ingreso resulta a veces inevitable.

Todo esto lleva a uno de los conceptos más importantes de la estrategia, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria, además son resultantes de una amplia variedad de factores como por ejemplo las economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, curva de experiencia entre otras.

También es importante destacar el papel que juegan las barreras de salida en una industria, ya que barreras de entrada elevadas traen consigo una alta

rentabilidad y las bajas barreras de salida pueden acarrear bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

6.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y la disminución de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compran en grandes volúmenes
- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados.
- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir costos de compra.
- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella.

Estos son el grupo constituyente de mayor importancia de las empresas, que no deben ser tratados como rivales, sino como depositarios de una relación amistosa de larga duración basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad.

6.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. La capacidad de un grupo de proveedores se puede estimar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.

Una empresa, en cualquier sector, no puede abarcar todo. La que enfoca todos sus recursos en un mismo sentido no puede conseguir la misma eficiencia que otra que sí lo haga. Como expresa Porter, la estrategia supone soluciones de compromiso, *“trade-off”*: no se puede hacer todo mejor que los demás, hay que decidir en qué destacar.

6.8.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido. Los productos o servicios sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características:

- Poseen una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto o servicio del sector
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios

6.8.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EN EL MERCADO ACTUAL

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una rivalidad por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos y/o servicios, o los programas publicitarios. La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder
- El crecimiento del sector es lento, lo que precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- El producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes
- Los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad.

Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratar de llevarlas a la práctica.

Una empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía de su sector. Sin embargo, dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Por ejemplo, puede intentar incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos.

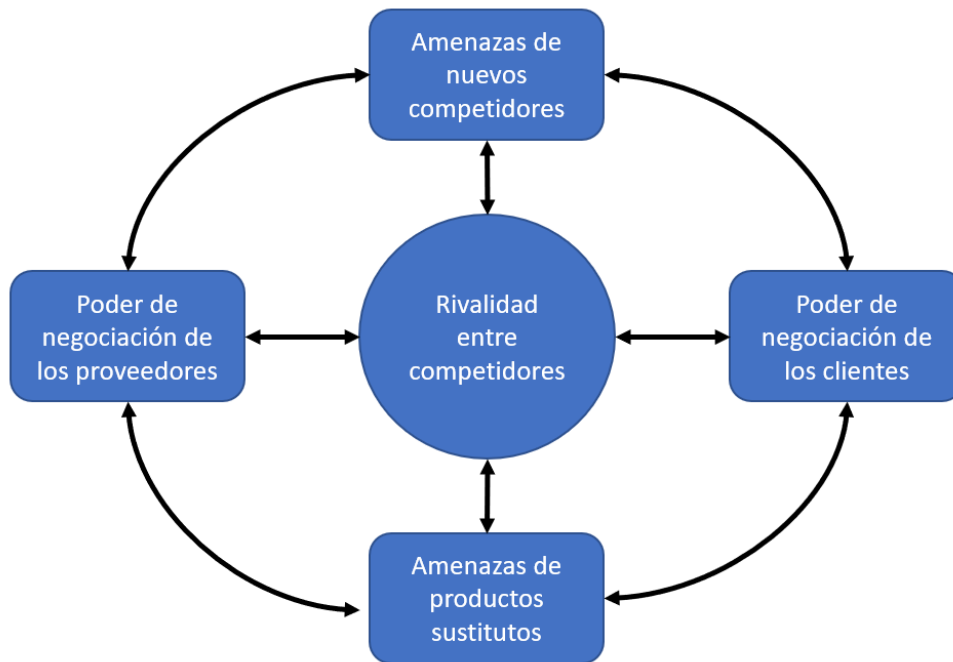


Figura 4: Interacción de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: elaboración propia. Fuente Estrategias competitivas, Michael Porter (Porter, 2009)

6.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor

puntaje es la que está en mejor nivel y esta representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.

Respecto a la definición de un perfil competitivo, su aplicación es fundamental para el presente trabajo debido a que apoya la identificación de las fortalezas y debilidades frente a la competencia, tal como Jackson (2012) asevera que *“la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener; es ser capaz de aprender, adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia”* (Jackson, 2012).

6.10 BENCHMARKING

El Benchmarking lo define Michael J. Spendolini como *“un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizativas”* (Spendolini, 1992). En otras palabras, este proceso consiste en tomar aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que apliquen las mejores prácticas sobre el área de interés, y trasladar el conocimiento a su organización.

Así mismo Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que *“la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?”* (Drucker, 2007), para esto es necesario identificar qué estrategia está poniendo en práctica la firma y cuál podría ser su estrategia al imitar las mejores prácticas del mercado y aplicarlas al modelo de negocio.

6.11 AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

6.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =

3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de allí se formularán las estrategias y posteriormente los planes de acción para implementar dentro de la organización. Es necesario que al realizar el análisis de los factores internos se tenga un amplio conocimiento de la organización, para que las estrategias estén ajustadas a la realidad y sean un apoyo fundamental para trazar los nuevos objetivos de la firma.

6.13 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO MEDIANTE ANÁLISIS FODA

El resultado del análisis FODA (Kenneth, 1971), es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las oportunidades y amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

- **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.
- **Debilidades:** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.
- **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del

competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar, pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Internos	F ortalezas	D ebilidades
Externos	O portunidades	A menazas

Figura 5: Esquema Análisis FODA.

Fuente: elaboración propia

6.14 OBJETIVO ESTRATÉGICO

La estrategia de una empresa busca:

Relacionar el ámbito en que actúa la organización o los negocios en los que se compite, cuales en definitiva se abandonan y a cuáles se pretende entrar. Por lo tanto, fija los límites y delimitan el entorno de la organización.

Adaptar la organización a su entorno, para ellos se requiere de un análisis interno y así definir sus fortalezas y debilidades y un análisis externo definiendo las oportunidades y las amenazas.

También pretende definir la manera en que la organización va a competir en el mercado para vender sus productos o servicios alcanzando la meta en base al tipo de estrategia que seleccione.

6.15 DETERMINACIÓN DE ESTRATÉGIA

En conjunto con la Gerencia de TEAM Business Group, se realizará una reunión para mostrar los resultados de los análisis internos y externos para determinar la estrategia que llevara la consultora. Para esta decisión se tomara como base la clasificación de los tipos de estrategias expuesto por Porter (ver figura 6).

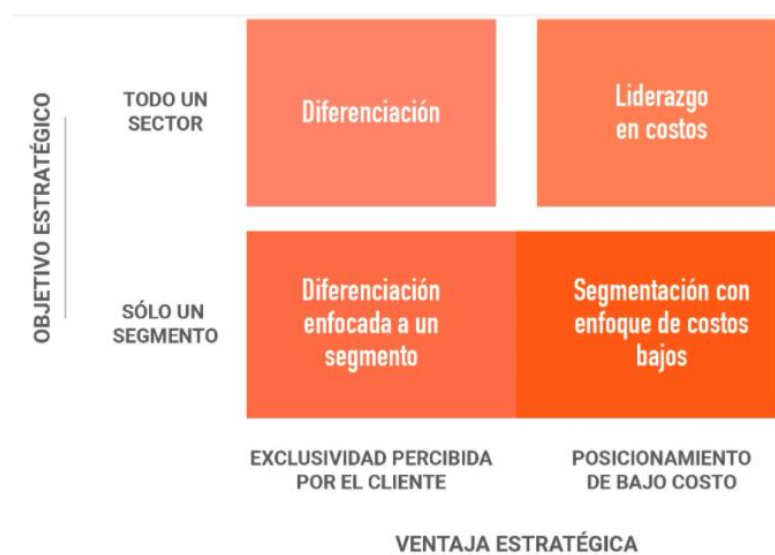


Figura 6: Las estrategias genéricas de Michael Porter

Fuente: (Titular.com, 2020)

6.16 FORMULACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la

Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Se desarrolló como un sistema de medición de indicadores, pero con el tiempo ha venido evolucionando hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico - operativo usado (de acuerdo con datos de la revista Fortune) (Fortune, 2020) por más del 50% de las empresas más rentables del mundo (Kaplan_Norton, 2000).

El BSC nace como una excelente herramienta para comunicar a toda la organización la visión y desarrollar una estrategia alineada con ella. Se conoce en español como Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Mando Balanceado, Tablero de Mando, entre otros.

El enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un equilibrio de tal manera que la organización pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir de buena forma su futuro.

El BSC presenta el mecanismo a través del cual se implementará la estrategia definida para la organización. Para ello, congrega los objetivos provenientes de las declaraciones estratégicas y de un análisis interno y externo de la empresa, para posteriormente asociarles indicadores y metas a alcanzar en períodos de tiempo definidos.

El BSC tiene el objetivo de transformar la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro diferentes perspectivas de acuerdo con:

- Perspectiva relacionada con los aspectos financieros
- Perspectiva relacionada con los clientes
- Perspectiva relacionada con los procesos internos
- Perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento.

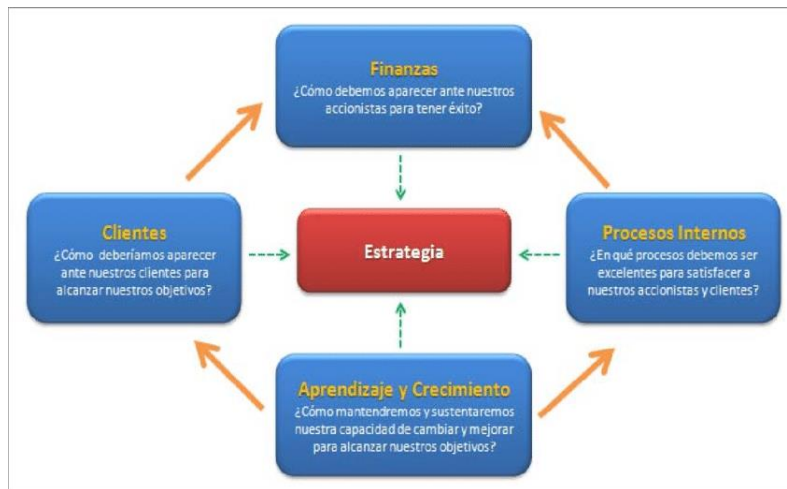


Figura 7: Cuadro de Mando Integral.

Fuente: <https://www.researchgate.net> (Researchgate, 2020)

Esta herramienta de control empresarial permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

La diferencia de estas herramientas es que representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación) (Kaplan_Norton, 2000)

6.16.1 PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para

que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con fines de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los dueños de la empresa, por lo que su orientación está centrada en la creación de valor, aumento de ventas y rentabilidad como garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio.

6.16.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, más concretamente en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

Debe permitir entender el negocio a través de la percepción de los clientes, será nuestra base para determinar la capacidad de la empresa en la retención, satisfacción y atracción de los clientes.

6.16.3 PERSPECTIVA INTERNA

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite por costo, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

Enfocada en los procesos claves de la empresa que desarrollados y ejecutados con éxito permitan lograr la plena satisfacción tanto de los clientes como de los dueños.

6.16.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones y el desarrollo de recursos.

Debe ser el motor del desempeño de la empresa, reflejando la capacidad de la organización para hacer frente a los cambios tanto del mercado como internos, con el fin de lograr el éxito a largo plazo.

6.17 METODOLOGÍA

El proyecto será desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación

6.17.1 FASE I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

En esta fase se podrá recopilarla información necesaria mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas y la observación directa para lograr una familiarización con los procedimientos, actividades y funciones realizadas dentro de TEAM Business Group, se analizará todas las áreas funcionales de la organización.

El proceso de recolección de información se realizará a través de la toma de información pertinente en la empresa “TEAM Business Group.” en donde se

conocerá el funcionamiento interno de la empresa, así como los elementos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos, etc.).

De igual manera para la elaboración del diagnóstico estratégico de la empresa, se realizará trabajo en conjunto con TEAM Business Group, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno tanto general como entorno específico y situaciones reales concernientes al contexto del tema, se podrán utilizar las herramientas como PESTEL, Matriz EFE, determinar las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) entre otras.

6.17.2 FASE II: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Se empleará la matriz FODA, con esta técnica se formularán una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Para la aplicación de la matriz FODA, es importante realizar un análisis del Macroambiente que consiste en determinar qué Factores exógenos más allá de la Empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas y un análisis del Microambiente consistente en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la organización, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la Empresa en su funcionamiento y operación en relación con la Misión.

6.17.3 FASE III: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Una vez seleccionadas las estrategias se procederá a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Formulación de un Cuadro de Mando Integrado, que permita visualizar de forma eficiente los indicadores más relevantes en el modelo de gestión de la compañía.

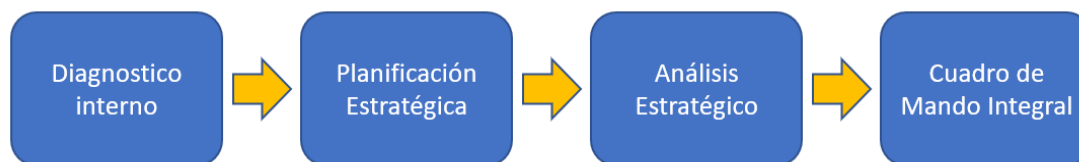


Figura 8: Etapas del Cuadro de Mando Integrado.

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar un buen plan estratégico, se definieron tres etapas de manera de poder abarcar cada uno de los objetivos planteados.

La primera es un levantamiento de información tanto de la empresa como del entorno y sector de la Consultora en que se encuentra. Esta etapa se llevará a cabo principalmente mediante la ejecución de reuniones con los socios de TEAM Business Group y la recopilación de antecedentes del entorno. En este sentido, se estableció que, durante el desarrollo del presente trabajo, se tendrá reuniones con los dos socios, por separado y en conjunto y reuniones con los colaboradores de la empresa, de modo de poder capturar la visión independiente que cada uno pueda tener, eliminando así los sesgos que puede producir las entrevistas en conjunto. La idea fundamental será poder identificar lo que distingue a la empresa, sus fortalezas y debilidades, de modo de poder atender las oportunidades y amenazas de mejor manera.

La segunda etapa considera la definición de la estrategia y propondrá nuevas definiciones para el negocio. Esta etapa se desarrollará en base a la información recopilada en la primera etapa y se entregará a los socios para su análisis y validación, realizando las iteraciones correspondientes mientras no se encuentre validada y aprobada.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral, primero en conjunto con la

consultora se debe elaborar los objetivos, y estrategia a largo plazo, esto mediante la planificación estratégica.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se descompondrá la estrategia de TEAM Business Group en acciones concretas, estas acciones se les organizará en cuatro áreas, Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Las etapas en que se desarrollen las propuestas de mapa estratégico y cuadro de mano integral serán desarrolladas mediante dinámicas de lluvia de ideas por tarjetas, de modo de que cada uno de los participantes pueda poner a disposición del resto, el conjunto de ideas y conocimientos del negocio y colectivamente llegar a acuerdos.

Establecida cada etapa, se observa que dicho trabajo requiere fuertemente de la participación de la empresa, en este caso representados por sus socios, que son los que concentran gran parte del conocimiento del negocio.

6.17.4 FASE IV: LA EJECUCIÓN; EL PASO A LA ACCIÓN

“Es el paso más importante, la ejecución del plan” (Bossidy, 2012).

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser quienes estén involucrados en la elaboración, después de esto se procede a la ejecución del plan de acción, por lo que cada responsable ya sabe las tareas que debe llevar a cabo para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final.

El seguimiento en esta etapa será de una gran importancia, puesto que, al tener datos tan específicos de las actividades y tiempos, se hace necesario

tener reuniones de evaluación, para supervisar los avances de cada una de las tareas, hacer anotaciones y definir lo que ya se ha cumplido, lo que hace falta y lo que requiere una segunda evaluación para corregir el rumbo.

Fase I DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	• Fuente de Datos • Recolección de Datos
Fase II FORMULACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	• Análisis de Modelo • Análisis Externo (5 Fuerzas de Porter y PEST) • Análisis Interno FODA
Fase III ELABORACION DE LOS PLANES DE ACCION	• Misión • Visión • Objetivos Estratégicos • Mapa Estratégico • Cuadro de Mando Integral
Fase IV LA EJECUCION; EL PASO A LA ACCION	• Puesta en Marcha

Figura 9: Modelo Metodológico de Investigación

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

7 DIAGNOSTICO INTERNO

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se detallarán antecedentes importantes al respecto de TEAM Business Group.



Figura 10: TEAM Business Group

Fuente: TEAM Business Group

7.2 ESTRUCTURA

TEAM Business Group nace el año 2018 y es de propiedad de los hermanos Gueren Vargas.

TEAM Business Group es consultora especializada en gestión, enfocada en empoderar a las empresas a través de la Negociación, Liderazgo e Innovación. Logrando esto mediante entrenamientos de alto nivel, desarrollo de equipos y/o consultorías. Garantizan un resultado inmediato y concreto en su rentabilidad.

TEAM Business Group está altamente especializado en los mercados latinos, con un historial en toda la Península Ibérica, así como en América Central y del Sur. En este sentido entienden la forma latina de hacer negocios y adaptan sus programas a la cultura local. Los consultores dominan el inglés, el español y el portugués.



Figura 11: TEAM Business Group

TEAM es el acrónimo de las palabras Talent, Engagement, Alignment y Management. (Talento, compromiso, alineación y gestión.)

La Metodología TEAM fue creada para cubrir las áreas claves de las empresas, permitiendo lograr una verdadera transformación personal y profesional. Cada desarrollo en Negociación, Liderazgo o Innovación no afecta a una persona o un equipo de forma aislada. Saben que las empresas prósperas son aquellas en las que los equipos y las visiones están alineados y trabajan juntos para generar sinergia. La Metodología TEAM se enfoca exactamente en eso, siempre haciendo que sus clientes sean más rentables.

7.3 CARTERA DE PRODUCTOS

- Talent: Desarrolla capacidades estratégicas claves dentro de los equipos. Las personas son las que hacen los negocios y al sacar lo mejor de estas, sacarán lo mejor para la empresa.

- Engagement: Al aumentar el compromiso de los equipos de trabajo generando así un incremento en la rentabilidad de la empresa y una mayor retención de empleados.
- Alignment: Al alinear y movilizar a los equipos para que operen de acuerdo con la estrategia y visión de la empresa. Los equipos generarán resultados en línea con los objetivos generales, innovando constantemente la forma en que trabajan y siempre manteniendo la identidad de la empresa.
- Management: El cambio sucede desde la alta dirección de la empresa. Involucrando a los gerentes para impulsar el cambio cultural y la innovación, creando equipos de excelencia y líderes del mañana.

En este sentido TEAM Business Group se enfoca en tres áreas de negocio:

- Liderazgo: Soportar el desarrollo de los talentos en diferentes niveles, para que su equipo pueda crear valor en todas las áreas de su negocio.
 - Coaching Ejecutivo.
 - Desarrollo de Liderazgo.
 - Inteligencia emocional.
 - Team Building.
- Negociación: Transformar a los equipos en negociadores calificados y de alto desempeño al cambiar la forma en que piensan y actúan en cualquier tipo de negociación, logrando siempre resultados tangibles e inmediatos.
 - Capacitar a los equipos para que estén preparados para cualquier situación.
 - Al apoyar en maximizar sus ofertas.
 - Realizar acompañamientos a reuniones.
 - Preparar a los equipos para reuniones claves.
 - Definir sus estrategias de negociación.

- Ayudar a diseñar sus ofertas.
 - Alinear las negociaciones de su equipo.
- Innovación: Ayudar a los clientes a generar una cultura de innovación y real transformación usando metodologías ágiles que aumentan la probabilidad de éxito económico.
 - Alineamiento Estratégico.
 - Project Management Innovation.
 - Design Thinking.
 - Transformación Digital.

7.4 METAS Y OBJETIVOS

TEAM Business Group, tiene definido como objetivos:

- Ser una empresa consultora reconocida internacionalmente, en temas de Negociación, Liderazgo e Innovación.
- Aumentar de un 5% a un 20% de facturación en la línea de Liderazgo en un periodo de 3 años. El año 2019 el 95% de la facturación se generó por la línea de Negociación.
- Buscar siempre la plena satisfacción de los clientes, lograr un 90% de satisfacción.

8 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE TEAM BUSINESS GROUP

8.1 AUDITORÍA INTERNA

8.1.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para desarrollar la auditoría interna el primer paso consta de la elaboración de un cuestionario que tiene en cuenta todas las áreas de la empresa. Este cuestionario fue avalado y respondido por los dueños de TEAM Business Group, quienes también dieron su visto bueno a las calificaciones y valores de cada variable. Paso seguido, se deben elegir las fortalezas y debilidades de la organización, para posteriormente construir la matriz EFI. Lo anterior orientado por la metodología del autor Fred R David en su libro titulado Conceptos de Administración Estratégica. (David, 2017)

En conjunto con los dueños de TEAM Business Group, se elabora un cuestionario, en el cual se comienza nombrando las posibles Fortalezas y Debilidades de la consultora y de la industria, como lluvia de ideas. Con este listado se elabora el cuestionario en el cual se debe calificar de 1 a 4 siendo 1 la menor valoración y 4 la mayor valoración. A cada pregunta se le da el mismo peso 2,77% dado que no se quiere forzar a tener una calificación que no sea real.

Cuestionario para la auditoría interna (EFI) y los resultados de dicha encuesta se puede ver en la Tabla 23 y Tabla 24 del Anexo I Cuestionario para auditoría interna EFI.

8.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

	DEBILIDADES		
TEAM Business Group	Peso	Calificación	Ponderado
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?	2,77%	2	0,0554
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?	2,77%	1	0,0277
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	2,77%	1	0,0277
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?	2,77%	1	0,0277
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?	2,77%	1	0,0277
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con un adecuado recaudo de cartera?	2,77%	2	0,0554
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa está rentando al nivel esperado?	2,77%	2	0,0554
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?	2,77%	2	0,0554
¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?	2,77%	2	0,0554
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?	2,77%	2	0,0554
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	2,77%	1	0,0277
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?	2,77%	2	0,0554
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?	2,77%	1	0,0277
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	2,77%	1	0,0277

Tabla 2: Matriz (EFI) Debilidades

	FORTALEZAS		
TEAM Business Group	Peso	Calificación	Ponderado
¿El modelo comercial facilita las ventas?	2,77%	3	0,0831
¿Los servicios tienen precios justos?	2,77%	3	0,0831
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?	2,77%	2	0,0554
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?	2,77%	3	0,0831
¿Existen incentivos para el personal de ventas?	2,77%	3	0,0831
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?	2,77%	2	0,0554
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?	2,77%	2	0,0554
¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo al nivel de ingresos?	2,77%	2	0,0554
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	2,77%	2	0,0554
¿Hay liderazgo en los gerentes?	2,77%	2	0,0554
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?	2,77%	1	0,0277
¿Es alto el ánimo de los empleados?	2,77%	3	0,0831
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	2,77%	2	0,0554
¿La estructura de la organización es apropiada?	2,77%	2	0,0554
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	2,77%	3	0,0831
¿Se capacita adecuadamente al personal?	2,77%	1	0,0277
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?	2,77%	3	0,0831
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?	2,77%	3	0,0831
¿La empresa entrega todo lo necesario para poder realizar mis trabajos?	2,77%	3	0,0831
¿La comunicación con mis superiores es fluida?	2,77%	3	0,0831
¿hay un lineamiento estratégico claro de la empresa?	2,77%	3	0,0831
¿Hay un desarrollo de carrera?	2,77%	2	0,0554

Tabla 3: Matriz (EFI) fortalezas

8.1.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

El resultado 2,05 muestra una situación por debajo de los estándares que están por el margen del 2,5. El bajo nivel de gestión y poca eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los objetivos. Una pobre ejecución estratégica, baja flexibilidad a los cambios, baja percepción del liderazgo, falta de coordinación y errores en los mecanismos de control y motivación al equipo de trabajo. La calidad en la prestación del servicio es percibida como baja teniendo en cuenta la oportunidad de posicionamiento, penetración y crecimiento de mercado. Las estrategias de marketing no se han usado adecuadamente para apalancar las ventas y recaudo de cartera, y estos últimos, no están rentando lo necesario para apalancar el crecimiento. En términos generales la consultora tiene fallas que requieren atención en diferentes áreas y así mismo grandes oportunidades de mejora.

8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

Para realizar el diagnostico Externo, se analizará la industria con respecto a los siguientes países: EEUU, España, Brasil y Chile. Dado que es donde se concentran los clientes de TEAM Business Group.

8.2.1 DESARROLLO DEL ANÁLISIS PEST

Para el desarrollo del análisis PEST, se llevó a cabo una lluvia de ideas, en la cual los dueños propusieron incluir diferentes aspectos preponderantes para el desarrollar el análisis del modelo de negocio y su entono, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, que conforman la matriz.

Dada su experiencia del negocio, los factores de análisis se pueden incluir dentro de los factores externos a evaluar en la matriz.

8.2.2 MATRIZ DE ANÁLISIS PEST

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
POLITICO	Las diferentes políticas del Gobierno		X		OPORTUNIDAD
	Las Subvenciones		X		OPORTUNIDAD
	La política fiscal de los diferentes países	X			AMENAZA
	Las modificaciones en los tratados comerciales		X		OPORTUNIDAD
	Legislaciones internacionales		X		OPORTUNIDAD
	Políticas de comercio		X		OPORTUNIDAD
	Financiación/Subsidios			X	OPORTUNIDAD

Tabla 4: Matriz de análisis PEST entorno político

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
ECONÓMICO	Los Ciclos Económicos	X			AMENAZA
	Las políticas económicas del Gobierno	X			AMENAZA
	Los tipos de interés	X			AMENAZA
	Los factores macroeconómicos propios de cada país	X			AMENAZA
	Los tipos de cambio o el nivel de inflación	X			AMENAZA
	Economía internacional		X		OPORTUNIDAD
	Factores Específicos de la Industria			X	OPORTUNIDAD
	Diversidad de Clientes			X	OPORTUNIDAD
	Política monetaria local e internacional	X			AMENAZA

Tabla 5: Matriz de análisis PEST entorno económico

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
SOCIAL	Cambio en el nivel de ingresos	X			OPORTUNIDAD
	Cambio en el nivel poblacional		X		OPORTUNIDAD

	Demografía		X		OPORTUNIDAD
	Poder adquisitivo y tendencia			X	OPORTUNIDAD
	Publicidad y promoción			X	OPORTUNIDAD
	Cuestiones Éticas	X			AMENAZA
	Tendencia y estilos de Vida		X		OPORTUNIDAD

Tabla 6: Matriz de análisis PEST entorno social

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
TECNOLÓGICO	Un entorno que promulgue la innovación de las TIC		X		OPORTUNIDAD
	la inversión en I + D		X		OPORTUNIDAD
	Cambios Tecnológicos Futuros			X	OPORTUNIDAD
	Competencia Tecnológica			X	OPORTUNIDAD
	Financiación para inversiones			X	OPORTUNIDAD
	Reemplazo Tecnológico			X	OPORTUNIDAD
	Acceso a la Tecnología			X	OPORTUNIDAD
	Información y Comunicación			X	OPORTUNIDAD
	Legislación sobre Tecnología		X		OPORTUNIDAD

Tabla 7: Matriz de análisis PEST entorno tecnológico

Para el Factor Político:

- Las Diferentes políticas del Gobierno: se puede tomar de dos formas, para la consultora y para los clientes. Para la consultora, las diferentes políticas del gobierno o de los gobiernos no interfieren en la organización, por lo que se consideran neutras y posible Oportunidad. Para los clientes la contratación o no contratación de los servicios de TEAM Business Group por las diferentes políticas de sus gobiernos no son relevantes.
- Las Subvenciones: para TEAM Business Group las subvenciones son consideradas Neutras ya que no influyen en la organización, mientras

que para los clientes si pueden ser de mucha ayuda cuando se requiera contratación de servicios como capacitaciones. Se considera una Oportunidad.

- Las Políticas Fiscales de los diferentes Países: en este aspecto si puede ser una amenaza para la Consultora, ya que se puede pedir que se tribute dentro del país, o alguna política fiscal más dura. Por lo que se considera una amenaza y se marca negativo para TEAM Business Group.
- Las Modificaciones en los tratados comerciales: para los procesos de la consultora, las modificaciones en los tratados comerciales no son relevantes, por lo que se consideran neutros y una posible Oportunidad.
- Legislaciones Internacionales: para los procesos de la consultora, las legislaciones internacionales no son relevantes, por lo que se consideran neutros y una posible Oportunidad.
- Políticas de Comercio: para los procesos de la consultora, las Políticas de comercio de cada país no son relevantes, por lo que se consideran neutros y una posible Oportunidad.
- Financiación y Subsidios: este punto puede ser relevante, el financiamiento para poder seguir creciendo como empresa, abrir nuevas oficinas es un punto positivo y una real Oportunidad.

Para los aspectos Económicos:

- Los Ciclos Económicos: Los ciclos económicos afectan negativamente a todas las empresas si no están preparadas para estos. Como TEAM Business Group está comenzando como empresa un ciclo económico negativo puede afectar mucho a la consultora. Por lo que se considera una amenaza.
- Las políticas económicas del Gobierno: Las políticas económicas de los gobiernos pueden afectar indirectamente el funcionamiento de la

consultora ya que puede afectar a los clientes quienes pueden prescindir de los servicios de TEAM Business Group. Por lo que se considera una Amenaza.

- Los Tipos de interés: el cambio de tipos de interés puede llegar a afectar a todo tipo de industrias, cambiando las finanzas de estas. Por lo que se considera una Amenaza.
- Los Factores Macroeconómicos propios de cada país: todos los factores macroeconómicos afectan directamente a las empresas, por lo que se consideran una amenaza.
- Los Tipos de Cambio o el nivel de inflación: el nivel de inflación de un país afecta toda la economía, si un cliente se ve afectado no invertirá en una consultoría, por lo que es una amenaza.
- Economía internacional: La economía internacional puede afectar negativamente, pero gracias a la diversificación de países donde se encuentra TEAM Business Group, podría no afectarle tanto. Por lo que se considera una Oportunidad.
- Factores Específicos de la Industria: la industria de las consultoras ha ido tomando cada día más relevancia para la toma de decisiones, por lo que se considera positivamente y es una real Oportunidad.
- Diversidad de Clientes: La diversidad de clientes le permite a TEAM Business Group el posicionamiento en distintos países e industrias. Lo que afecta positivamente a la Organización, se considera una Oportunidad.
- Política Monetaria local e internacional: al igual que el tipo de cambio o la inflación, las políticas monetarias siempre serán una amenaza para las industrias, para TEAM Business Group no escapa a esta amenaza.

Para el aspecto Social:

- Cambio en el nivel de ingresos: el cambio en el nivel de ingreso es una Oportunidad, ya que con la consultora puede hacer crecer sus

conocimientos.

- Cambio en el nivel poblacional: es de nivel neutro más que el nivel de población son las industrias.
- Demografía: al igual que en el aspecto anterior, la Demografía tendría que ser más al nivel industrial para que afectara.
- Poder adquisitivo y tendencia: el nivel adquisitivo y las tendencias provocara un aumento en la capacitación por lo que es una oportunidad.
- Publicidad y promoción: la publicidad y promoción lograría llegar a nuevos posibles clientes por lo que es una verdadera oportunidad.
- Cuestiones Éticas: los aspectos éticos sociales pueden llegar a ser una amenaza para la consultora.
- Tendencias y estilos de vida: a pesar de que no influye mucho, si puede llegar a ser una oportunidad si va bien dirigido.

Para aspectos Tecnológicos:

- Un entorno que promulgue la innovación de las TIC: aunque no es el foco de la consultora puede llegar a ser una oportunidad.
- Inversión en I + D: aun no es el foco de la consultora, pero en un tiempo más podría serlo, se considera una oportunidad.
- Cambios tecnológicos futuros: los cambios tecnológicos serán un factor de cambio para los clientes por lo que será una oportunidad para la consultora.
- Competencia Tecnológica: la competencia hacer bajar los precios, por lo que es una oportunidad.
- Financiación para inversión: el financiamiento siempre será una oportunidad para una empresa.
- Reemplazo tecnológico: el reemplazo tecnológico hace que las empresas sean más eficientes, por lo que es una oportunidad.
- Acceso a la tecnología: el acceso a la tecnología hacer que el trabajo diario sea más rápido y eficiente por lo que es una oportunidad.

- Información y comunicación: hoy en día la información y la comunicación es indispensable en cualquier industria, por lo que es una oportunidad.
- Legislación sobre tecnología: las legislaciones no influyen mucho en la consultora, pero podría llegar a ser una oportunidad.

8.3 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se desarrolló un cuadro con cada una de las cinco fuerzas planteadas por Porter, como son: rivalidad competitiva, amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo con el mercado de la consultoría, los estrategas evaluaron cada una de las variables del modelo de las fuerzas de Porter y se buscó la alternativa que mejor se adapte al proceso de análisis de la Consultora.

8.3.1 RIVALIDAD COMPETITIVA:

1. RIVALIDAD COMPETITIVA

Grado de rivalidad que genera la variable.

1=Alto, 0,5= Medio,

0=Bajo.

Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Grado de equilibrio entre competidores		1		1
Tasa de crecimiento del sector			1	1
Costos fijos del sector			0	0
Diferenciación		0,5		0,5
Barreras de entrada			1	1
Total grado de rivalidad del sector				3,5

≥5=Muy alta. 4=Alta. 3=

Media. 2=Baja. 1-0=Nula

Tabla 8: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Rivalidad competitiva

El resultado respecto del grado de rivalidad en el sector de consultorías es de 3,5 puntos, indicando, según la metodología empleada, que el sector es homogéneo, puesto que existen servicios muy parecidos entre sí, que no generan una oferta de servicio realmente valiosa para el cliente y su valor percibido es muy bajo. Es probable que esta condición se presente porque las empresas no han explorado factores diferenciales realmente eficaces y se están desarrollando con estrategias genéricas.

En este orden de ideas, los servicios de consultoría internacionales tienen poca o nula diferenciación, carecen de valores agregados y no han

segmentado eficazmente el mercado. Es necesario identificar las necesidades reales de los prospectos y prestar servicios para cada una de esas necesidades.

8.3.2 AMENAZA DE ENTRADA:

2. AMENAZA DE ENTRADA

Capacidad de la variable para frenar la entrada de nuevos competidores

1=Alto, 0,5= Medio,

0=Bajo.

Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Economías de escala			0	0
Legislación u acciones gubernamentales		1		1
Diferenciación de productos			0	0
Necesidades de capital			0,5	0,5
Lealtad de los consumidores y proveedores	1			1
Experiencia		0,5		0,5
Total grado de amenaza de entrada				3

≥5=Muy alta. 4=Alta. 3=

Media. 2=Baja. 1-0=Nula

Tabla 9: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de entrada

Con el resultado de la tabla 10, se puede determinar que el grado de barrera de entrada de nuevos competidores al mercado es medio, la principal dificultad existente en el mercado para entrar, es la lealtad de los clientes

hacia el prestador del servicio cuando este satisface los servicios para los cuales fue contratado, adicionalmente las legislaciones vigentes de los distintos países no impone restricciones de ningún tipo para desempeñarse como asesor o consultor y estos lineamientos los impone el mismo mercado de acuerdo a su buen nombre y el reconocimiento de su trabajo. La experiencia también representa un factor preponderante al momento de cerrar los negocios por la confianza y trayectoria que este representa. La economía de escala “Actualmente” no representa una amenaza para este tipo de mercado, dado que en el caso de la consultoría los servicios en volumen son poco valorados debido a que tienden a ser genéricos, sin embargo, en TEAM Business Group se trabaja para buscar un punto de equilibrio adecuado y pretende ser una consultora Boutique dedicada a sus clientes. Hasta el momento la necesidad de capital para el ingreso al mercado de consultoría es muy baja, pero al desarrollar las nuevas ideas de negocio, la firma deberá buscar apalancamiento financiero para la compra de nuevos equipos que soporten las plataformas virtuales.

8.3.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS

3. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Grado de impacto de la amenaza sobre la demanda

1=Alto, 0,5= Medio,
0=Bajo.

Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Sustitución de un servicio por servicio		0,5		0,5
Sustitución de la necesidad			0	
Sustitución general		0,5		0,5
Total grado de impacto de la sustitución en la demanda				1

3=Alta. 2=Media. 1=Baja.

0=Nula.

Tabla 10: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de sustitutos

Después de realizar la valoración cuantitativa frente a la amenaza de ingreso a productos y servicios sustitutos en el mercado, el resultado de impacto de la sustitución en la demanda es bajo, debido en gran medida, a que el mismo Mercado es quien regula de manera indirecta las necesidades de los clientes.

8.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Grado en que la variable limita la libertad estratégica de la empresa

1=Alto, 0,5= Medio,

0=Bajo.

Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de proveedores.		1		1
Costo de cambiar de proveedor.	1			1
Integración vertical hacia adelante.		1		1
Total grado en que los proveedores limitan a la empresa				3

3=Alta. 2=Media. 1=Baja.

0=Nula.

Tabla 11: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de

Para la tabla 12, tomamos los proveedores como los profesionales que prestan sus servicios directamente en las instalaciones de los clientes. En este orden de ideas, un proveedor de servicios profesionales puede limitar en gran medida la libertad estratégica de la empresa, dado que genera un vínculo directo con los clientes y genera confianza y credibilidad a nivel personal. Una de las principales amenazas es que los clientes son renuentes a la rotación de este personal contratado por obra o labor, debido a que conocen los procesos internos de las instituciones y se genera empatía. En última instancia, un proveedor podría buscar estratégicamente quedarse con los contratos ofreciendo un menor valor por los mismos servicios integrando parte

del personal auxiliar de la consultora.

8.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADOR

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Grado en que la variable limita la libertad estratégica de la empresa

1=Alto, 0,5= Medio,

0=Bajo.

Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de compradores			0,5	0,5
Costo de cambiar un comprador.	1			1
Comprador competidor			0,5	0,5
Total grado en que los proveedores limitan a la empresa				2

3=Alta. 2=Media. 1=Baja.

0=Nula.

Tabla 12: Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los compradores

El total de puntos obtenidos en la Tabla 13, ubica a los compradores en un nivel medio y muestra que los compradores son escasos y es muy costoso perder o cambiar un cliente, debido a la demanda limitada existente en cada empresa y más aún, específicamente en los segmentos a los cuales se dedica TEAM Business Group, como es el primer nivel de complejidad de las instituciones prestadoras de servicios. Por esta razón, en TEAM Business Group existen propuestas para innovar en los métodos de prestación del servicio, de manera que utilicen plataformas en línea, con disponibilidad para todos sus clientes.

Amenazas y oportunidades resultantes de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

AMENAZAS	No existe gran diferenciación en el mercado, baja oferta de valor.
	Baja costo de inversión representando una barrera de entrada mínima al negocio.
	La legislación vigente no impone ningún tipo de requisito para desempeñarse como asesor o consultor.
	Los proveedores de servicios profesionales poseen elevado poder de negociación.
	Segmento de mercado limitado.
OPORTUNIDADES	Muy pocas empresas prestan servicios de Consultoría en Línea por medio de plataformas virtuales de pago electrónico a bajo costo.
	La experiencia genera credibilidad al momento de ingresar al mercado
	Gran lealtad de los clientes hacia el prestador del servicio.

Tabla 13: Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter

8.2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Alta rotación de ejecutivos	6,25%	3	0,1875
Crecimiento del mercado	6,25%	3,5	0,21875
Alternativas de difusión publicitaria y comunicacional	6,25%	3,5	0,21875
Nuevos Mercados	6,25%	4	0,25
Posibilidad de alianza con empresas del sector	6,25%	3	0,1875
Crecimiento del Mercado	6,25%	3,5	0,21875
Personal Calificado (CLIENTES)	6,25%	3,5	0,21875
Crecimiento de las empresas	6,25%	4	0,25
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PESO PONDERADO	
AMENAZAS			
Políticas desleales por parte de los competidores	6,25%	1	0,0625
Nivel de corrupción	6,25%	1	0,0625
Ingreso de competidores nuevos al mercado con menor costo y mayor calidad	6,25%	2	0,125
Cambios de preferencia y necesidad de los clientes	6,25%	2,5	0,15625
Crisis Económica	6,25%	1,5	0,09375
Servicios poco diversificados	6,25%	3	0,1875
Inseguridad del país	6,25%	1,5	0,09375
Crisis Externas	6,25%	1,5	0,09375
Total Promedio	100,00%		2,63

Tabla 14: Matriz EFE (oportunidades y amenazas)

8.2.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

En la metodología propuesta por Fred R. David (David, 2017), el total ponderado que puede obtener una empresa va de 1 a 4, donde 1 es incapacidad para aprovechar las oportunidades del entorno y total vulnerabilidad ante las amenazas que este le plantea. Un total ponderado de 4 significa una alta capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

En el caso de estudio el total ponderado es de 2,63 evidenciando que, aunque la consultora no tiene un direccionamiento estratégico y por ende estrategias implementadas, el direccionamiento que le han dado sus altos mandos hasta el momento, le han permitido a TEAM Business Group analizar de manera eficiente las amenazas, teniendo oportunidades valiosas de crecimiento.

8.4 PERFIL COMPETITIVO DE UNA EMPRESA

Análisis planteado por el Dr. Fred R. David (David, 2017), para el cual se toman dos competidores de la firma TEAM Business Group; el primero es competidor del mercado “ACCENTURE” (ACCENTURE, 2020) empresa multinacional de consultoría estratégica, servicios tecnológicos y de outsourcing. Fue constituida en Hamilton, Bermudas, aunque el día 26 de mayo de 2009 se anunció la aprobación por parte del comité ejecutivo del traslado de su domicilio social a Irlanda

El segundo competidor es la empresa “A.T. KEARNEY” (Kearney, 2020), empresa estadounidense de consultoría de gestión fundada en 1926 como una rama de McKinsey & Company. La empresa se independizó en 1939 y actualmente tiene oficinas en más de 40 países en todo el mundo.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo MPC se incluyeron los siguientes factores claves del éxito: nivel de precios, diferenciación del servicio, participación en el mercado, lealtad del cliente, posición financiera, amplitud del portafolio y recordación de marca. El Peso Ponderado aplicado, fue referenciado principalmente por los dueños de la consultora, dado su conocimiento en el mercado, dando un mayor peso a la amplitud del portafolio, siguiendo por la participación en el mercado, diferenciación del servicio y la recordación de la marca.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso Ponderado	ACCENTURE		AT KEARNEY		TEAM Business Group	
		Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado
Nivel de precios.	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Diferenciación del servicio.	0,16	3	0,48	2	0,32	1	0,16
Participación en el mercado.	0,18	3	0,54	3	0,54	1	0,18
Lealtad del cliente.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Posición financiera.	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Amplitud del portafolio.	0,25	4	1	3	0,75	1	0,25
Recordación de marca.	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
TOTALES	1		2,9		2,64		1,16

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza, 4=mayor fuerza

Tabla 15: Tabla (MPC)

8.4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tal como se identifica en los resultados de la medición comparativa entre los tres competidores evaluados, el competidor más fuerte es ACCENTURE., con un promedio ponderado de 2,9, mostrándose con gran potencial en las variables de amplitud de portafolio principalmente. Con estos resultados se puede deducir que TEAM Business Group tiene grandes oportunidades de

mejora en variables como amplitud del portafolio y recordación de marca, apalancándose en fortalezas como la fidelidad de sus clientes y manteniendo una ventaja competitiva.

CAPITULO IV

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA
TEAM BUSINESS GROUP

9 MATRIZ FODA

Se realizó la formulación estratégica utilizando una metodología FODA, para diseñar los planes de acción para la empresa TEAM Business Group.

La matriz FODA es una herramienta estratégica de diagnóstico que permite vislumbrar en qué situación se encuentra una organización.

La matriz FODA nos muestra con claridad cuáles son nuestras fortalezas, nuestras oportunidades, nuestras debilidades y nuestras amenazas, elementos que, al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación

Como se observa en el siguiente cuadro, el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los diferentes factores evaluados en el ambiente interno y externo del capítulo anterior, para establecer las estrategias necesarias para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación requerida para desarrollar acciones coherentes con la realidad actual de la empresa y las expectativas de crecimiento.

9.1 FORTALEZAS

FORTALEZAS – F
F1 Los servicios tienen precios justos
F2 Base de datos apropiada de los clientes
F3 El servicio que ofrece la consultora es de Calidad
F4 Selección adecuada de los proveedores
F5 Ágil y oportuna toma de decisiones.
F6 Buena comunicación y coordinación entre áreas
F7 Baja rotación de empleados y ausentismo

F8 Flexibilidad ante los cambios y aprendizaje de errores
F9 Las compras se ciñen a un presupuesto.
F10 Poder interactuar con los usuarios sin intermediarios
F11 Fácil Administración
F12 Personal Profesional y Especializado

Tabla 16: Fortalezas

9.2 DEBILIDADES

DEBILIDADES – D
D1 Baja participación de mercado
D2 No se usan herramientas de marketing
D3 Baja gestión de clientes
D4 No hay incentivos para el personal
D5 Estructura financiera inadecuada
D6 Baja rentabilidad de la inversión
D7 Pobre generación de capital de trabajo
D8 Cultura organizativa deficiente
D9 No existen controles administrativos adecuados
D10 No existe programa de capacitación a empleados
D11 Diseño estático
D12 Se Requiere de actualización periódica
D13 Contar con poca experiencia en el mercado
No poseer una cartera de clientes amplia
Poca tecnología

Tabla 17: Debilidades

9.3 OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES – O
O1 Es una empresa con 2 años en el mercado
O2 Llegar a más personas que podrían llegar a ser futuros clientes
O3 Captar Inversores para nuevos proyectos
O4 Rezago tecnológico del sector de consultoría en el uso de herramientas informáticas.
O5 La demanda Creciente del Mercado
O6 Uso de información relevante en la nube para los stakeholders garantizando confiabilidad, rapidez y confiabilidad de la información.
O7 Nuevas y mejores técnicas virtuales de recolección y disponibilidad de información. (Plataforma Virtual).
O8 Apertura a nuevos mercados
O9 Prestación de servicios de consultoría a contratistas de convocatorias públicas.

Tabla 18: Oportunidades

9.4 AMENAZAS

AMENAZAS - A
A1 Hay mucha competencia en las áreas de la empresa
A2 Faltan planes de Capacitación
A3 Implementación de áreas de consultoría dentro de las empresas clientes
A4 Factores no controlables como indicadores financieros y económicos de los clientes
A5 Gerentes en retiro ofrecen sus servicios de consultoría a las empresas para las que trabajaron.

Tabla 19: Amenazas

9.5 ESTRATEGIA FORTALEZA OPORTUNIDAD

- Fortalecer la calidad de los servicios mediante el diseño de sus procesos en un sistema de gestión de calidad (F2, F3, F10, F12, O6, O7 y O9)
- Definir un direccionamiento estratégico hasta el 2023, incorporando las directrices estratégicas (F1, F2, F5, F6, F8, F10, F11, F12, O2, O3, O5, O6, O8 y O9)
- Incrementar los servicios de la firma con la apertura a nuevos clientes y fortalecer las otras líneas de negocio (F1, F2, F4, F8, O2, O3, O5, O7, O8 y O9)
- Controlar los niveles de satisfacción de los clientes e incluir programas de fidelización, para mantera y aumentar la participación en el mercado. (F1, F2, F3, F5, F12, O2, O3, O6, O7, O8 y O9)
- Establecer planes de formación para nuevos colaboradores para poder abarcar nuevos clientes y mercados. (F4, F6, F8, F12, O3 u O7)

9.6 ESTRATEGIA DEBILIDAD OPORTUNIDAD

- Optimizar el uso de redes sociales y plataformas virtuales (O3, O4, O7, D3 y D15)
- Diseñar mecanismos para la identificación constante de necesidades de clientes. (O4, O6, O7, D3, D11 y D14)

9.7 ESTRATEGIA FORTALEZA AMENAZA

- Ampliar los servicios de la consultora diversificando el riesgo abriendo nuevas líneas de negocio. (F8, F11, A1, A2 y A3)
- Crear planes de formación internos para incursionar en nuevas líneas de negocio (F6, F7, F8, F12, A2 y A3)
- Establecer mecanismos para hacer seguimiento de resultados de procesos y tomar las acciones pertinentes (F2, F3, F4, F5, F6, F8, F10, F12, A2 y A3)

9.8 ESTRATEGIA DEBILIDAD AMENAZA

- Diseñar y poner en marcha un plan de Marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la consultora en el mercado. (D2, D3, D7, D8 Y A2)
- Estructurar un plan de incentivos por cumplimiento de compromisos que permita a los empleados crecer profesional y económicamente en la consultora a largo plazo (D3, D4, D5, D7, D8, D10, D12, A1 y A2)
- Contrarrestar la competencia con programas de fidelización de clientes. D1, D3, D11, D13, D14 y A3)

Para fortalecer a TEAM Business Group, es indispensable que los dueños sean capaces de implementar en conjunto con sus colaboradores todas las estrategias anteriormente definidas, esto para fortalecer las bases de la empresa.

10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA

Para realizar la formulación estratégica fue necesaria la definición de los proyectos estratégicos o estrategias funcionales y operativas, que han de integrar el plan de acción a partir de todas las estrategias definidas en la matriz FODA.

Humberto Serna G. (Serna, 2008), menciona que los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos propuestos.

Para TEAM Business Group, las estrategias se componen por los factores de éxito que debe desarrollar el área gerencial, comercial y operativa, consistentes con los objetivos corporativos y con la prestación del servicio. Para esto, es necesario que cada objetivo corporativo esté relacionado con uno o más estrategias funcionales y operativas, con el fin de identificar, priorizar y racionalizar el uso de los recursos.

Se desarrolló una matriz de correlación, para verificar la forma como las estrategias funcionales y operativas, presentadas a partir del análisis FODA están relacionados con los objetivos corporativos de TEAM Business Group.

Con los dueños de TEAM Business Group se definieron los siguientes Objetivos Corporativos que le permitirán a la empresa trabajar de manera integral en el fortalecimiento de la gestión para el crecimiento y consolidación de la organización en el mercado.



Figura 12: Objetivos Corporativos de TEAM Business Group

No.	Objetivo	Ejecutad o Actual	Meta	Tiempo
1	Ser una empresa con reconocimiento y liderazgo de Consultoría en Negociación, Liderazgo e Innovación.	Sin reconocimiento en Consultoría en Línea.	Liderazgo internacional de Consultoría en Negociación, Liderazgo e Innovación.	dic-23
2	Aumentar la rentabilidad de la línea de Liderazgo	Rentabilidad / Ventas 5% /2019	Alcanzar un 20% de rentabilidad.	dic-23
3	Buscar siempre la plena satisfacción de los clientes.	Sin Medición actual de satisfacción de Clientes.	Lograr el 90% de satisfacción.	dic-21

Tabla 20: Objetivos Corporativos de TEAM Business Group

OBJETIVOS CORPORATIVOS	RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL	AUMENTAR RENTABILIDAD DE LIDERAZGO	BUSCAR SIEMPRE LA PLENA SATISFACCION DE LOS CLIENTES
	RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL	AUMENTAR RENTABILIDAD DE LIDERAZGO	BUSCAR SIEMPRE LA PLENA SATISFACCION DE LOS CLIENTES
ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y OPERATIVAS			
Definir un direccionamiento estratégico hasta el 2023, incorporando las directrices estratégicas	X	X	X
Incrementar los servicios de la firma con la apertura a nuevos clientes y fortalecer las otras líneas de negocio	X	X	X
Optimizar el uso de redes sociales y plataformas virtuales	X	X	X
Fortalecer la calidad de los servicios mediante el diseño de sus procesos en un sistema de gestión de calidad	X	X	X
Establecer planes de formación para nuevos colaboradores para poder abarcar nuevos clientes y mercados	X	X	
Diseñar mecanismos para la identificación constante de necesidades de clientes.		X	X
Controlar los niveles de satisfacción de los clientes e incluir programas de fidelización, para mantera y aumentar la participación en el mercado.			X
Ampliar los servicios de la consultora diversificando el riesgo abriendo nuevas líneas de negocio.	X		X
Diseñar y poner en marcha un plan de Marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la consultora en el mercado.		X	X
Establecer mecanismos para hacer seguimiento de resultados de procesos y tomar las acciones pertinentes			X
Crear planes de formación internos para incursionar en nuevas líneas de negocio		X	X
Estructurar un plan de incentivos por cumplimiento de compromisos que permita a los empleados crecer profesional y económicamente en la consultora a largo plazo			X
Contrarrestar la competencia con programas de fidelización de clientes.			X

Tabla 21: Matriz De Correlación De La Formulación Estratégica Funcional Y Operativa.

Con las estrategias funcionales y operativas, nos da estrategias directas para lograr los objetivos definidos por los dueños de TEAM Business Group. La meta para los objetivos está dada para lograrlos para el 2023 (4 años de trabajo). El encargado de liderar estas estrategias es por parte del Socio Operativo Jorge Gueren.

11 NUEVA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

11.1 NUEVA MISIÓN

TEAM Business Group nace de una oportunidad, dado esto se forma sin una misión clara. Para la Consultora es el momento para avanzar y dar el siguiente paso fortaleciendo sus bases. Para esto en conjunto con los dueños se crea la nueva misión.

Para esto se generan reuniones con los dueños individualmente y en conjunto para la visión de cada uno de ellos ir dándole forma a esta nueva misión, teniendo como resultado:

“El compromiso de TEAM Business Group es prestar servicios consultoría en Negociación, Liderazgo e Innovación, a través de servicios innovadores y de alta calidad orientados hacia el mejoramiento continuo garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante un equipo de profesionales altamente calificados cuyo propósito es a apoyar a nuestros clientes en su desarrollo y consolidación empresarial.”

11.2 NUEVA VISIÓN

Al igual que en la Misión TEAM Business Group se formó sin una visión estratégica, por lo que en conjunto con los dueños de la consultora se define dónde quiere estar la empresa a mediano plazo (4 años)

“TEAM Business Group será para el año 2023 una empresa líder en la prestación de servicios Negociación, Liderazgo e Innovación, reconocidos como un equipo innovador en la identificación y solución de las necesidades de nuestros clientes, un equipo cercano y poniendo a su servicio herramientas

tecnológicas interactivas aplicando metodologías que generen alto valor a todas las partes interesadas.”

11.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Hacer siempre lo correcto: Principio que nos invita a realizar lo que es debido en el momento preciso, dejando de lado los intereses personales e individuales y dando preponderancia al bienestar común.
- La ética: Todas las acciones de los colaboradores se basarán en un marco de honestidad que garantice a los stakeholders la transparencia en todas las actividades propias de la empresa.
- El respeto: Elemento indispensable en el desarrollo de las actividades diarias con clientes, proveedores, compañeros de labor, en la cual las diferencias, sociales, ideológicas, económicas y culturales sean respetadas y convertidas en aportes a la innovación y en la generación de valor para la empresa.

12 MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica (Kaplan-Norton, 2000)

En conjunto con el equipo directivo de TEAM Business Group se desarrolló un mapa estratégico para establecer la dinámica de las estrategias propuestas en la generación de valor para la empresa, considerando las diferentes áreas y procesos que conforman la empresa.

Se tomó como base el modelo de cuadro integral de mando para interrelacionar las estrategias con el enfoque financiero, cliente, procesos y aprendizaje, con el fin de coordinar los esfuerzos y la disposición de recursos. Estos mapas estratégicos proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización

12.1 IDENTIFICACIÓN DE PERSPECTIVAS

Para analizar las perspectivas, se determina que la utilización de las 4 perspectivas clásicas es óptimo y suficiente para administrar la estrategia y lograra su ejecución. De esta manera, las perspectivas se desarrollan según lo siguiente:

12.1.1 PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los dueños de la empresa, por lo que su orientación está centrada en la creación de valor, aumento de ventas y rentabilidad como garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. Sus objetivos estratégicos son:

- Diversificar e incrementar los ingresos
- Incrementar participación de Mercado

12.1.2 PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Debe permitir entender el negocio a través de la percepción de los clientes, será nuestra base para determinar la capacidad de la empresa en la retención, satisfacción y atracción de los clientes. Sus objetivos estratégicos son:

- Ganar nuevos Clientes
- Mantener y aumentar la Fidelidad del Cliente
- Medición y temas de acción para satisfacción de Clientes
- Optimizar y uso de redes sociales y medios virtuales
- Aumentar las ventas a Clientes cautivos
- Aumentar la aceptación de nuevos servicios

12.1.3 PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

Enfocada en los procesos claves de la empresa, desarrollados y ejecutados con éxito permitan lograr la plena satisfacción tanto de los clientes como de los dueños, así como establecer mejoras en eficiencia y seguridad. Sus objetivos estratégicos son:

- Estudiar constantemente de las necesidades de los Clientes
- Mejorar la calidad de Servicios
- Mantener relaciones con los Clientes
- Diseñar un plan de Marketing
- Promocionar servicios complementarios

12.1.4 PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Debe ser el motor del desempeño de la empresa, reflejando la capacidad de la organización para hacer frente a los cambios tanto del mercado como internos, con el fin de lograr el éxito a largo plazo. Sus objetivos estratégicos son:

- Mejorar la cultura de Servicio al Cliente
- Aumentar satisfacción de los trabajadores
- Fortalecer y Desarrollar las competencias Personales

En la figura 13 se observa la manera como se organizaron las estrategias como elementos funcionales del mapa estratégico para integrarlo en cada perspectiva del cuadro integral de mando. Las acciones impulsoras de valor partes de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, que es necesaria para mejorar los procesos y por lo tanto la eficacia en el mercado con los clientes, que de manera directa se verá reflejado en el liderazgo y rentabilidad de firma en la región.

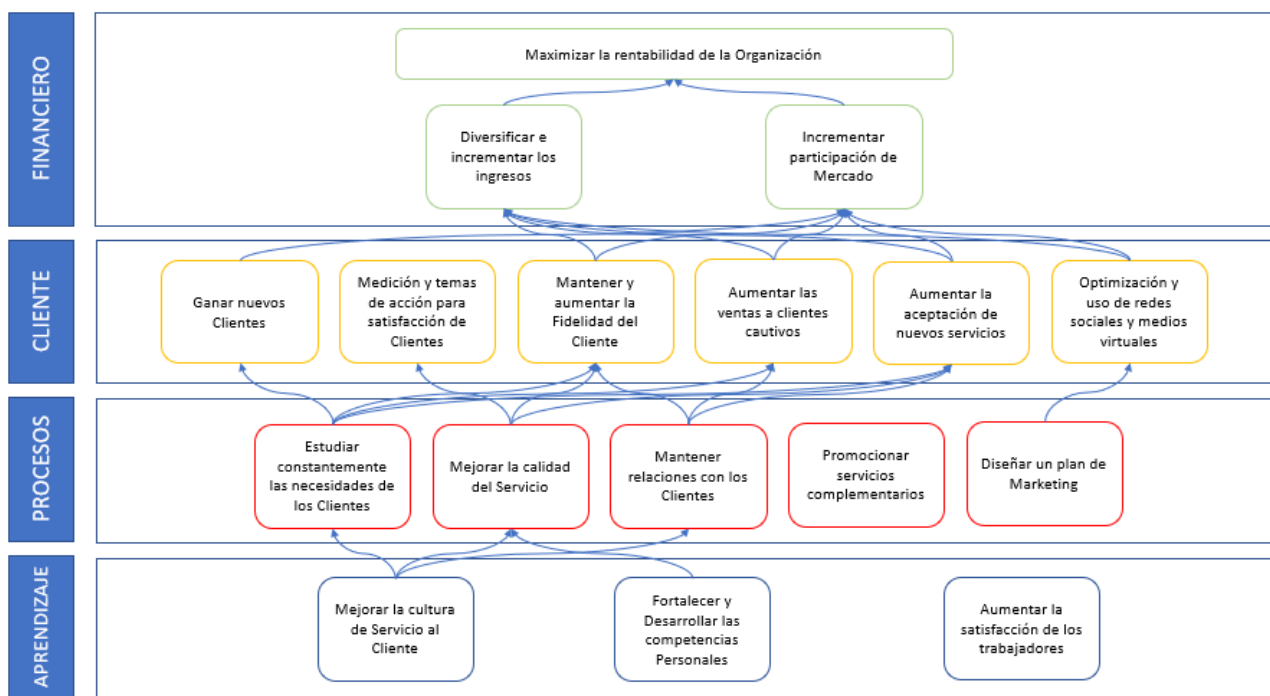


Figura 13: Mapa estratégico de TEAM Business Group

13 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CONTROL DE ESTRATEGIA

El Cuadro de Mando Integral nos permitirá identificar el cumplimiento o desviaciones respecto a cada objetivo estratégico y por consiguiente a la estrategia global. Para lo anterior, se utilizará el cuadro de mando integral, en el que definirá indicadores de gestión para cada objetivo estratégico. Estos se definen y son validados por los dueños de TEAM Business Group.

13.1 INDICADORES PARA PERSPECTIVAS FINANCIERAS

- DIVERSIFICAR E INCREMENTAR LOS INGRESOS

Para este indicador se compara los ingresos del mes actual, con los del mes anterior. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo 5% mensual

$$\% \text{ Incremento de ingresos} = \frac{\text{Ingresos mes actual}}{\text{Ingresos mes anterior}} \times 100$$

- INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Para este indicador se comparará el N° de servicios vendidos por la consultora por sobre el N° de servicios que se vendió en el Mercado. Periodicidad anual. La Meta para este indicador será de mínimo un 0,5% anual.

$$\% \text{ participacion de Mercado} = \frac{\text{N° de Servicios Empresa}}{\text{N° de Servicios Mercado}} \times 100$$

13.2 INDICADORES PARA PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

- GANAR CLIENTES

Para este indicador se analizará el N° de clientes nuevos atendidos en el mes. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo 5% mensual.

$$\% \text{ Clientes nuevos} = \frac{N^{\circ} \text{ Clientes Nuevos}}{N^{\circ} \text{ Clientes TOTALES}} \times 100$$

- MEDICION Y TEMAS DE ACCIÓN PARA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Para medir este indicador se realizará una encuesta a los clientes para conocer el desempeño de la consultora. Periodicidad Mensual. La Meta para este indicador será mínimo 90% Semestral.

$$\% \text{Tasa de Satisfacion Cliente} = \frac{\text{Puntos Obtenidos}}{\text{Puntos Totales}} \times 100$$

- MANTENER Y AUMENTAR FIDELIDAD DEL CLIENTE

Este indicador indica la diferencia entre clientes entre el periodo actual y el mes anterior. Este indicador no puede ser negativo. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo un cliente nuevo mensual.

$$\begin{aligned} N^{\circ} \text{ Clientes Nuevos} \\ &= N^{\circ} \text{ Clientes Nuevo Mes Actual} \\ &- N^{\circ} \text{ Clientes Nuevos Mes Anterior} \end{aligned}$$

- AUMENTAR LAS VENTAS DE CLIENTES CAUTIVOS

Para el indicador de ventas a clientes cautivos, se analizará el N° de clientes con más de un servicio sobre el total de clientes. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo 5% anual.

$$\%Ventas Clientes Cautivos = \frac{N^{\circ} \text{ clientes con mas de un servicio}}{N^{\circ} \text{ total de clientes}} \times 100$$

- AUMENTAR LA ACEPTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

Para este indicador se evaluará el N° de clientes que aceptan nuevos servicios contra el N° total de clientes. Periodicidad Mensual. La Meta para este indicador será mínimo 5% mensual.

$$\begin{aligned} \%Aceptacion Nuevos Servicios \\ = \frac{N^{\circ} \text{ Clientes que acepta nuevo servicio}}{N^{\circ} \text{ Total de Clientes}} \times 100 \end{aligned}$$

- OPTIMIZACIÓN Y USO DE REDES SOCIALES Y MEDIOS VIRTUALES

Este indicador viene asociado al plan de Marketing, donde se evaluará el N° de clientes nuevos que llegan por el uso de Redes Sociales y Medios Virtuales con respecto al N° total de clientes nuevos. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo 50% mensual.

$$\% \text{ Redes Sociales} = \frac{N^{\circ} \text{ clientes nuevos que llega por Redes Sociales}}{N^{\circ} \text{ total de clientes nuevos}} \times 100$$

13.3 INDICADORES DE PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

- ESTUDIO CONSTANTE DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Este indicador se llevará realizando reuniones periódicas con los clientes, en la cual se evaluarán posibles necesidades de estos. Se comparará con el n° de reuniones del mes anterior. Periodicidad Mensual. La Meta para este indicador será mínimo 50% mensual.

$$\text{Necesidades del cliente} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de reuniones mes actual}}{\text{N}^{\circ} \text{ de reuniones mes anterior}} \times 100$$

- MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para mejorar la calidad del servicio se realizará una encuesta a los trabajadores donde se evaluará temas relacionados con el servicio a los clientes. Periodicidad Semestral. La Meta para este indicador será mínimo 90% semestral.

$$\% \text{Calidad del Servicio} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos Totales}} \times 100$$

- MANTENER RELACIONES CON LOS CLIENTES

Para mantener las relaciones con los clientes se requiere de invertir tiempo en contactar a los clientes y revisar sus necesidades. Esto se evaluará con el N° de clientes contactado mensualmente sobre el N° total de clientes. Periodicidad Mensual. La Meta para este indicador será mínimo 50% mensual.

$$\% \text{Relacion Clientes} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ clientes contactados}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL de Clientes}} \times 100$$

- PROMOCIONAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Para el índice de promocionar servicios complementarios, se evaluará el N° de clientes que tengan más de un servicio contratado por la cantidad de clientes de la consultora. Periodicidad mensual. La Meta para este indicador será mínimo 5% mensual.

$$\%Promocion\ servicios = \frac{N^{\circ}\ de\ clientes\ con\ mas\ de\ un\ servicio}{N^{\circ}\ total\ de\ clientes} \times 100$$

- DISEÑO PLAN DE MARKETING

Elaborar un plan de Marketing para realizar promociones, para identificar a los clientes que se quieren llegar, preparar un presupuesto para llevar a cabo el plan, etc. Como Meta es tener un plan de Marketing para el primer semestre del 2021.

13.4. INDICADORES PARA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

Para mejorar la cultura de servicio al Cliente se realizarán capacitaciones relacionadas a temas de servicios a los clientes. Periodicidad Trimestral. La Meta es tener el 100% de Capacitación trimestral.

$$\% Capacitacion\ Cliente = \frac{HH\ Capacitacion\ Clientes}{HH\ TOTALES\ capacitacion\ Cliente} \times 100$$

- FORTALECER Y DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Para fortalecer y desarrollar las competencias personales, se realizarán capacitaciones relacionadas con Negociación, Liderazgo e Innovación. Se dará un reconocimiento a las capacitaciones particulares que sean desarrolladas. Periodicidad Semestrales. La Meta es tener el 100% de Capacitación semestral.

$$\%Capacitacion\ interna = \frac{HHCapacitacion\ interna}{HHCapacitacion\ TOTAL} \times 100$$

- AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Para realizar este indicador se realizará una encuesta relacionada con los aspectos de la empresa a los trabajadores. Periodicidad Semestral. La Meta es tener como mínimo el 90% semestral

$$\% ST = \frac{Puntos\ obtenidos}{Puntos\ Totales} \times 100$$

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Periodicidad
Financiera	Diversificar e incrementar los ingresos	% Incremento de Ingresos	$\% \text{ Incremento de Ingresos} = \frac{\text{Ingresos mes actual} - \text{Ingresos mes anterior}}{\text{Ingresos mes anterior}} \times 100$	>5%	Mensual
	Incrementar participacion de Mercado	% Participacion de Mercado	$\% \text{ participacion de Mercado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Empresa}}{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Mercado}} \times 100$	>0,5%	Anual
Cliente	Ganar nuevos Clientes	% Cliente Nuevo	$\% \text{ Clientes nuevos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes TOTALES}} \times 100$	>5%	Mensual
	Medicion y temas de accion para satisfaccion de Clientes	% Tasa Satisfaccion Cliente	$\% \text{Tasa de Satisfaccion Cliente} = \frac{\text{Puntos Obtenidos}}{\text{Puntos Totales}} \times 100$	>90%	Semestral
	Mantener y Aumentar la Fidelidad del Cliente	N° Clientes Nuevos	$\text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos} = \text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevo Mes Actual} - \text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos Mes Anterior}$	>1	Mensual
	Aumentar las Ventas a Clientes Cautivos	% Ventas Clientes Cautivos	$\% \text{Ventas Clientes Cautivos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes con mas de un servicio}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}} \times 100$	>5%	Anual
	Aumentar la Aceptacion de nuevos servicios	% Aceptacion Nuevos Servicios	$\% \text{Aceptacion Nuevos Servicios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes que acepta nuevo servicio}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Clientes}} \times 100$	>5%	Mensual
	Optimizacion y uso de redes Sociales y medios visuales	% Redes Sociales	$\% \text{ Redes Sociales} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos que llega por Redes Sociales}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes nuevos}} \times 100$	>50%	Mensual
Procesos	Estudio constante de las necesidades de los clientes	% Nesecidades Cliente	$\text{Necesidades del cliente} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones mes actual}}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones mes anterior}} \times 100$	>50%	Mensual
	Mejorar la Calidad de Servicio	% Calidad del Servicio	$\% \text{Calidad del Servicio} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos Totales}} \times 100$	>90%	Semestral
	Mantener relaciones con los Clientes	% Relacion Cliente	$\% \text{ Relacion Clientes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes contactados}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL de Clientes}} \times 100$	>50%	Mensual
	Promocionar servicios Complementarios	% Promocion de Servicios	$\% \text{Promocion servicios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con mas de un servicio}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}} \times 100$	>5%	Mensual
	Diseño de plan de Marketing	Diseño plan de Marketing	Implementado plan de Marketing	100%	30-06-2021
Aprendizaje	Mejorar la cultura de servicio al Cliente	% Capacitacion Cliente	$\% \text{ Capacitacion Cliente} = \frac{\text{HH Capacitacion Clientes}}{\text{HH TOTALES capacitacion Cliente}} \times 100$	100%	Trimestral
	Fortalecer y Desarrollar las competencias Personales	% Capacitacion Interna	$\% \text{Capacitacion interna} = \frac{\text{HHCapacitacion interna}}{\text{HHCapacitacion TOTAL}} \times 100$	100%	Semestral
	Aumentar la satisfaccion de los trabajadores	% Satisfaccion Trabajador	$\% \text{ ST} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos Totales}} \times 100$	>90%	Semestral

Tabla 22: Indicadores Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

Se propone a los dueños de TEAM Business Group las metas que se deben lograr por cada objetivo, estos últimos validando cada uno de estos. El responsable de liderar y llevar estos indicadores es Jorge Gueren, socio fundador y encargado del área de negociación de la empresa.

14 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para que TEAM Business Group no se quede obsoleto y se quede estancado requiere hacer el cambio y poder implementar el Cuadro de Mando Integral, para esto es necesario saber que el ser humano tiene una resistencia al cambio que puede obstaculizar la implementación.

Esta resistencia al cambio se genera principalmente por:

1. La gente se crea hábitos, entra en una zona de confort, y salir de ella cuesta un esfuerzo.
2. Muchas personas tienen miedo a lo desconocido, y, por lo tanto, son reacias a que se altere lo que ya han experimentado y saben que funciona.

para la implementación del Cuadro de Mando Integral la alta dirección de TEAM Business Group tiene que poner un gran esfuerzo y compromiso y para esto requiere:

1. Partir por cambiar la cultura de la Organización. Los colaboradores al ver que sus superiores están empoderados y abiertos al cambio facilitan el proceso para ellos.
2. Mantén una comunicación fluida con los colaboradores. Los altos mandos de TEAM Business Group, tienen que tener en cuenta que a los colaboradores no les gusta no saber lo que va a pasar y reaccionarán negativamente ante una situación de incertidumbre. Por ello, se hace muy necesaria una buena comunicación interna en la que se explique qué acciones novedosas se van a llevar a cabo en la consultora, qué beneficios van a traer y cómo va a repercutir en los colaboradores.
3. Marcar objetivos definidos que puedan conseguirse con acciones concretas y bien planteadas. Esto crea una motivación en los colaboradores, lo que evita que se sientan descontentos con la consultora.

4. Explicar las repercusiones en el trabajo de los cambios: los altos mandos tienen que explicar que hay que hacer esfuerzos extras para adaptarse a la nueva situación, de este modo es una buena idea compensar todo sacrificio que tengan que hacer tus colaboradores.
5. Proporcionar las competencias necesarias, para que no se sientan no aptos para el futuro trabajo, que se sientan parte de la TEAM Business Group.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral se requiere de la siguiente estructura:



Figura 14: Implementación de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

14.1 FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se requiere de un equipo de trabajo el cual tiene que ser integrado y representado por las distintas áreas de la consultora, siendo el líder del equipo el Gerente General, ya que es quien tiene que motivar y empujar el proyecto para que la implementación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito. Los integrantes del equipo de trabajo tienen que ser valoradas como un componente clave en la organización.

14.2 DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS

En esta etapa se tiene que definir los requerimientos y las especificaciones necesarios para la implementación del Cuadro de Mando Integral, es recomendable utilizar una carta Gantt para planificar los plazos y tiempos, sabiendo que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de mejoramiento continuo ya que va midiendo cada uno de los puntos del plan estratégico y permite mejorar cada aspecto para alcanzar las metas.

14.3 COMUNICACIÓN DEL MODELO

El Equipo de Trabajo debe ser capaz de transmitir la importancia que tiene la participación y el compromiso de todos los integrantes de la consultora para el buen funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.

En esta parte se define la secuencia óptima para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral.

La buena comunicación facilita a los colaboradores entender y saber los procesos lo que reduce la resistencia al cambio que conlleva este proceso.

14.4 DISEÑO

Al ir implementando el Cuadro de Mando Integral, TEAM Business Group, ira evaluando sus acciones y viendo cómo se va logrando los objetivos de la consultora, el Diseño va a ir variando en el tiempo inclusive posterior a la implementación. Esto dado que se van viendo operacionalmente problemas. Para esto se propone emplear un diagrama de CAUSA-EFECTO para presentar el problema de la consultora y sus causas potenciales, luego describir la estrategia para poder llegar al Cuadro de Mando Integral.

14.5 PUESTA EN MARCHA

El gran desafío de TEAM Business Group es la puesta en marcha, en esta etapa se comienza con una puesta en marcha y un seguimiento de esta. Como se mencionó anteriormente el Cuadro de Mando Integral es un proceso de mejora continua el cual se tiene que ir adaptando a las necesidades de la consultora. el Encargado de gestionar la puesta en marcha es Jorge Gueren, socio fundador y encargado del área de negociación de la consultora, o a quien designe.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15 CONCLUSIONES

En el presente proyecto se estudia una empresa que ofrece servicios de consultoría. El proyecto es una herramienta gerencial que le permitirá a TEAM Business Group direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios relacionados con Negociación, Liderazgo e Innovación, a nivel internacional.

Con la orientación hacia el mercado sugerida en el estudio, TEAM Business Group logrará una mayor integración con su entorno, lo que le permitirá un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectarla en el futuro.

Diversos enfoques se aplicaron en el trabajo a fin de focalizar a la consultora hacia la formulación y posterior logro de su visión, cumplimiento de sus objetivos misionales y alineación de sus propósitos con las estrategias.

El trabajo de aplicación se basó en fuentes secundarias de información que permitieron familiarizar al autor con temas sobre planeación estratégica, modelo de Michael Porter, análisis de factores PEST, Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos, y Matriz FODA, entre otros.

Las oportunidades y amenazas en materia política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal se identificaron en la Matriz de análisis PEST el cual muestra que existen una infinidad de oportunidades que puede aprovechar TEAM Business Group.

El análisis de oportunidades y amenazas según Matriz EFE señala que TEAM Business Group con las estrategias actuales no está aprovechando las oportunidades, ni mitigando las amenazas del entorno dado su logro de 2.64 sobre un umbral de 4 puntos en total.

En cuanto a las 5 fuerzas de Porter frente a la rivalidad del sector, la empresa presenta una tendencia hacia alta rivalidad y media rivalidad con calificación de 3.5 sobre 5.0: frente a la amenaza de entrada presenta una calificación de 3 es decir medianamente amenazada: frente a servicios sustitutos muestra un bajo grado de impacto con calificación de 1 sobre 3; frente al poder de negociación de los proveedores su calificación de 3 sobre 3 señala un alto poder de negociación y frente a negociación con compradores su calificación de 2 sobre 3 indica una capacidad media en esta materia.

La estrategia que se determinó de acuerdo con Porter es la de Diferenciación, se trata de créale al cliente un servicio único. Para hacerlo TEAM Business Group tiene que satisfacer las necesidades de cada cliente con estrategias diferenciadoras.

Todos los análisis realizados en el trabajo de aplicación le permitieron al autor direccionar estratégicamente a TEAM Business Group a través de una filosofía corporativa sugerida expresada en el Mapa Estratégico que apunta hacia los ámbitos financieros, clientes, procesos y aprendizaje.

Finalmente, se realiza una propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral que en consecuencia ayuda a la implementación de la Planificación Estratégica y se recomienda primero la formación de un Equipo de trabajo, definir los requerimientos, la comunicación del Modelo, el Diseño y posterior Puesta en marcha. Hay que tener en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es un proceso de mejora continua el cual se tendrá que ir adaptando a la realidad que tenga la Consultora durante el tiempo.

16 RECOMENDACIONES

Elaborar un plan de mercadeo para distintas industrias con el propósito de captar el mayor número de clientes nuevos, con énfasis en la Negociación, Liderazgo e Innovación.

Siempre estar midiendo los Niveles de Satisfacción de los clientes con el objeto de mejorar los factores que presenten deficiencias en la prestación de servicios de consultorías.

Implementar un programa de Mercadeo Relacional que apunte a la fidelización de clientes a través de una base de datos que registre la tipología de cada uno.

Aplicar técnicas de Benchmarking para identificar las prácticas que le han sido de utilidad a las otras empresas y adaptarlas de acuerdo con necesidades en TEAM Business Group

Ejecutar programas de capacitación del talento humano en temas de mercadeo relacional, servicio al cliente, control de gestión y gestión de la calidad principalmente.

17 Bibliografía

- ACCENTURE. (2020). *www.accenture.com*. Obtenido de <https://www.accenture.com/cl-es/about/company-index>
- Aguilar, F. (1967). *Analisis del entorno Empresarial*.
- Bossidy, L. (2012). *La Ejecución: La disciplina de hacer las cosas*. RandomHouse.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Pearson.
- Drucker. (2007). *The practice of manafement*.
- Fayol, H. (29 de Octubre de 2019). *www.cerem.es*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20Fayol,y%20estructural%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Fleitman, J. (2010). *Como empezar una empresa exitosa*. PAX.
- Forbes. (2016). *www.forbes.com*. Obtenido de <https://forbes.es/listas/3865/las-diez-mejores-firmas-de-consultoria/>
- Fortune. (2020). *www.fortune.com*. Obtenido de <https://fortune.com/fortune500/2020/search>
- Glassdoor. (2017). *www.glassdoor.com*. Obtenido de <https://www.glassdoor.com/blog/25-highest-paying-companies-in-america-for-2017/>
- Grant, R. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Hax-Majluf. (1996). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. DOLMEN EDICIONES.
- Jackson. (2012). *Five Secrets to sucess in business strategy*. Journal of Business Strategy.
- Kaplan_Norton. (2000). *El cuadro de mando integra: Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion.
- Kaplan-Norton. (2000). *Mapa Estrategico, convietiendo los activos intagibles en resultados tangibles*. Gestion2000.com.
- Kearney. (2020). *www.kearney.com*. Obtenido de <https://www.es.kearney.com/why-were-different>
- Kennth, A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*.
- Newton, P. (2014). *What is the PESLE Analysis*. Bookboon.com.

- Perez, C. (Noviembre de 2017). *esic.edu*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/management/factores-del-entorno-tener-en-cuenta-para-el-exito-de-tu-empresa>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.
- Prieto, J. (2003). *GEstion Estrategica Organizacional*. ECOE Ediciones.
- Researchgate. (2020). *www.researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-N-4-Estructura-del-Cuadro-de-Mando-Integral-Fuente-Kaplan-y-Norton-Using-the_fig1_320840616
- Sanchez, J. (11 de junio de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,alcanzar%20su%20misi%C3%B3n%20de%20futuro.>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica, TEORIA METODOLOGIA ALINEAMIENTO, IMPLEMENTACION y MAPA ESTRATEGICO*.
- Spendolini. (1992). *The Benchmarking book*. New York: American Management Association.
- Thompson, I. (2006). *Definición de Misión*.
- Thompson-Strickland. (2001). *Administracion Estrategica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
- Titular.com. (16 de Septiembre de 2020). *www.titular.com*. Obtenido de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Tzu, S. (500 AC). *El arte de la Guerra*. Martines Roca.

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO PARA AUDITORIA INTERNA

	Evaluación						
AREA DE COMERCIAL	SI	NO	N/A	1	2	3	4
¿El modelo comercial facilita las ventas?							
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?							
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?							
¿Los servicios tienen precios justos?							
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?							
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?							
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?							
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?							
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?							
¿Existen incentivos para el personal de ventas?							
CONTABILIDAD	SI	NO	N/A	1	2	3	4
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?							
¿En promedio las tasas de los intereses por préstamos son bajos y fáciles de cubrir?							
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con un adecuado recaudo de cartera?							
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?							
¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo al nivel de ingresos?							
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?							
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa está rentando al nivel esperado?							
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?							

¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?							
AREA ADMINISTRATIVA	SI	NO	N/A	1	2	3	4
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?							
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?							
¿Sus proveedores le venden servicios productos con exclusividad?							
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?							
¿Hay liderazgo en los gerentes?							
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?							
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?							
¿Es alto el ánimo de los empleados?							
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?							
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?							
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?							
¿La estructura de la organización es apropiada?							
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?							
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?							
¿Se capacita adecuadamente al personal?							
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?							
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?							
¿Las compras se ciñen a un presupuesto?							
AREA OPERACIONAL	SI	NO	N/A	1	2	3	4
¿La empresa entrega todo lo necesario para poder realizar mis trabajos?							
¿La comunicación con mis superiores es fluida?							
¿hay un lineamiento estrategico claro de la empresa?							
¿Hay un desarrollo de carrera?							

Tabla 23: Cuestionario Auditoria Interna EFI

				Evaluación				Peso	Calificación	Ponderado
AREA DE COMERCIAL	SI	NO	N/A	1	2	3	4			
¿El modelo comercial facilita las ventas?	X					3		2,77%	3	0,0831
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?		X			2			2,77%	2	0,0554
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?		X		1				2,77%	1	0,0277
¿Los servicios tienen precios justos?	X					3		2,77%	3	0,0831
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X		1				2,77%	1	0,0277
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?		X		1				2,77%	1	0,0277
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?		X		1				2,77%	1	0,0277
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?	X				2			2,77%	2	0,0554
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?	X					3		2,77%	3	0,0831
¿Existen incentivos para el personal de ventas?	X					3		2,77%	3	0,0831
CONTABILIDAD	SI	NO	N/A	1	2	3	4	Peso	Calificación	Ponderado
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?	X				2			2,77%	2	0,0554
¿En promedio las tasas de los intereses por préstamos son bajos y fáciles de cubrir?			X						0	0
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con un adecuado recaudo de cartera?		X			2			2,77%	2	0,0554
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?	X				2			2,77%	2	0,0554

¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo con el nivel de ingresos?	X				2				2,77%	2	0,0554
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?			X							0	0
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa está rentando al nivel esperado?		X			2				2,77%	2	0,0554
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?		X			2				2,77%	2	0,0554
¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?		X			2				2,77%	2	0,0554
AREA ADMINISTRATIVA	SI	NO	N/A	1	2	3	4	Peso	Calificación	Ponderado	
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?			X							0	0
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?		X			2				2,77%	2	0,0554
¿Sus proveedores le venden servicios productos con exclusividad?			X							0	0
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X				2				2,77%	2	0,0554
¿Hay liderazgo en los gerentes?	X				2				2,77%	2	0,0554
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?	X			1					2,77%	1	0,0277
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?		X		1					2,77%	1	0,0277
¿Es alto el ánimo de los empleados?	X					3			2,77%	3	0,0831
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	X				2				2,77%	2	0,0554
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?		X			2				2,77%	2	0,0554
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?		X		1					2,77%	1	0,0277
¿La estructura de la organización es apropiada?	X				2				2,77%	2	0,0554
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X					3			2,77%	3	0,0831

¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		X		1					2,77%	1	0,0277
¿Se capacita adecuadamente al personal?	X			1					2,77%	1	0,0277
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?	X					3			2,77%	3	0,0831
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?	X					3			2,77%	3	0,0831
¿Las compras se ciñen a un presupuesto?			X							0	0
AREA OPERACIONAL	SI	NO	N/A	1	2	3	4	Peso	Calificación	Ponderado	
¿La empresa entrega todo lo necesario para poder realizar mis trabajos?	X					3		2,77%	3	0,0831	
¿La comunicación con mis superiores es fluida?	X					3		2,77%	3	0,0831	
¿hay un lineamiento estratégico claro de la empresa?	X					3		2,77%	3	0,0831	
¿Hay un desarrollo de carrera?	X				2			2,77%	2	0,0554	
	TOTAL							99,72%		2,0498	

Tabla 24: Resultados encuesta Auditoría Interna EFI

ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA AUDITORIA EXTERNA EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				PESO
		1	2	3	4	PONDERADO
OPORTUNIDADES						
Alta rotación de ejecutivos						
Crecimiento del mercado						
Alternativas de difusión publicitaria y comunicacional						
Nuevos Mercados						
Posibilidad de alianza con empresas del sector						
Crecimiento del Mercado						
Personal Calificado (CLIENTES)						
Crecimiento de las empresas						
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				PESO
		1	2	3	4	PONDERADO
AMENAZAS						
Políticas desleales por parte de los competidores						
Nivel de corrupción						
Ingreso de competidores nuevos al mercado con menor costo y mayor calidad						
Cambios de preferencia y necesidad de los clientes						
Crisis Económica						
Servicios poco diversificados						
Inseguridad del país						
Crisis Externas						
Total Promedio						

Tabla 25: Cuestionario Encuesta Auditoria Externa EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				PESO
		1	2	3	4	PONDERADO
OPORTUNIDADES						
Alta rotación de ejecutivos	6,25%			x		0,1875
Crecimiento del mercado	6,25%				x	0,25

Alternativas de difusión publicitaria y comunicacional	6,25%				x	0,25
Nuevos Mercados	6,25%				x	0,25
Posibilidad de alianza con empresas del sector	6,25%				x	0,25
Crecimiento del Mercado	6,25%				x	0,25
Personal Calificado (CLIENTES)	6,25%			x		0,1875
Crecimiento de las empresas	6,25%				x	0,25
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				
		1	2	3	4	
AMENAZAS						
Políticas desleales por parte de los competidores	6,25%	x				0,0625
Nivel de corrupción	6,25%	x				0,0625
Ingreso de competidores nuevos al mercado con menor costo y mayor calidad	6,25%			x		0,1875
Cambios de preferencia y necesidad de los clientes	6,25%			x		0,1875
Crisis Económica	6,25%	x				0,0625
Servicios poco diversificados	6,25%			x		0,1875
Inseguridad del país	6,25%	x				0,0625
Crisis Externas	6,25%	x				0,0625
Total Promedio						2,75

Tabla 26: Respuestas Director N°1 TEAM Business Group

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				PESO
		1	2	3	4	PONDERADO
OPORTUNIDADES						
Alta rotación de ejecutivos	6,25%			X		0,1875
Crecimiento del mercado	6,25%			X		0,1875
Alternativas de difusión publicitaria y comunicacional	6,25%			X		0,1875
Nuevos Mercados	6,25%				X	0,25
Posibilidad de alianza con empresas del sector	6,25%		X			0,125
Crecimiento del Mercado	6,25%			X		0,1875
Personal Calificado (CLIENTES)	6,25%				X	0,25
Crecimiento de las empresas	6,25%				X	0,25

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EVALUACION				PESO
		1	2	3	4	PONDERADO
AMENAZAS						
Políticas desleales por parte de los competidores	6,25%	X				0,0625
Nivel de corrupción	6,25%	X				0,0625
Ingreso de competidores nuevos al mercado con menor costo y mayor calidad	6,25%	X				0,0625
Cambios de preferencia y necesidad de los clientes	6,25%		X			0,125
Crisis Económica	6,25%		X			0,125
Servicios poco diversificados	6,25%			X		0,1875
Inseguridad del país	6,25%		X			0,125
Crisis Externas	6,25%		X			0,125
Total Promedio						2,5

Tabla 27: Respuestas Director N°2 TEAM Business Group

ANEXO 3 CUESTIONARIO PEST

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
POLITICO	Las diferentes políticas del Gobierno				
	Las Subvenciones				
	La política fiscal de los diferentes países				
	Las modificaciones en los tratados comerciales				
	Legislaciones internacionales				
	Políticas de comercio				
	Financiación/Subsidios				
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
ECONÓMICO	Los Ciclos Económicos				
	Las políticas económicas del Gobierno				
	Los tipos de interés				
	Los factores macroeconómicos propios de cada país				
	Los tipos de cambio o el nivel de inflación				
	Macroeconomía Local				
	Economía internacional				
	Factores Específicos de la Industria				
	Diversidad de Clientes				
	Política monetaria local e internacional				
	FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO
SOCIAL	Cambio en el nivel de ingresos				
	Cambio en el nivel poblacional				
	Demografía				
	Poder adquisitivo y tendencia				
	Publicidad y promoción				
	Cuestiones Éticas				

	Tendencia y estilos de Vida				
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
TECNOLÓGICO	Un entorno que promulgue la innovación de las TIC				
	la inversión en I + D				
	Cambios Tecnológicos Futuros				
	Competencia Tecnológica				
	Financiación para inversiones				
	Reemplazo Tecnológico				
	Acceso a la Tecnología				
	Información y Comunicación				
	Legislación sobre Tecnología				

Tabla 28: Cuestionario PEST

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
POLITICO	Las diferentes políticas del Gobierno		X		OPORTUNIDAD
	Las Subvenciones		X		OPORTUNIDAD
	La política fiscal de los diferentes países	X			AMENAZA
	Las modificaciones en los tratados comerciales		X		OPORTUNIDAD
	Legislaciones internacionales		X		OPORTUNIDAD
	Políticas de comercio		X		OPORTUNIDAD
	Financiación/Subsidios			x	OPORTUNIDAD
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
ECONÓMICO	Los Ciclos Económicos	x			AMENAZA
	Las políticas económicas del Gobierno	X			AMENAZA
	Los tipos de interés	X			AMENAZA
	Los factores macroeconómicos propios de cada país	X			AMENAZA

	Los tipos de cambio o el nivel de inflación				AMENAZA
	Macroeconomía Local		X		OPORTUNIDAD
	Economía internacional		X		OPORTUNIDAD
	Factores Específicos de la Industria			X	OPORTUNIDAD
	Diversidad de Clientes			X	OPORTUNIDAD
	Política monetaria local e internacional	X			AMENAZA
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
SOCIAL	Cambio en el nivel de ingresos	X			OPORTUNIDAD
	Cambio en el nivel poblacional		X		OPORTUNIDAD
	Demografía		X		OPORTUNIDAD
	Poder adquisitivo y tendencia			X	OPORTUNIDAD
	Publicidad y promoción			X	OPORTUNIDAD
	Cuestiones Éticas	X			AMENAZA
	Tendencia y estilos de Vida		X		OPORTUNIDAD
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
TECNOLÓGICO	Un entorno que promulgue la innovación de las TIC		X		OPORTUNIDAD
	la inversión en I + D		X		OPORTUNIDAD
	Cambios Tecnológicos Futuros			X	OPORTUNIDAD
	Competencia Tecnológica			X	OPORTUNIDAD
	Financiación para inversiones			X	OPORTUNIDAD
	Reemplazo Tecnológico			X	OPORTUNIDAD
	Acceso a la Tecnología			X	OPORTUNIDAD
	Información y Comunicación			X	OPORTUNIDAD
	Legislación sobre Tecnología		X		OPORTUNIDAD

Tabla 29: Respuesta Director N°1 PEST

FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
---------------	----------------	-----------------	---------------	-----------------	------------------------------

POLITICO	Las diferentes políticas del Gobierno	x			OPORTUNIDAD
	Las Subvenciones		x		OPORTUNIDAD
	La política fiscal de los diferentes países		x		AMENAZA
	Las modificaciones en los tratados comerciales	x			AMENAZA
	Legislaciones internacionales	x			OPORTUNIDAD
	Políticas de comercio		x		OPORTUNIDAD
	Financiación/Subsidios			x	OPORTUNIDAD
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
ECONÓMICO	Los Ciclos Económicos	x			AMENAZA
	Las políticas económicas del Gobierno	x			AMENAZA
	Los tipos de interés	x			AMENAZA
	Los factores macroeconómicos propios de cada país		x		AMENAZA
	Los tipos de cambio o el nivel de inflación	x			AMENAZA
	Macroeconomía Local		x		OPORTUNIDAD
	Economía internacional			x	OPORTUNIDAD
	Factores Específicos de la Industria			x	OPORTUNIDAD
	Diversidad de Clientes			x	OPORTUNIDAD
	Política monetaria local e internacional	x			AMENAZA
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA
SOCIAL	Cambio en el nivel de ingresos			x	OPORTUNIDAD
	Cambio en el nivel poblacional			x	OPORTUNIDAD
	Demografía			x	OPORTUNIDAD
	Poder adquisitivo y tendencia			x	OPORTUNIDAD
	Publicidad y promoción			x	OPORTUNIDAD
	Cuestiones Éticas			x	AMENAZA
	Tendencia y estilos de Vida			x	OPORTUNIDAD
FACTOR	ASPECTO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	OPORTUNIDAD / AMENAZA

TECNOLÓGICO	Un entorno que promulgue la innovación de las TIC			x	OPORTUNIDAD
	la inversión en I + D			x	OPORTUNIDAD
	Cambios Tecnológicos Futuros			x	OPORTUNIDAD
	Competencia Tecnológica			x	OPORTUNIDAD
	Financiación para inversiones			x	OPORTUNIDAD
	Remplazo Tecnológico			x	OPORTUNIDAD
	Acceso a la Tecnología			x	OPORTUNIDAD
	Información y Comunicación			x	OPORTUNIDAD
	Legislación sobre Tecnología		x		OPORTUNIDAD

Tabla 30: Respuestas Director N°2 PEST