



**Diseño de un modelo de gerencia estratégica en la empresa Acevedos Abogados y
Asociados S.A.S**

Juan Sebastian Villamizar Díaz

Lilibeth Moreno Muñoz

**Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Regional Santanderes
Centro Regional Bucaramanga / Bucaramanga (Santander)
Especialización en Gerencia de Proyectos
25 de octubre de 2022**

**Diseño de un modelo de gerencia estratégica en la empresa Acevedos Abogados y
Asociados S.A.S**

Juan Sebastian Villamizar Díaz

Lilibeth Moreno Muñoz

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Proyectos**

Asesor(a)

Juan Sebastian Dugarte Mendoza

Magister en Administración de Empresas con Especialidad en Dirección de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Regional Santanderes

Centro Regional Bucaramanga Bucaramanga (Santander)

Especialización en Gerencia de Proyectos

25 de octubre de 2022

Dedicatoria

Agradezco a Dios por darme salud y permitirme un logro más en mi vida profesional, a mi madre que siempre me ha brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y profesionales y a mi compañero de tesis gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto para hacer esto un sueño realidad. Autora: Lilibeth Moreno Muñoz.

Dedico este trabajo a Dios por llenarme diariamente de bendiciones para poder trabajar y seguir cumpliendo metas y sueños. A mi familia por su amor y su apoyo incondicional. Al amor de mi vida. A mi compañera de tesis por su compromiso, dedicación y apoyo en esta investigación. Autor: Juan Sebastian Villamizar Diaz.

Agradecimientos

Los autores expresamos nuestro principal agradecimiento al profesor y director Juan Sebastian Dugarte Mendoza por su colaboración, acompañamiento y ayuda incondicional, por compartir con nosotros su conocimiento y experiencias durante la ejecución de la investigación.

A Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. y directamente a Carlos Fernando Acevedo Supelano por permitirnos realizar la investigación en esta gran organización, por su colaboración y acompañamiento a la misma y por siempre tener esa buena disposición y entusiasmo para que se pudieran lograr los objetivos avanzando de una manera correcta y enfocada.

A la universidad Minuto de Dios por su continua formación basada en la fe, para ser profesionales especialistas.

Tabla de contenido

Resumen	10
Abstract.....	10
1. Introducción	11
2. Justificación.....	13
3. Descripción del Problema	15
3.1. Planteamiento del Problema	15
3.2. Formulación de Investigación.....	17
4. Objetivos	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos Específicos	17
5. Marco Referencial	18
5.1 Antecedentes.....	18
5.2. Marco Teórico.....	23
5.3. Marco Conceptual.....	31
5.4. Marco Legal.....	35
6. Metodología	37
6.1. Tipo de Investigación.....	37
6.2. El Enfoque de la Investigación	38
6.3. Diseño de la Investigación.....	39
6.3.1 El procedimiento o fases	40
6.4. Propósito.....	42
6.5. Población y Muestra Poblacional	43
6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	43
6.7. Técnicas de Análisis de la Información.....	44
7. Presupuesto.....	45
8. Cronograma.....	46

9.	Desarrollo de los Objetivos.....	47
9.1.	Diagnostico de la situación actual de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	47
9.1.1	Aplicación de instrumentos de investigación.....	48
9.1.2	Análisis de competidores.....	51
9.1.3	Análisis PEST.....	54
9.1.4	Identificación de factores internos y externos.....	58
9.1.5	Análisis MEFI.....	61
9.1.6	Análisis MEFE.....	64
9.1.7	Análisis DOFA.....	66
9.2.	Generación del mapa estratégico de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	70
9.2.1	Definición de objetivos estratégicos.....	70
9.2.2	Mapa estratégico para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.....	73
9.3.	Construcción del cuadro de mando integral.....	75
9.3.1	Generación de indicadores estratégicos.....	75
9.3.2	Ponderación de objetivos estratégicos.....	86
9.3.3.	Propuesta de Iniciativas.....	89
9.3.4.	Generación del cuadro de mando integral o CMI.....	90
10.	Conclusiones.....	95
11.	Recomendaciones.....	96
12.	Referencias bibliográficas.....	98

Lista de tablas

Tabla 1.	45
Valor horas hombre vinculados al proyecto.	45
Tabla 2.	45
Presupuesto detallado necesidades de investigación.	45
Tabla 3.	46
Presupuesto total investigación, aportes en dinero y en especie según necesidad.	46
Tabla 4.	46
Cronograma de actividades año en curso, 2022.	46
Tabla 5.	52
Identificación principal competencia Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	52
Tabla 6.	62
Matriz de evaluación de factores internos o MEFI.	62
Tabla 7.	64
Matriz de evaluación de factores externos o MEFE.	64
Tabla 8.	67
DOFA, Análisis del estado actual de Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	67
Tabla 9.	75
Indicadores propuestos para cada uno de los objetivos del mapa estratégico de Acevedos Asociados y Abogados S.A.S.	75

Lista de figuras

Figura 1.....	74
Propuesta del mapa estratégico para la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	74
Figura 2.....	76
Formatos de hojas de vida de los indicadores estratégicos propuestos para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.....	76
Figura 3.....	87
Esquema de la matriz de doble entrada para la ponderación de los objetivos.....	87
Figura 4.....	88
Matriz de doble entrada, ponderación de objetivos estratégicos y perspectivas.	88
Figura 5.....	91
Iniciativas propuestas para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.....	91
Figura 6.....	93
Propuesta de modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S., Cuadro de Mando Integral.....	93

Lista de apéndices

- Apéndice 1. Cuadro de operacionalidad de variables
- Apéndice 2. Instrumentos aplicados a clientes y colaboradores de la organización con sus respectivos análisis.
- Apéndice 3. Análisis de competidores a nivel regional, Santander.
- Apéndice 4. Matriz de perfil de competidores.

Resumen

Se diseñó un modelo de gerencia estratégica para la empresa prestadora de servicios jurídicos Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. Inicialmente realizando un análisis de factores internos y externos agrupados en perspectivas mediante las técnicas PEST, MEFI, MEFE Y DOFA, seguido de un planteamiento de objetivos estratégicos para conformar el mapa estratégico. Creando indicadores e iniciativas estratégicas se propusieron herramientas para la gestión, el monitoreo, cuantificación y cumplimiento de la estrategia organizacional.

Finalizando, se construyó el cuadro de mando integral identificándose los objetivos, indicadores e iniciativas estableciendo el modelo de gerencia estratégica propuesto y que la empresa podría utilizar para lograr dichos objetivos desde la misión en búsqueda de la visión y paralelamente aumentar las ventas de los servicios jurídicos.

Palabras clave: Gerencia estratégica; Cuadro de mando integral, DOFA, Objetivos estratégicos.

Abstract

A strategic management model was designed for the company that provides legal services Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. Initially carrying out an analysis of internal and external factors grouped into perspectives using the PEST, MEFI, MEFE and SWOT techniques, followed by an approach of strategic objectives to form the strategic map. Creating indicators and strategic initiatives, were proposed tools for the management, monitoring, quantification and compliance of the organizational strategy.

Finally, the balanced scorecard was built, identifying the objectives, indicators and initiatives establishing the proposed strategic management model and that the company

could use to achieve said objectives from the mission in search of the vision and at the same time increase sales of legal services.

Keywords: Strategic management; Balanced Scorecard, SWOT, Strategic Objectives.

1. Introducción

En los ambientes cambiantes actuales del mundo empresarial, las organizaciones se ven obligadas a tomar medidas para estar a la vanguardia del mercado, afrontar las competencias en masa en cada uno de sus sectores y agregar valor a sus procesos, productos y/o servicios con el fin de tener ese factor diferenciador, llamativo y asequible para la atracción de nuevos clientes y sostener y fidelizar a los clientes actuales.

Dicho esto, el Cuadro de Mando Integral o CMI (Balanced ScoreCard o BSC) es una herramienta muy útil ya que genera los siguiente beneficios: generar una sincronización de los procesos internos y todas las áreas como un solo sistema, alinea a los empleados coherentemente el propósito, la misión, la visión y metas de cada una de las áreas con los objetivos estratégicos de la organización, convirtiéndola en una de las mejores opciones creadoras de valor para las empresas, los colaboradores, los aliados estratégicos y los clientes, por medio de una administración estratégica que mida, controle y verifique todas las unidades del negocio. (Mendoza, J., 2016).

Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. es una empresa del sector de venta de servicios jurídicos, con una amplia trayectoria y experiencia a nivel local – Bucaramanga y su área metropolitana, a nivel regional – Santander y que sigue abriendo sus mercados tanto a nivel regional como a nivel nacional, contando con clientes en ciudades como Medellín, Bogotá, Barranquilla, Pereira, entre otras. Acevedos Abogados adicionalmente en el último

semestre ha presentado un crecimiento no solo por ofrecer y prestar servicios de alta calidad, sino por contar con un talento humano altamente capacitado en el sector jurídico y con conocimiento básico de habilidades blandas para el manejo de servicio al cliente.

Este crecimiento ha repercutido en aspectos muy buenos para la organización, pero ha mostrado que administrativamente no cuenta con una herramienta interna para manejar, monitorear, verificar y tener un control de los procesos que permita direccionar las labores en el cumplimiento de objetivos claros y concisos acorde al crecimiento presentado.

Adicionalmente el no prestar atención en la aparición de competencia en grandes volúmenes, la era digital y todos aquellos factores externos que deben ser tenidos en cuenta para poder ser competitivos y estar a la vanguardia del mercado, han sido razones suficientes para plantear un modelo de gerencia estratégica utilizando al Cuadro de mando integral como herramienta en la planeación de objetivos estratégicos que direccionen los procesos y se puedan cumplir las metas propuestas alineadas con una misión y visión claras y aterrizadas.

Por medio de análisis de factores internos y externos con técnicas como matrices de perfiles competitivos, MEFE, MEFI, DOFA se realiza el análisis de la situación actual, seguido de la elaboración de un mapa estratégico donde se proponen los objetivos estratégicos para lograr alcanzar la visión a través de la misión y que de esta misma forma se puedan vender más servicios jurídicos. Una vez identificados estos objetivos se plantean los indicadores de medición y las iniciativas estratégicas para la creación del cuadro de mando integral y proponer con esta información el modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

2. Justificación

El proyecto surge de la necesidad de aportar a la organización Acevedos Abogados y Asociados S.A.S, en el nivel directivo una herramienta y un sistema que le permita alinear y controlar los procesos direccionando los esfuerzos de todas las áreas en búsqueda de lograr objetivos estratégicos que se plantearán en la presente investigación para el cumplimiento del propósito, misión y visión. Adicionalmente, permitirá monitorear y controlar mediante indicadores estratégicos las actividades para la consecución de dichos objetivos.

Este proyecto generará una gran utilidad a la organización ya que permite establecer y planificar metas para construir, monitorear y orientar el trabajo y los recursos de una manera eficaz tal que pueda responder de una mejor forma a las necesidades del entorno actual, haciéndola más competitiva y accesible en el mercado.

Se requerirá entonces de un análisis interno y externo de la empresa y un proceso de clarificación de la dirección, áreas y recursos, por ello, es necesario desarrollar un mapa estratégico con sus indicadores estratégicos, y controlarlos a través del Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard).

Según Kaplan, R., Norton, D. (2002) se considera al Balanced Scorecard como una herramienta que permite el cumplimiento de la misión, canalizando las habilidades, energía y conocimientos específicos del recurso humano para lograr a largo plazo las metas establecidas inicialmente. Es una guía que direcciona tanto el desempeño de los recursos actuales como el futuro.

Mediante, el diseño del Cuadro de Mando Integral, Acevedos Abogados y Asociados S.A.S, logrará una estructura alineada a la estrategia de la empresa a través de

metas interconectadas, con indicadores de desempeño que permitan su posterior medición, control y muestra de resultados.

Se realiza esta investigación para que Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. pueda alcanzar sus metas planteadas en la visión y pueda ser una organización altamente competitiva en el mercado actual, todo esto se ejecutará a través del cumplimiento de unos objetivos específicos los cuales direccionan el trabajo de la investigación en la creación de un modelo de gerencia estratégica para cubrir este problema.

Mediante la aplicación de estas herramientas administrativas se generarán valores agregados en los investigadores como incentivar el sentido de búsqueda de información y estar actualizados en las herramientas administrativas de los proyectos y organizaciones para ser competitivos laboralmente, el análisis detallado de la data investigada o elaborada, el conocer y aplicar nuevas metodologías y conocimientos que agreguen valor en su vida profesional y personal, el trabajo en equipo como valor fundamental para la consecución de objetivos y por ultimo pero no menos importante, el enfrentamiento a los retos de superación que se puedan presentar durante responsabilidades adquiridas tanto académicas como laborales.

Si no se abordara el tema de determinación de una estrategia para la organización Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. se perdería una investigación de interés la cual genera unos beneficios claramente identificados en los párrafos anteriores que conllevarían a un muy buen trabajo realizado por parte de los investigadores y a una organización que podrá crecer de una forma más organizada, controlada y que cumpla sus metas con un trabajo muy bien sustentado, además que permitirá el desarrollo de la región, generación de empleo y el suplemento de necesidades para el sector en el que se desenvuelve.

3. Descripción del Problema

3.1. Planteamiento del Problema

Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. es una empresa constituida con el fin de brindar servicios jurídicos a la sociedad que busca a través de la mejora continua lograr los objetivos propuestos para posicionar la empresa entre las mejores entidades prestadoras de servicios jurídicos a nivel nacional basados en su misión y visión previamente planteada, pero dentro de su estructura organizacional y operacional no cuentan con estrategias, objetivos estratégicos, iniciativas o indicadores estratégicos los cuales ayuden al cumplimiento de la visión, siendo una posible causa de no haber logrado parte de esta meta en los últimos 3 años a nivel nacional cubriendo las necesidades jurídicas de los sectores empresariales, propiedades horizontales y personas naturales.

En el mundo actual y globalizado, con el mercado evolucionando constantemente y cada vez más competitivo, es necesario que las organizaciones se encuentren a la vanguardia y estructuralmente organizadas con el fin de cumplir objetivos propuestos para afrontar las competencias actuales desde su interior identificando sus ventajas en sus procedimientos. Principalmente las organizaciones establecen una misión y visión con el fin de lograr objetivos a través de una serie de actividades en sus procesos, pero no cuentan con una herramienta que permita la unificación y dirección de esfuerzos de todas las áreas en conjunto.

El cumplimiento de la estrategia no es valorado por muchas empresas por no disponer de las herramientas necesarias que permitan la cuantificación de los objetivos y las metas desde la formulación. Las organizaciones por lo general no definen, identifican, mide, evalúan y mejoran los planes de acción permitiendo el normal seguimiento de la gestión. (Díaz, 2019).

Actualmente Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. como organización ha tenido unos buenos resultados posicionándose a nivel local, ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, como una de las principales organizaciones a las cuales las personas naturales, las propiedades horizontales y algunos sectores empresariales recurren para la solución de servicios jurídicos, pero a nivel regional y nacional no han obtenido los resultados esperados de la misma forma como se ha presentado localmente.

La falta de estrategia y de objetivos estratégicos que permitan el direccionamiento de las actividades dentro de los procesos de la empresa es lo que posiblemente no ha permitido un crecimiento mayor de la misma, mayor venta de servicios jurídicos y una mayor cobertura en la atención de los clientes. La organización no cuenta con una forma de medir, cuantificar, controlar y mejorar aquellas actividades cruciales para el cumplimiento de su visión a través de su misión.

Anexo a lo mencionado anteriormente, al día de hoy se presentan retos adicionales ya que las empresas dedicadas al mismo sector se ven constantemente enfrentadas a la actualización jurídica permanente, a la actualización del recurso que pueda enfrentar las necesidades actuales, a la situación financiera del país y al entorno cambiante que encienden las alarmas en las organizaciones y los encamina en la búsqueda de herramientas y sistemas con los cuales puedan estar a la vanguardia y afrontar de una forma clara, concreta, directa y eficaz todas estas situaciones sin afectar el desempeño de la organización.

A pesar del gran trabajo realizado por parte del talento humano, a la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos en la organización, al planteamiento de una visión con actividades y labores direccionados por la misión, y por lo ya expresado anteriormente,

los esfuerzos no son suficientes para lograr prontamente los objetivos propuestos, los índices de ventas de servicios jurídicos a personas naturales, propiedades horizontales y sectores empresariales aun no son los suficientes para posicionar a Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. como una de las principales entidades prestadoras de servicios jurídicos a nivel local, regional y nacional.

Como consecuencias de ello, se ha llegado a no tener el control de los procesos de la organización, en ciertas ocasiones a no tener un control de los servicios ofrecidos, ni de la capacidad del talento humano que responda las necesidades de la demanda, a la pérdida de clientes en los niveles locales, regionales y nacionales, y a no cumplir parte de la visión inicialmente planteada.

3.2. Formulación de Investigación

¿Cómo diseñar un modelo estratégico para la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. que reconozca las condiciones endógenas y exógenas de la organización y que se operacionalice bajo un cuadro de mando integral?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gerencia estratégica para la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.
- Identificar las necesidades estratégicas con relación al aumento de las ventas de la organización y traducirlos en objetivos estratégicos para la elaboración del mapa estratégico de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

- Construir el cuadro de mando integral con el fin de generar el modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

5. Marco Referencial

5.1 Antecedentes

Con el fin de desarrollar este proyecto, se tendrán presentes los siguientes referentes con relación a investigaciones realizadas en gerencia estratégica, cuadros de mando integral y aplicación de balanced scorecard en organizaciones a nivel internacional, nacional, regional y local.

En el 2022, en la ciudad de Lima, Perú Sánchez Camargo, J. (2022) realiza un estudio con el objetivo principal de identificar la existencia de la relación entre el desarrollo de equipos de trabajo y la gerencia estratégica en una empresa del distrito de Santiago de Surco, siendo justificado por la teoría en que la gerencia estratégica para lograr objetivos y metas organizacionales debe fomentar la creación y desarrollo de grupos de trabajo con el fin de optimizar los procesos y obtener mayor productividad tomando al trabajador y los trabajos en grupo como puntos de partida.

Para ello se utilizó como método de investigación la elaboración de encuestas a 80 colaboradores de la organización y aplicando métodos estadísticos se concluyó que la gerencia estratégica se encuentra relacionada de manera positiva con el desarrollo de equipos de trabajo adicionalmente confirmando la relación entre la gerencia estratégica y la complementariedad, la comunicación y el compromiso de los colaboradores.

Con el fin de desarrollar una propuesta de un cuadro de mando integral para la E.S.E. Hospital regional de occidente en 2021 en Bucaramanga, Colombia, Figueroa &

Mora (2021) diseñan esta herramienta que le permite a la gerencia mantener un mayor control de las actividades con el fin de dar el cumplimiento respectivo a la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización, utilizando como metodología investigaciones descriptivas y transversales de naturaleza mixta con diseño de investigación experimental.

En el año 2021, en la ciudad de Ambato, Ecuador. Se realizó un diseño de balanced scorecard para la empresa GUIMO donde Morales (2021) plantea como finalidad a través del cuadro de mando integral – CMI la medición de la gestión de los recursos humanos y financieros. Asimismo, busca identificar mediante un análisis DOFA las fortalezas y debilidades de la empresa, dando como resultado la obtención de planes operativos y cuadros estratégicos, a través del diseño de indicadores con el aumento de la rentabilidad, dando cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos.

En Bucaramanga, Colombia el año 2019, Giraldo (2019) diseña estrategias basadas en la metodología del cuadro de mando integral para la gestión de las comunicaciones de los productos pasivos del Banco Falabella S.A. – Colombia, con las cuales se facilita la visibilidad de la efectividad de la gestión de las comunicaciones obteniéndose como resultado de lo analizado el medio más costoso es a través de los call centers, seguido de los mensajes de texto masivos y el más económico a través de correo electrónico, por ello se recomienda una mejor toma de decisiones y planes de acción por parte de la gerencia para la gestión de estas comunicaciones y lograr los resultados esperados.

En el año 2019, en la ciudad de Cusco, Perú. Según la tesis efectividad de la gestión logística mediante el balanced scorecard en la empresa cerveceras Cusco S.A.C. – 2019. Huamanguilla & Velazco (2019) plantean determinar los procesos de gestión logística, a través de una metodología descriptiva con un diseño no experimental, que permita evaluar

las perspectivas financieras. Asimismo, realiza un análisis de balanced scorecard como herramienta de proyección y dirección organizacional que busca dar seguimiento al desempeño de la empresa.

En Bogotá, Colombia Osorio (2018) a través de una investigación de la influencia de la gerencia estratégica en la empresa Industrias Payasito S.A.S. con el desarrollo de una matriz MEFE/MEFI la cual determinó el estado actual de la organización, pudo concluir que la gestión realizada por la gerencia encaminada en el conocimiento interno, externo y del entorno de la organización, dándole capacidad de planeación, toma de decisiones y manejo de la información ha sido satisfactoria, permitiendo el direccionamiento del compromiso por la gerencia estratégica de los procesos con la consecución de los objetivos organizacionales para el crecimiento empresarial.

En la ciudad de Pereira. Cañas & Tovar (2018) idean un diseño de un modelo de gerencia estratégica en la empresa óptica Altavista de la ciudad de Pereira, el cual tiene como propósito realizar un análisis envolvente de datos – DEA aplicados al sector de productos y servicios ópticos. Por tal razón, se implementó el direccionamiento estratégico donde los procesos administrativos, gerenciales y operativos, funcionen de manera eficiente, mediante un modelo gerencial que permite diseñar el diagnóstico interno y externo a las necesidades específicas de la empresa.

En el año 2018, en Bucaramanga, Colombia, por la falta de direccionamiento estratégico en la empresa Aguas de Puerto Wilches S.A.S. E.S.P. González (2018) realiza un análisis del estado actual de la organización y propone un sistema de control que soporte la toma de decisiones y mida el desempeño de la misma basado en la metodología del cuadro de mando integral. Una vez se define la estrategia, y basado en el CMI, se definen

los indicadores de gestión y las metas direccionadas por los objetivos con el fin de llevar a cabo una medida en prueba piloto. Una vez realizada la prueba piloto se obtiene que la empresa cuenta con muchos indicadores en rojo los cuales deben ser controlados y mejorados a través de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

En la ciudad de Trujillo, Perú. Mendoza (2016) diseña una herramienta estratégica sobre la aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles EIRL, el cual realizó un análisis FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de proyectarse estratégicamente en el mercado. Asimismo, realizó un diseño de cuadro de mando integral - CMI que le permite establecer indicadores a través de objetivos y estrategias para así cumplir con las metas propuestas.

Saldarriaga (2016) en Medellín, realizó una mirada a la gerencia estratégica de proyectos, mediante una revisión bibliográfica que permite determinar la relación entre la gestión de proyectos y la estrategia organizacional para el logro de sus objetivos, mediante el uso de las metodologías como medio de generación de valor. Concluyendo que es necesario que las empresas establezcan un conocimiento suficiente de los modelos y métodos existentes que garanticen la priorización de la consecución de los objetivos estratégicos y la permanencia en el mercado.

Nogueira *et al.* (2014) en Cuba, aplican el cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería con el fin de observar el despliegue, realizar el respectivo seguimiento y tomar el control de su estratégico rumbo, por tal razón se realiza el diseño del CMI adicionando otras herramientas que enriquecen las perspectivas a

evaluar. Con la metodología empleada, se generó un consenso sobre los objetivos estratégicos identificados en el mapa estratégico, contribuyendo al seguimiento, despliegue y toma de control del rumbo estratégico de la organización formando una comunicación de todos los niveles como actividad de cultura organizacional. De igual forma se logró identificar estabilidad económica y financiera, fortalecer perspectivas del cliente y procesos y contribución a la mejora de los procesos de la organización.

En el año 2014, en la ciudad de Ambato, Ecuador. Se diseña un análisis a la gerencia estratégica de costos en la toma de decisiones de la empresa calzado Gamo's, Portero (2014) realiza un estudio al lanzamiento de nuevos productos, el cual permita un posicionamiento competitivo en el mercado. Por lo tanto, es necesario identificar la cadena de valor de los productos en el mercado para tomar mejores decisiones y mantener una ventaja competitiva, reduciendo constantemente las actividades que no generan valor.

En la ciudad de Medellín. Ramírez (2013). Según la tesis implementación de balanced scorecard en una empresa de desarrollo de software: caso Quipux. Se diseñó e implementó un cuadro de mando integral – CMI a partir de un plan estratégico demostrando que el balanced scorecard no es solo un sistema de indicadores, sino un modelo de gestión estratégica que permite la retroalimentación en la empresa.

Para el año 2010, Amaya & Quiceno (2010), en la ciudad de Pereira, Colombia, se obtiene un modelo de planeación financiera con el que se evalúan escenarios para la toma de decisiones en los procesos gerenciales logrando implementar el modelo de cuadro de mando integral para las organizaciones en el departamento de Risaralda dedicadas al sector de la confección. Para esto se reuniendo todas las áreas funcionales de las empresas,

permitiendo la implementación del plan estratégico, llevándolo a la ejecución proporcionando a las gerencias mayor capacidad para la toma de decisiones.

En Madrid, España Estrada (2007) desarrolla una metodología para un puerto (genérico) que tiene como objetivo elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos utilizando como herramientas el plan estratégico y el cuadro de mando integral, que a su vez permiten un análisis con mayor cobertura que ayuda en gran medida a la generación de dicho plan y partiendo de las capacidades de los puertos y de las características competitivas del entorno permite concretar y clarificar esa misma estrategia.

Márquez (2007) en Santiago de Chile, realizó un diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado. El objetivo principal de este proyecto es diseñar un cuadro de mando integral - CMI, determinando la misión y visión, la cual permite analizar el entorno interno y externo a través de un mapa estratégico, por lo tanto, esto permitirá una retroalimentación y monitoreo continuo para determinar la estrategia establecida.

5.2. Marco Teórico

Esta investigación es fundamentada teóricamente en los siguientes postulados y teorías, Inicialmente como propone Chiavenato (2017) el surgimiento de la estrategia organizacional se genera como efecto de la fuerte competencia entre las organizaciones, pero también bajo la premisa de la necesidad de algunas organizaciones en formar sociedades cooperativas con otras empresas con el fin de lograr los objetivos operacionales, de esta manera las organizaciones en un sentido querían afianzar alianzas estratégicas con otras empresas pero por otro lado querían luchar contra sus competencias, enmarcados en

un ambiente intenso y dinámico de cierre de negocios enfrentando los desafíos pertinentes con el fin de lograr sostenibilidad y competitividad en periodos de tiempo planteados.

Se debe identificar al proceso de planeación estratégica como la propuesta a mediano y largo plazo de desarrollo competitivo con el propósito de definir objetivos, crear estrategias y ejecutar actividades que conlleven al afianzamiento de la sostenibilidad de la empresa y el aumento de la competitividad en el mercado. (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017) menciona que no es posible generar una formula o no existe alguna con la cual se pueda obtener organizaciones de alto desempeño y exitosas, por tal motivo un proceso de planeación estratégica bien estructurado y llevado a cabo con éxito guiara al desarrollo y a la formulación de estrategias que afirmen la evolución continua y sostenible de las organizaciones.

Ahora, el trabajo de un prolongado y difícil aprendizaje organizacional tiene como resultado el proceso estratégico, el cual, durante décadas, implicó la modificación compleja de las organizaciones para lograr sus objetivos, en este sentido y como fruto de este proceso, la estrategia fue el medio por el que las organizaciones empezaron a lograr con éxito los objetivos planteados en sus inicios. Esta estrategia consiste en la selección de la alternativa más conveniente entre varias y diferentes que dependen de los factores externos e internos de las organizaciones, adicionalmente implica la toma de decisiones con base en la decisión mencionada anteriormente. (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017) fundamenta a la estrategia representándola como una competencia la cual es tan antigua como la Tierra y se puede observar desde diferentes enfoques, ya sean militares, políticos, biológicos, deportivos, empresariales, entre otros;

estos enfoques promovieron el planteamiento estratégico y la búsqueda de estrategias para la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, en pro ser los primeros en el ambiente competitivo, globalizado y cambiantes del mercado actual.

Parte de lo que se conoce hoy en día como gerencia estratégica tuvo como incentivo para la ciencia de la administración el desarrollo de innovaciones que surgieron a partir de la segunda guerra mundial debido a la problemática de asignación limitada de recursos. La programación lineal, como nueva técnica operacional dieron paso a que metodologías de análisis cuantitativos fueran aplicados en procesos de planeación estratégica formales. (Chiavenato, 2017).

Adicionalmente surgió de forma explícita en medio de la planeación y organización de los preparativos para la guerra, la curva de aprendizaje convirtiéndose en una de las herramientas más importantes de la planeación estratégica. (Chiavenato, 2017).

Molano & Campo (2014) citan a Teece, Pisano y Shuen (1997) generando concordancia basada en las teorías de Schumpeter, donde se menciona que el tema o cuestión fundamental en el área de la gestión estratégica es el entendimiento de la forma en que las organizaciones logran y pueden mantener una ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelven.

Para comprender lo que una organización realiza de una forma básica, se recurre a la caja oscura de la teoría de los sistemas. La organización cuenta con unas materias primas y tras procesos de transformación, produce una serie de productos planteados y basados en una necesidades de clientes específicos, de esta manera es importante identificar si la organización es excesivamente estrecha teniendo como resultado una restricción del

desarrollo de la misma o si se identifica como una forma amplia con lo cual se pueden generar desvíos o malos usos de los recursos llevando a la misma situación de la no consecución de los objetivos. (Ogliastri, 2000).

El mundo empresarial está compuesto por temas en competencia constante fundamentada en la innovación, la relación desempeño-precio, el aumento de la utilidad y la destrucción creativa. De igual forma, Teece, Pisano y Shuen (1997) dan la definición de las capacidades dinámicas como los conductores de la creación, evolución y recombinación de recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva, citados por Molano & Campo (2014).

Entre los años 1940 y 1950, Peter Drucker mencionaba y de la daba afirmación a que la teoría económica le daba valor a los mercados como fuerzas impersonales, donde no se tenía control por parte de las organizaciones o los individuos. Por esto generaba el argumento en que el estratega siempre va a tener como propósito llevar a la organización a través de los cambios económicos del entorno por consiguiente se presenta una reducción de los límites impuestos por las circunstancias del momento. Partiendo de la anterior percepción se consideró como base del desarrollo del pensamiento estratégico que al usar de una forma adecuada y veraz la planeación formal, las organizaciones en cierto modo ejercerán una parte de control positivo sobre las fuerzas de los mercados. (Chiavenato, 2017).

Actualmente existen dos visiones básicas sobre la estrategia y como elaborarla según Chiavenato (2017), la visión estructuralista la cual lleva a las organizaciones a dividir según la atracción o no a los sectores empresariales y ya identificado el nivel de utilidad del sector ha sido determinado por los factores estructurales externos, se decide en que sector forma parte y en cual no, con el fin de captar riqueza y no crearla; por otro lado la visión re

constructivista, se basa en la teoría del crecimiento interno, donde la creación de valor y la innovación son los resultados de los emprendedores presentándose en cualquier momento, para esta visión los sectores no se definen si son atractivos o no ya que las organizaciones pueden modificar el grado de atracción por medios de esfuerzos conscientes de reconstrucción, en otras palabras estimular demanda y crear nuevo espacio de mercado.

Para implementar y ejecutar la estrategia, se necesita la compatibilidad de todas las variables inmersas en ella sin excepción, significando que debe involucrar un plan estratégico que a través de un sistema integre la misión, la visión, valores, cultura corporativa, unidades de negocio y todas las áreas funcionales y recursos de la organización, de esta manera se logra una alineación organizacional permitiendo que los stakeholders participen de las iniciativas estratégicas en la búsqueda de la ventaja competitiva desde el principio de la teoría de la contingencia abordando los dos ejes, el primero, externo alineado a las oportunidades y evitando las amenazas del ambiente. El segundo, de origen interno, enfocado en la visión de la organización comprendiendo factores internos y basado en los recursos y las habilidades. (Chiavenato, 2017).

Ahora, para lograr llevar a cabo una planeación estratégica y cumplir los objetivos planteados, es necesario el uso de herramientas con las cuales se tiene un punto de partida para el inicio de los análisis e identificación del estado de las organizaciones siguiendo el principio de la teoría de la contingencia para abordar los dos ejes, mediante un análisis riguroso y sistemático al cual la planeación estratégica debe adecuarse ya sea en el entorno de la organización como en su ámbito interno, con el fin de búsqueda de aspectos positivos y negativos en cada uno de ellos, acorde a los resultados obtenidos y las características de

los mismos, la organización debe tener la capacidad de organizarse para adaptarse, responder y beneficiarse de ellos. (Bayón, 2019).

Huerta (2020), señala al análisis FODA o DOFA como es conocido en Latinoamérica, como una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford en Estados Unidos en la década entre 1960 y 1970.

A pesar de que el origen del término FODA no es conocido, la herramienta ha evolucionado como un proceso clave para responder a las situaciones complejas estratégicas a través de la disminución del volumen de información para aumentar y mejorar la toma de decisiones. Helms & Nixon (2010) citados por Oña & Vega (2018).

Desde épocas pasadas se ha venido utilizando el análisis DOFA mostrando puntos en contra y a favor de las organizaciones, el cual estudiado desde diferentes perspectivas facilita el uso de esta metodología de una forma fácil y sencilla como una herramienta muy utilizada como apoyo para la generación y ejecución de estrategias. (Oña & Vega, 2018).

Actualmente esta herramienta de gestión estratégica es una de las más utilizadas en el mundo de los negocios y un componente primordial en la creación y ejecución de los planes de negocios de cualquier organización. Aunque la herramienta genera un vínculo explícito entre las oportunidades y amenazas del mercado externo y las fortalezas y debilidades internas de la empresa, puede ser un tanto complicado de ejecutar sin el direccionamiento correcto de alguien conocedor del tema. Oña & Vega. 2018 citando a Davies & Thomas (2014).

Estas herramientas son aplicadas en metodologías que han venido evolucionando a través de la historia como consecuencia de los avances tecnológicos, socioculturales y políticos que han tenido lugar desde los años 80, así como su debida expansión generan un ambiente dinámico y competitivo en el que se deben mover las empresas a nivel global. Este hecho ha implicado importantes transformaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión de control. (Baraybar, 2011).

De esta manera, los activos intangibles, han cobrado una importancia indiscutible, como base para valorar y asegurar el crecimiento de las empresas, por tal motivo ha surgido el cuestionamiento del cómo crear y gestionar dichos activos que dan valor a la organización. Una metodología válida para alcanzar esta meta es el cuadro de mando integral. (Baraybar, 2011).

Entre las décadas de los 80s y 90s, debido a una falencia en los resultados que producía el enfoque contemporáneo dependiente de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, debido a que dichas mediciones obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones para la creación de valor (Yetano, 2005).

Se llevó a cabo un estudio liderado por David Norton y el asesoramiento académico de Robert Kaplan, desatando una ola de estudios que buscaban la innovación, resaltando la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos tanto a largo como a corto plazo, medidas financieras y no financieras, y perspectivas internas y externas (Baraybar, 2011).

Con el paso del tiempo se generaron diferentes iniciativas con énfasis en la innovación para optimizar la gestión en la administración, entre ellas destaca al cuadro de mando integral (CMI), un modelo diseñado originalmente por Kaplan y Norton en 1992 con el fin de rectificar las falencias en las empresas basadas en el uso exclusivo de indicadores financieros. (Baraybar, 2011).

Inicialmente fue utilizado como una herramienta de control de gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros, que brindaban una explicación y/o pre visualización de los resultados financieros actuales y futuros, sin embargo, en 1996 esta metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, gracias a la incorporación de mapas estratégicos, que facilitan la vinculación de la estrategia de las organizaciones de manera operativa, posteriormente en 2001 el modelo incorpora el alineamiento operativo y la asignación de recursos, 2 variables clave que abren el camino para una correcta implantación estratégica. (Baraybar, 2011).

Robert Kaplan y David Norton en 1992, transformaron los fundamentos de la administración de empresas estableciendo un concepto innovador y productivo, a través del cual procuraron establecer las organizaciones hacia los logros de las estrategias por medio de indicadores y objetivos, que van más allá de un análisis financiero en las empresas. (Kaplan & Norton, 2002).

Asimismo, el principal aporte del cuadro de mando integral, es establecer las mediciones hacia lo intangible como requisito obligatorio para lograr los objetivos financieros, de igual manera obtener la misión y visión de la organización. Adicionalmente, el balanced scorecard, está fundado en un análisis de conceptos claves como el

direccionamiento de una empresa que logra la planeación estratégica a través, de una evaluación de desempeño. (Kaplan & Norton, 2002).

El balanced scorecard transforma la misión y la estrategia en metas y métricas organizadas por cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y capacitación y crecimiento, estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los impulsores de esos resultados, y entre medidas objetivas más estrictas y medidas más suaves y subjetivas. (Kaplan & Norton, 2002).

5.3. Marco Conceptual

Para el desarrollo de la presente investigación se tienen en cuenta los siguientes conceptos que van a permitir comprender más a fondo el entorno del estudio. Iniciando la conceptualización con la gerencia estratégica, la cual es una herramienta utilizada para administrar y ordenar los cambios a ejecutar, donde de igual forma es reconocida toda participación de los recursos humanos basados en el liderazgo y toma de decisiones por parte de la gerencia para que den solución a las demandas del entorno actual y futuro. Todas las organizaciones deben establecer unas metas, políticas y directrices que den facilidad mediante el respectivo análisis tanto interno como externo de las mismas con el fin de conocer cuáles serán los objetivos que se tienen planteado cumplir en el futuro y de allí se genera la planeación estratégica. (González *et al.*, 2019).

La gerencia es aquella quien direcciona la estrategia partiendo de el establecimiento de procesos dentro de las empresas con el fin de generar actividades diferenciadores que den respuesta de una manera efectiva a las necesidades de los clientes, en si, a la demanda. Con solo transformar el interior de la organización no va a ser suficiente, se deben

establecer estrategias gerenciales que incluyan el entorno con miras al mercado internacional por la saturación de los mercados locales, por estos motivos se hace necesario utilizar muy bien los bienes y servicios ya sea en los mercados internos o externos pero que se pueden generar mayores perspectivas de crecimiento de las organizaciones. (Acevedo & Oliva, 2014).

La planeación estratégica se puede considerar como un proceso de suma importancia en las organizaciones el cual se encarga de marcar los objetivos propuestos por alcanzar y aquellas directrices con las que se definen los planes de acción para poderlos lograr, que a su vez, puedan generar ventajas de sostenibilidad y competitivas en el largo plazo. Este proceso ayuda a identificar los recursos potenciales, generando y direccionando las capacidades, reconociendo las fortalezas y las debilidades y estableciendo una serie de integración de medidas con las que las organizaciones aseguran la consecución de resultados de los alcances planteados. Cabe mencionar que todo esto no puede ser posible si el recurso y todas las áreas no trabajan en conjunto y generan inteligencia colectiva con el fin de aceptar, entender, aplicar y poner en práctica la planeación estratégica. (Chiavenato, 2017).

Una herramienta de uso frecuente para el entendimiento del aumento o disminución del mercado es el análisis PEST, con el fin de definir la posición, el potencial y el direccionamiento de una organización. El PEST sirve para la identificación de los factores esencialmente externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos con los cuales se puede evaluar o medir el mercado al que se enfrentan las organizaciones. Al utilizar estas cuatro perspectivas (extensión de la tabla de ventajas y desventajas), el análisis PEST permite obtener una estructura lógica para comprender, presentar, discutir y poder tomar

decisiones, y promover el pensamiento proactivo a diferencia de otros análisis que esperan reacciones por instinto. (Chapman, 2004).

El DOFA, o como sus siglas en español lo indican; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es otra herramienta de diagnóstico y planeación estratégica de uso común en el ámbito empresarial para determinar el desempeño de la organización en presencia de una situación crítica que afecte de manera negativa la empresa, también utilizado como análisis colectivo ágil para dar respuesta a un problema y tratarlo desde múltiples perspectivas. Su verdadero objetivo es que la empresa por medio de la planeación estratégica integre procesos que se adelante o minimice ante las amenazas del entorno, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el aumento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de beneficios de las oportunidades, teniendo como resultado planes de trabajo integrados en todos los niveles de las organizaciones. (Amaya, 2010).

Cuando se tiene ya elaborada la matriz DOFA, se puede construir otras herramientas o matrices conocidas como MEFI y MEFE, que permiten la medición y evaluación de la organización. La matriz de evaluación de factores internos o MEFI, permite resumir y agrupar fortalezas y debilidades en los objetivos claves de mercadeo, finanzas, gerencia, investigación, producción y desarrollo, se construye a través de los siguientes pasos, identificar factores internos claves, ponderar estos factores, clasificarlo como fortaleza o debilidad, determinar el clasificado ponderado de cada factor y obtener el total ponderado e interpretarlo. (Gonzales & Rodríguez, 2019)

La matriz de evaluación de factores externos o MEFE, a diferencia de la MEFI, establece análisis cuantitativos simples de los factores externos, es decir de las oportunidades y las amenazas, de igual forma se construye identificando los factores

externos claves, ponderándolos, clasificándolos como oportunidad o amenaza, determinando el clasificado ponderado de cada factor y por ultimo su interpretación. (Gonzales & Rodriguez, 2019)

El balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI), es considerado como una herramienta de gestión que a raves de la proporción de información periódica acerca de los niveles de cumplimiento de objetivos propuestos con ayuda de indicadores se puedan tomar decisiones al respecto. Por tanto, es considerado como un concepto dinámico que apoya continuamente a la toma de decisiones y de igual manera contribuye la involucración de todo el recurso humano de la organización desde la elaboración de la estrategia hasta su continuo seguimiento. (Kaplan & Norton, 2002).

A continuación, se relacionan algunos conceptos involucrados en el cuadro de mando integral, La perspectiva en el CMI se identifica como el aspecto clave para la formulación de la estrategia, esta herramienta señala cuatro perspectivas las cuales son: financiera, clientes, crecimiento y aprendizaje y procesos internos. El mapa estratégico conforma el conjunto de objetivos estratégicos que se interconectan ayudando a identificar y dar prioridad dando la importancia según corresponda al tema que se quiera mejorar. Con los objetivos estratégicos se identifica lo que se desea mejorar o conseguir basados en el conocimiento interno de la organización y en el entorno. (Villamizar & Cárdenas, 2016 citando a Kaplan & Norton, 2002)

El CMI suministrará los siguientes beneficios a las organizaciones: el direccionamiento de los empleados con la visión de la empresa, el conocimiento por parte de todos los colaboradores y stakeholders (personas con intereses específicos en los proyectos) de los objetivos y el cómo hacer para cumplirlos, acorde a los resultados que se

van obteniendo se puede ir redefiniendo la estrategia, orientación en la creación de valor tanto del recurso como de los procesos y mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones. El CMI adicionalmente de aprovechar los beneficios mencionados anteriormente trata de resolver problemas como: no tener implementada la estrategia en todos los niveles de la organización, mejorar la comunicación entre niveles del directivo al operativo, visiones en corto plazo, el foco solo en indicadores financieros. (Mendoza, 2015).

5.4. Marco Legal

El marco legal del presente proyecto debe partir de la Constitución política colombiana expedida en el año 1991, no solo desde un solo cuerpo normativo, sino haciendo especial énfasis en lo señalado en el artículo 333 que es el marco de la iniciativa privada y la libertad empresarial y económica, teniendo como único límite el bien común y garantizando la libre competencia, lo anterior, sin olvidar el precepto constitucional consagrado en el artículo 58 que consagra la garantía de la propiedad privada.

Igualmente, desde la misma constitución política, el estado les da a las empresas el carácter de base del desarrollo del estado y la asigna una función social.

Es así, como con base en el precepto constitucional se han expedido leyes, decretos y resoluciones que enmarcan la creación de las empresas en Colombia y su funcionamiento, así como aquellas que promueven la creación y el fomento empresarial como base de toda una estrategia de desarrollo al interior del Estado Colombiano.

De igual forma, se debe tener presente la Ley 590 de 2000 expedida por el Congreso de la República que tiene como finalidad el “fomento a la cultura empresarial y a la creación de empresas” que busca dentro de otras el responder a las necesidades sociales,

generar empleo e incluso fomentar las tecnologías de la mano con el desarrollo empresarial. Esta ley es base para los emprendedores ya que es conocida como la LEY MYPYME que va muy de la mano con la Ley 905 de 2004, así como la Ley 1014 de 2006 y el mismo Código de Comercio Colombiano que tienen entre todas las mismas finalidades que es la promoción y creación de empresas en Colombia.

Es importante señalar que la creación de empresas es una estrategia de generación de empleo, es por eso que se identifican normas y leyes tendientes al fortalecimiento de las empresas, a través de los distintos planes de desarrollo, lo cual se ha repetido al menos, desde el plan de desarrollo de 2006 a la actualidad.

Ahora bien, por otro lado, ya mencionada Ley 905 de 2004 modifica la Ley 590 de 2000 creó el sistema nacional de MYPYMES y la educación para el fortalecimiento de las empresas.

Igualmente, en este proyecto es necesario, en cuanto al objeto del mismo, conocer el funcionamiento societario de la empresa, para cual se remite al Código de Comercio el cual establece los tipos societarios en Colombia, los cuales fueron complementados por la Ley 1258 de 2008, ya que, al tratarse de una SAS o sociedad por acciones simplificada, no es posible no hacer referencia a esta norma.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas o por su sigla S.A.S. son un modelo legal para la constitución de personas jurídicas que nació con la mencionada Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, es de precisar, que ésta Ley opera de forma independiente al Código de Comercio, puesto que no introdujo ninguna modificación sino que complementó los tipos societarios contemplados en dicha compilación normativa ampliando los ya

existentes: Sociedad colectiva, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones, sociedad limitada y sociedad anónima

Con la entrada en vigencia de dicha normatividad, el gobierno nacional estableció que ya no podrían seguirse constituyendo Sociedades Unipersonales y a cambio ofreció un nuevo modelo, el de las S.A.S. no obstante, al ser un modelo adicional las normas del código de comercio y otras normas complementarias que le sean aplicables tienen total efecto jurídico.

Es así como ultimas referencias normativas que deben tomarse en cuenta, como son la Ley 256 de 1996 que contempla la figura de la competencia desleal y la Ley 1581 de 2012 la ley de protección de datos personales, dos normas que son importantes en el desarrollo del presente proyecto.

6. Metodología

6.1. Tipo de Investigación

Dependiendo del problema planteado inicialmente, del objeto y objetivos específicos, se pudo identificar el tipo de investigación con el cual se logró ejecutar de manera correcta el proyecto, en este caso en particular para el desarrollo del estudio el tipo de investigación es descriptiva ya que señala las características, rasgos o fenómeno del objeto de estudio; este tipo de investigación se puede desarrollar de manera seccional, también conocida como transversal ya que abarca en una oportunidad única la información del objeto de estudio, o de manera longitudinal comparando información recopilada en varias oportunidades de una misma población, siendo uno de los principales objetivos evaluar ese cambio durante la recolección de los datos. (Bernal, 2016)

Esta investigación partió de una serie objetivos específicos planteados con el fin de lograr un objetivo general con el cual la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A. podrá manejar y controlar muy bien sus recursos y sus procesos llevando adicionalmente al aumento de los índices de ventas de servicios jurídicos. Se identificó plenamente el problema para lograr un modelo de gerencia estratégica que pueda apoyar tanto a la organización como al recurso a través de una serie de objetivos estratégicos medidos, evaluados y controlados por medio de indicadores estratégicos.

6.2. El Enfoque de la Investigación

Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto ya que busca entender mediante la evidencia de información verbal, visual, simbólica o datos numéricos y textuales, entre otros, los problemas planteados implicando tanto análisis cuantitativos como análisis cualitativos, siguiendo de una integración de los mismos y su respetiva discusión con el fin de ejecutar inferencias producto de toda la data investigada y generar mejor entendimiento del problema e investigación. (Hernández & Mendoza, 2018).

Este enfoque mixto permitió analizar los fenómenos investigados desde los puntos de vista tanto de los clientes de la organización como de los colaboradores en los ambientes internos y externos, teniendo como propósito identificar como algunos de estos individuos interiorizan y se desarrollan en su entorno con los fenómenos a los que están expuestos, llegando a tal punto de analizar, interpretar y darle una explicación en respuesta a lo evidenciado. (Hernández & Mendoza, 2018).

Mediante las técnicas e instrumentos de encuestas escritas a los clientes y entrevistas a los colaboradores de la organización se recopiló gran parte de la información de la empresa puesto que esta información es útil y de gran importancia ya que estos

individuos son los que están directamente involucrados con los procesos, programas y servicios de la organización. Estas herramientas adicionalmente brindaron un panorama completo y al detalle de la empresa, facilitando que las acciones a tomar en búsqueda de los objetivos estratégicos estuvieran direccionadas con el pensamiento y la disposición de los colaboradores y los clientes. Sumado a esto, se pudo determinar qué tan viable y justificado se podrá implementar el modelo de gerencia a proponer con el fin de lograr dichos objetivos planteados.

6.3. Diseño de la Investigación

Se desarrolló esta investigación con un diseño no experimental, definiéndose como investigación documental y de campo. La investigación documental, es conocida como un proceso de búsqueda, proceso, análisis y archivo de información a través de técnicas y métodos, la cual puede encontrarse de forma documental, gráfica, descriptiva, entre otras. (Tancara, 1993). La investigación documental tiene como finalidad generar similitudes, diferencias, procesos, posiciones o generación de postulado actual de conocimiento, todo enfocado en un objeto de estudio en particular. (Bernal, 2016).

Por otro lado, la investigación de campo se basa en la recopilación de la información en lugares diferentes al sitio de trabajo o un laboratorio, por ejemplo. La información proviene de un ambiente real el cual no puede ser controlado. Esta investigación se realiza en el campo como su nombre lo indica y es importante mencionar que puede ser ejecutada siguiendo los pasos del método científico. (Cajal, 2018).

Como fue señalado anteriormente el desarrollo de esta investigación involucró tanto la investigación documental como la investigación de campo, ya que se necesita información que se encontró documentada para poder establecer el conocimiento previo y

la estructura metodológica para poderla ejecutar y de igual forma es de gran importancia la búsqueda de información de la empresa en cuanto a factores internos y externos que se obtuvieron a partir de la población objeto de estudio que en este caso corresponde a los clientes de Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. y a los colaboradores o trabajadores de la organización.

6.3.1 El procedimiento o fases

El procedimiento necesario para lograr proponer el modelo de gerencia estratégica para la organización Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. fue el siguiente:

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica y un diagnóstico de la organización con el cual se determinó su estado actual y cuáles serían esos objetivos estratégicos necesarios para la elaboración del modelo de gerencia estratégica, este diagnóstico se realizó a través de encuestas escritas a los clientes y entrevistas a los colaboradores de la organización identificando factores internos y externos que luego serían revisados y evaluados con el análisis PEST señalando los factores externos para medir el mercado, seguido del método DOFA para establecer cuáles son los factores tanto internos como externos y luego a través de las matrices MEFE y MEFI, poder ponderar y generar grados de importancia a aquellos factores tanto positivos como negativos con los cuales se trabajó para la creación de los indicadores y objetivos estratégicos que permitieran direccionar la organización en búsqueda de sus metas.

Este diagnóstico inicial incluyó adicionalmente la revisión de la misión y visión de la organización con los cuales se pudo tener una imagen del futuro estableciendo el direccionamiento de los objetivos estratégicos para que el modelo de gerencia estratégica

pueda enfrentar las condiciones cambiantes del mercado incluyendo el entorno externo y evaluando y mejorando las condiciones internas.

Identificado el estado actual de la organización y las metas hacia donde se quiere llegar con el modelo de gerencia estratégica se procedió con la construcción del cuadro de mando integral, el cual incluye como primer paso, la definición de las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas agrupan la información obtenida a través del diagnóstico de la organización.

El segundo paso para la construcción del CMI se basó en la definición de los objetivos estratégicos resultantes de la información generada en las cuatro perspectivas, con estos objetivos se procedió a la construcción del mapa estratégico el cual describe cómo a través de los objetivos planteados el modelo de gerencia estratégica se logrará la consecución de la visión a través de la misión de la empresa.

El tercer paso involucró la construcción de los indicadores con los cuales la gerencia estratégica podrá medir, controlar y evaluar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos para la toma de decisiones.

Mediante una matriz de ponderación de objetivos estratégicos se le dio un nivel de importancia a cada uno de ellos como cuarto paso de este procedimiento, cabe resaltar que todos los objetivos planeados son importantes, pero se le asignó un puntaje acorde a la importancia del objetivo apuntándole a la consecución de la estrategia.

Como quinto paso se realizó una definición de propuestas de iniciativas con las cuales la organización podrá alcanzar las metas propuestas en los indicadores de cada uno de los objetivos estratégicos del CMI, esto quiere decir que a través de las iniciativas se

podrá ejecutar la estrategia corporativa en el modelo de gerencia. Se pueden ver también estas iniciativas como proyectos internos y externos alineados con los objetivos estratégicos para que la organización pueda obtener el resultado esperado a través del modelo de gerencia estratégica.

Con el sexto paso finalizó el proceso de construcción de CMI donde se establece el modelo de gerencia estratégica siendo esta la propuesta a presentar a Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. para que puedan tomar decisiones de implementación y puedan alcanzar su visión planteada desde sus orígenes de constitución.

6.4. Propósito.

De acuerdo con la finalidad que se quiere abordar las investigaciones, se pueden establecer dos tipos, una para acrecentar los conocimientos y otra para aplicar dichos conocimientos. Esta investigación se desarrolla para acrecentar los conocimientos y de esta forma se puede deducir que es una investigación básica, también denominada pura o fundamental, su propósito es aumentar los conocimientos teóricos para el progreso de un determinado tema sin incurrir en la aplicación o consecuencia de esta. (Ander-Egg, 1995).

Como lo menciona la teoría, esta investigación es básica ya que busca presentar una propuesta de modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. partiendo de información recolectada tanto de la bibliografía mundial como del conocimiento y perspectivas de los colaboradores y los clientes, la propuesta será generada a partir de esta investigación y ya dependiendo de su necesidad y alcance, la misma organización decidirá si la implementa y la pone en práctica en su día a día analizando las conclusiones y recomendaciones generadas al finalizar la investigación.

6.5. Población y Muestra Poblacional

La población objetivo o sujetos que fueron intervenidos con la investigación parte de dos universos que conforman Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. El primer universo corresponde a los colaboradores o trabajadores de la organización para un total de 8 personas. El segundo universo corresponde a los clientes activos y que le están generando ingresos de recursos en dinero por los servicios jurídicos prestados por la organización, la totalidad en número de clientes es de 32 personas entre jurídicas y naturales.

Debido a que el número de colaboradores y clientes activos de la organización no es muy grande, se decidió tomar como población y muestra poblacional el 100% de ambos universos mencionados anteriormente tanto de trabajadores como de clientes activos para un total de la muestra de 40 individuos. En el caso de personas jurídicas se realizó una sola encuesta ya sea al representante legal, gerente, jefe de recurso humano, administrador o quien considere la organización dependiendo de la disponibilidad.

Como la muestra fue la totalidad tanto de colaboradores como de clientes activos se garantizó que los resultados de la investigación son fiables y no dependieron de variables que puedan excluir algún tipo de información.

6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Se utilizó la técnica de la encuesta para obtener la información por parte de los clientes activos de la organización y la técnica de la entrevista para los trabajadores, en ese orden de ideas la encuesta escrita y las entrevistas estructuradas fueron los instrumentos seleccionados para la búsqueda de la información., para ello se elaboró un cuestionario de preguntas con las cuales se pudo obtener la mayor cantidad de información que tiene que

ver tanto de los factores externos, como de los factores internos en la organización, con el fin de poder realizar los análisis previamente mencionados en el punto 6.3.1.

Las herramientas de recolección de la información para las entrevistas fueron una grabadora y una libreta de notas, y las encuestas escritas para los clientes se realizaron en formato digital utilizando la página web <https://docs.google.com/forms> como medio de elaboración de las encuestas y medio de uso y recolección de la información; una vez diligenciada por cada uno de los individuos, el formato de estas encuestas se anexaron al final de la investigación, así como las grabaciones de las entrevistas.

Como el instrumento de recolección de información fue propio de los investigadores del presente proyecto, se revisó y validó con el accionista mayoritario de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. con el fin de que cumpliera con los requerimientos y lineamientos legales e institucionales vigentes.

6.7. Técnicas de Análisis de la Información

Una vez recopilada la información, esta se analizó primero en conjunto con el accionista mayoritario de Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. verificando la confiabilidad y seguridad del manejo y reproducción de la información, Ley 1581 de 2012, ley de protección de datos personales. Luego se realizó mediante herramientas informáticas como Microsoft Excel la identificación, agrupación y análisis de la información recolectada a través de las matrices PEST, DOFA, MEFI y MEFE.

7. Presupuesto

En las tablas 1 y 2 se identifican las necesidades de la investigación, en la tabla 3 se agrupan estas necesidades dependiendo del tipo de inversión, aportes en especie y aportes en dinero. El presupuesto total del proyecto es de 34'500.000 COP.

Tabla 1.

Valor horas hombre vinculados al proyecto.

Descripción	Cantidad	Hora Hombre Semanal	Valor hora [COP]	Meses	Total
Investigadores	2	8	\$ 50.000	10	\$ 32.000.000

Tabla 2.

Presupuesto detallado necesidades de investigación.

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Papelería	1	GLB	\$ 200.000	\$ 200.000
Transporte local terrestre	1	GLB	\$ 400.000	\$ 400.000
Servicios de internet	10	UND	\$ 50.000	\$ 500.000
Alquiler computadores portátiles	2	GLB	\$ 450.000	\$ 900.000
Planta física (lugar de reuniones y ejecución del proyecto)	1	GLB	\$ 500.000	\$ 500.000

Construcción matriz ponderación objetivos	X	X
Definición de propuestas de iniciativas estratégicas	X	X
Construcción del cuadro de mando integral, Modelo de gerencia estratégica		X

9. Desarrollo de los Objetivos

9.1. Diagnostico de la situación actual de la empresa Acevedos Abogados y Asociados

S.A.S.

Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. es una empresa que brinda acompañamiento jurídico con un equipo de trabajo altamente calificado en diferentes áreas de derecho capaz de atender cualquier solicitud de los clientes con responsabilidad, integridad, confiabilidad y calidad. Se enfoca en el sector empresarial, real, cooperativo y solidario, así como en las propiedades horizontales y personas naturales que necesiten asesoría y acompañamiento jurídico.

La **misión** es brindar a los clientes un servicio de calidad que responda a las solicitudes de manera óptima, responsable e íntegro con conocimiento y fundamentación técnica y jurídica.

Su **visión** es posicionar la empresa entre las mejores entidades prestadoras de servicios jurídicos a nivel nacional. Lograr un crecimiento empresarial adecuado con el cual podamos estar presentes en todas las ciudades del país.

Cuenta con valores corporativos como calidad, celeridad, eficiencia, integridad, responsabilidad, honestidad, profesionalismo, trabajo en equipo, cumplimiento y confiabilidad.

Una vez conocida la empresa a manera general, se procedió con la investigación aplicando los instrumentos.

9.1.1 Aplicación de instrumentos de investigación

Inicialmente se plantearon una serie de preguntas enfocadas en adquirir el conocimiento de factores tanto internos como externos de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S., estas preguntas fueron agrupadas según la variable de búsqueda desde dos perspectivas según la aplicación de los instrumentos, ya sea desde la perspectiva de los clientes o desde la perspectiva de los colaboradores. Las variables a analizar, su definición, dimensión, y las preguntas asociadas a estas variables como tal, se pueden evidenciar en el cuadro de operacionalidad de variables adjuntado como apéndice 1 en la presente investigación.

Teniendo como base este cuadro y elaborados los dos instrumentos, fueron aplicadas las encuestas a los clientes y las entrevistas a los colaboradores obteniéndose los siguientes resultados.

9.1.1.1 Instrumento – Encuestas Clientes

Se aplicaron 32 encuestas a clientes activos con naturaleza persona natural o jurídicas como se presenta en el apéndice 2, obteniéndose la siguiente información agrupada por variable de búsqueda:

Calidad del servicio: el 100% de clientes afirmaron considerar a los servicios de Acevedos como servicios de alta calidad y asequibles en el mercado, indicando también buenos precios de oferta.

El 31,3% de los clientes indicaron que es “muy alto o número 5” el tiempo de respuesta de la empresa frente a las solicitudes generadas, el 46,9% lo marcaron como “alto o número 4”, el 18,8% como “medio o número 3”, y por último el 3% de los clientes

seleccionaron “bajo o número 2”, esto indica que no se tiene plena conformidad con el tiempo de respuesta a las necesidades y que existe una oportunidad de mejora.

En cuanto a la calificación obtenida por la atención y el servicio al cliente, se obtuvo 65,6% como “muy alto o número 5”, y el 34,4% como “alto o número 4” confirmando la calidad prestada por Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

Capacidad del talento humano: esta variable se analizó mediante el criterio de los clientes identificando las competencias, capacidades y habilidades de los colaboradores de la empresa para resolver sus necesidades jurídicas, se obtuvo que el 100% de los clientes identifican estas capacidad y conocimientos de los colaboradores como fortaleza para la solución de sus problemas.

Satisfacción del cliente: Se midió esta satisfacción mediante cuatro preguntas concluyéndose lo siguiente, frente a la cuestión de creer si el cliente cree que la empresa le puede dar solución a sus problemas jurídicos, el 100% respondió afirmativamente. Se les preguntó si recomendarían a Acevedos con su círculo laboral y social, también respondieron el 100% que sí.

Con el fin de conocer qué posición según su satisfacción frente al mercado le darían a la organización, respondieron 54,8% de los clientes “muy alto o número 5”, el 38,7% “alto o número 4” y el 6,5% “medio o número 3”, posiblemente debido a acciones de mejoras en áreas como tiempos de respuesta.

Respecto a la probabilidad de volver a adquirir un servicio con la empresa, los clientes respondieron 81,3% “muy alto o número 5” y el 18,8% “alto o número 4” indicando el nivel alto de satisfacción del cliente con la empresa.

Conocimiento de la empresa: Para determinar si los clientes conocían la ubicación de la oficina, se les hizo esta pregunta con la cual respondieron el 93,8% que sí y el 6,2% indicaron que no, evidenciando una falla de atender de manera virtual a los clientes y no compartir la información general. Una forma de mostrar la empresa a un cliente es a través de su portafolio, se les pregunto a los clientes si les fue entregado al momento de firmar el contrato, el 68,8% respondieron que SI y el 31,2% que NO, generando una acción de mejora durante el momento de realizar los negocios.

Otra forma de identificar este conocimiento de la compañía es a través del conocimiento de los servicios ofertados por la misma, a los que los clientes respondieron a la pregunta de saber si conocen la mayoría de servicios, el 81,3% mencionaron SI y el 18,7% respondieron que no, es importante hacerles saber y frecuentar el envío de información respecto a los servicios ofrecidos por la empresa.

Mercadeo y comercial: Con el fin de conocer si los clientes identifican los canales de atención y las redes sociales, estos respondieron 90,6% que SI y 9,4% que NO; de la misma forma se indago por su consideración respecto a si estos canales son buenos, los clientes respondieron SI con un 84,4% SI y el 15,6% que no, identificando una acción de mejora en el área de mercadeo y comercial, importantísima para la satisfacción completa de los clientes.

Respecto a los recordatorios de los servicios que ofrece la empresa a través de técnicas de mercadeo y comerciales, los clientes respondieron que SI 45,2% y NO 54,8%, evidenciados problemas en los canales de comunicación, recordatorio de información y conocimiento de los servicios ofrecidos.

9.1.1.2 Instrumento – Entrevistas Colaboradores

Se aplicaron 8 entrevistas al 100% de los colaboradores como se evidencia en el apéndice 2, las cuales generaron respuestas con valoración de la información cualitativa que será analizada en las matrices PEST, MEFI, MEFE Y DOFA.

9.1.2 Análisis de competidores

Inicialmente, se realizó un análisis de las condiciones de la competencia a nivel regional, Santander, evidenciándose en el apéndice 3, mediante información obtenida a partir de la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde se determinó que:

- Existen 989 empresas en Santander incluyendo a Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. con actividad económica principal código CIIU-6910 correspondiente a actividades jurídicas.
- Según el tamaño de la organización, están registradas 986 como microempresas, 1 como pequeña empresa y 2 sin determinación del tamaño de la compañía. Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. pertenece al grupo de las microempresas.
- Basados en la naturaleza jurídica, se agrupan 721 empresas incluyendo a Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. como sociedades por acciones simplificadas S.A.S; 1 como sociedad comandita simple; 24 como sociedad limitada; 1 como sociedad anónima. 236 como personas naturales; 5 como empresas unipersonales y 1 como asociativas.

Tomando como base el reconocimiento previo que existe en el mercado, la dinámica entre la oferta y demanda que se presenta en el mismo y la información obtenida anteriormente de la Cámara de Comercio, se destacan las siguientes empresas en la tabla 5

como las mayores organizaciones que presentan nivel de competencia en el mercado regional.

Tabla 5.

Identificación principal competencia Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

Razón social	Naturaleza jurídica	Clase	Ciudad	Tamaño empresa
Pilonietalvarez S.A.S.	Sociedades por acciones simplificadas	Comercial	Bucaramanga	Microempresa
Serrano Serrano Abogados S.A.S.	Sociedades por acciones simplificadas	Comercial	Bucaramanga	Microempresa
Monsalve Abogados S.A.S.	Sociedades por acciones simplificadas	Comercial	Bucaramanga	Microempresa
Miguel Angel Márquez Serrano Abogados S.A.S.	Sociedades por acciones simplificadas	Comercial	Bucaramanga	Microempresa
Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.	Sociedades por acciones simplificadas	Comercial	Piedecuesta	Microempresa

Una vez reconocidos estos cuatro competidores, se procedió con la elaboración de una matriz de perfil competitivo o MPC analizando factores críticos de éxito como *los clientes*, por el manejo en volumen a nivel regional, nivel de lealtad y capacidad de atención; *servicios jurídicos*, identificando la calidad de los mismos, eficiencia de los procesos para poderlos prestar y la tecnología involucrada; *mercadeo*, con el fin de analizar los precios, la participación y los canales de comunicación en el mercado compartido por las organizaciones, y por último, *el talento humano*, analizando la administración del recurso, su cultura organizacional y la capacidad del talento para ofrecer servicios de calidad.

En la matriz de perfil competitivo detallada en el apéndice 4, se pudo determinar que partiendo del análisis interno de Acevedos abogados y Asociados S.A.S la categoría con menor calificación es mercadeo, lo cual es cierto, ya que aunque se cuenta con ciertos canales de comunicación, no se cuenta con página web propia además de estrategias de atracción de clientes nuevos para la venta de servicios jurídicos; los puntajes más altos se encuentran en talento humano y clientes, puesto que Acevedos cuenta con un recurso humano altamente calificado y una de sus principales políticas es el servicio al cliente con el cual logra la confianza y fidelidad de los mismos. Servicios jurídicos, se encuentra en el tercer lugar, una debilidad menor en eficiencia en procesos, Acevedos no cuenta con procesos claramente definidos con los cuales se direcciona la labor para lograr resultados.

Ahora a nivel externo comparado con las otras empresas, por puntaje Acevedos se encuentra en la segunda posición por debajo de Monsalve Abogados; sin escaparse de la realidad, Monsalve es el principal competidor en cuanto a la asesoría jurídica en las propiedades horizontales (principal mercado de Acevedos), cuenta con más clientes, prestación de estos servicios de alta calidad, recurso humano capacitado y con un buen alcance del mercado con sus respectivas técnicas con la cual lo ayudan a ubicarse en esta posición.

En tercer lugar, se encuentran Serrano y Serrano, Miguel Angel Márquez y por ultimo Pilonietalvarez, las puntuaciones más bajas de los tres se observan en las categorías de mercadeo, talento humano y clientes. Serrano y Serrano apenas está incursionando en la era digital, con pocas técnicas de mercado y teniendo en cuenta que la asequibilidad a sus servicios es baja ya que los precios de prestación de servicios son muy elevados. Miguel Angel Márquez no cuenta con un apoyo administrativo, su nivel de respuesta solo es a nivel

local y están empezando a generar mercado incursionando en la era digital. Pilonietalvarez cuenta con recurso humano con capacidad baja y tiempos de respuestas con atención al cliente tardíos, no cuentan con atención al cliente más allá del nivel local.

9.1.3 Análisis PEST

Por medio de este análisis se logran identificar factores externos de los entornos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar a la organización, siendo determinados por el sector de servicios jurídicos.

9.1.3.1 Factores políticos

Un factor político importante que no es desconocido por el sector empresarial son las ideas nuevas y el nuevo plan de gobierno por el cambio presidencial en Colombia, principalmente hablando de la reforma tributaria, siendo un nuevo gobierno distinto y de coalición, con muchas personas de ideología distinta, donde le presidente dará el direccionamiento. Por un lado, el nuevo ministro de hacienda hace énfasis en que se deben concentrar los ingresos de los países fortaleciendo la actividad productiva, si no son buenas las condiciones para los inversionistas se irán a otros países a invertir, por lo cual con la reforma se llegara a ser competitivo en muchos aspectos. (Sanchez, 2022). De esta forma se puede determinar que un cambio de gobierno o afectará o ayudará a las empresas de todos los sectores económicos, eso ya se dictaminará con el tiempo.

El conflicto armado en Colombia, un estudio realizado por la Universidad de los Andes y la ONG Británica International Alert, menciona que acorde a lo investigado en las ciudades de Colombia, las empresas señalaron que el conflicto afecta la capacidad de

aprovechar nuevas oportunidades de negocio. La extorsión, amenazas, atentados a empresas o trabajadores y por supuesto el cierre de empresas, son los principales factores a los que las organizaciones colombianas se ven diariamente afectadas; frente a estas realidades, la acción más recurrente por parte de las empresas en la búsqueda de protección ya se por las aseguradoras o vigilancia privada. (Portafolio, 2022). Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. trabaja jurídicamente con el sector empresarial, si los clientes se llegan a ver afectados por estas realidades, la organización como proveedor igual.

9.1.3.2 Factores económicos:

La Inflación como factor económico, según Sanchez (2022), es algo que nos debe preocupar a todos. Esta inflación es causada por los países externos, provocando el alza de precios de los socios de Colombia, por ejemplo, EEUU subiendo un 9%. Aumentar la tasa en Colombia no servirá para bajar la inflación porque es externa, por lo que si servirá es para generar rentabilidad en los papeles de la economía y atraer capitales controlando la tasa de cambio. (Sanchez, 2022). Para el caso de los clientes naturales que se ven obligados a tener un mayor costo de vida, tendrían que reducir sus gastos entre ellos como posibilidad, el asesoramiento jurídico por parte de organizaciones como Acevedos Abogados.

El aumento de las tasas de desempleo del país se puede considerar como otro factor económico ya que la tasa de desocupación laboral de Colombia estará para el 2022 en un escenario del 11,7% según los datos suministrados por Ocede (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), y recuperar la empleabilidad a como se encontraba el país antes de la pandemia será muy difícil, dependerá de una reforma laboral. (Becerra, 2022). Para el caso en que se generen despidos masivos, se convertiría esta población en

clientes potenciales debido a la necesidad de asesoría y ayuda jurídica por finalizaciones de contratos injustificados.

La devaluación del peso colombiano como factor económico es de suma importancia, causada principalmente por la subida del dólar, dada por varias razones nacionales e internacionales, encontrándose, por ejemplo, la incertidumbre por la llegada del nuevo presidente de Colombia, una posible recesión en los EEUU y una caída abrupta en los precios de los hidrocarburos. Todo esto adicionalmente a generado una desaceleración en el crecimiento de muchas economías acompañado por una alta inflación, a su vez la disminución del petróleo, generando que la economía colombiana, dependiente del hidrocarburo, provoque salida de dólares del país incrementando la tasa de cambio. (Zapata, 2022). La adquisición por ejemplo de recursos y materias primas que se necesiten para el normal funcionamiento de la organización se verán afectados por su alza en sus precios.

9.1.3.3 Factores socioculturales

Acorde a lo expresado por el Departamento nacional de estadísticas (DANE), se realizó un estudio donde se obtuvo como resultado que el sector interreligioso está generando 260.000 empleos formales previendo, que estos números aumenten por la gran cantidad de empleos informales que este sector también genera; de esta manera, las iglesias y organizaciones religiosas que actualmente funcionan en Colombia, mueven más la economía que los sectores de las TIC y la conocida economía naranja. (El Empleo, 2022). La formación de nuevos empleos y estructuras organizacionales en sectores religiosos son una gran oportunidad para que empresas como Acevedos Abogados aumenten sus

capacidades y servicios ofrecidos y puedan resolver todas las necesidades jurídicas que este nuevo sector pueda solicitar.

A pesar de que la pandemia fue un obstáculo que se está terminando de superar en el sector salud, en el 2021 Colombia finalizó con una economía que registra crecimientos importantes, sin embargo, es importante seguir trabajando en la recuperación del aumento del empleo formal, la promoción y aumento en la productividad inclusiva de la inversión y reactivación. (ANDI, 2022). La pandemia sigue evidenciando que afecta tanto positiva como negativamente las organizaciones, el trabajo consiste en mitigar los riesgos que aún son latentes en la cotidianidad y aprovechar las oportunidades generadas como el uso de la virtualidad como modalidad laboral.

9.1.3.4 Factores tecnológicos

Las redes sociales se han convertido en una tendencia creciente de marketing digital como canal de comunicación importantísimo para cualquier negocio; como principales redes se tienen el Facebook e Instagram para modificar el comportamiento de consumo de las personas y es allí donde se hace necesario la presencia de la publicidad del negocio. En redes sociales hay dos formas de llegar a los clientes y a los posibles clientes: con contenido de valor, llegando a un pequeño y limitado número de personas, pero a su vez generando fidelidad con la marca o a través del meta business incrementando el alcance y la presencia de la organización. (Institucional Colombia, 2022). Incursionar en la publicidad de servicios ofrecidos por la organización a través de las redes sociales con alta frecuencia, es una oportunidad que no puede seguir dejando pasar Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

Como esta organización requiere de un excelente servicio al cliente, se han generado nuevas tecnologías para el servicio al cliente dentro de las cuales se pueden encontrar: Bases de conocimiento o biblioteca digital, Chatbots para lograr un primer acercamiento con los clientes y solucionar su necesidad de una manera más rápida, Respuesta de voz interactiva automatizando las llamadas telefónicas y Sistemas Omnichannel permitiendo reunir en un solo lugar los canales de comunicación. (da Silva, 2022).

Después de este análisis se puede concluir que Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. debe tener en cuenta todos estos factores que podrían llegar afectar de manera positiva o negativa su crecimiento y en caso de presentarse factores negativos, como recomendación, tener contingencias con las cuales se puedan afrontar o mitigar cada uno de ellos.

9.1.4 Identificación de factores internos y externos.

Este análisis parte tanto de la información obtenida de las encuestas realizadas a los clientes, como de la información generada a través de las entrevistas a los colaboradores de la empresa. Se presenta a continuación los factores del respectivo análisis.

9.1.4.1 Fortalezas

- Contar con un ambiente laboral agradable que permite un desarrollo normal de las actividades diarias.
- Se tiene un nivel de responsabilidad muy alto con los clientes debido a la importancia de cada caso y de cada requerimiento.
- Se cuenta con criterio jurídico con calidad de respuesta ya que se tienen las competencias y capacidades necesarias para generar tranquilidad en los clientes

- Talento humano altamente comprometido y capacitado con el fin de dar soluciones a los problemas jurídicos de los clientes.
- Servicios jurídicos de alta calidad que conllevan a la fidelización y mantención de clientes o que recomiendan de manera positiva la empresa.
- Antigüedad y experiencia de la oficina que generan confianza de los clientes con la empresa.
- Oferta de servicios integrales que pueden resolver las necesidades de los clientes.
- Búsqueda y permisibilidad de la continua capacitación del talento humano.
- Capacidad de respuesta a nivel nacional.
- Poseer buen manejo del recurso financiero.

9.1.4.2 Debilidades

- No contar con procesos claramente definidos en la organización.
- La ubicación geográfica, la oficina se encuentra en un edificio enfocado en mercado sector salud que no genera atracción y accesibilidad a clientes nuevos del día a día, además que se encuentra lejos del casco urbano.
- El no poseer página web que permita un acceso directo y a la mano de los consumidores de la información y servicios jurídicos prestado por la organización.
- El uso limitado de técnicas de mercadeo y de las redes sociales para el ofrecimiento de servicios.
- Proyectar la marca como una sociedad de Abogados altamente capacitados para la solución de necesidades jurídicas.
- Direccionamiento e identificación del principal mercado.
- Falta de comunicación interna.

- No tener una estructura o jerarquía organizacional que permita la identificación de los cargos y sus respectivas funciones.
- Poseer pocas habilidades blandas y comerciales.
- Recurso humano limitado debido al crecimiento exponencial de la empresa en los últimos meses.
- Planta física con condiciones limitadas acorde al crecimiento de la empresa.

9.1.4.3 Oportunidades

- Acceso e inscripción a subsidios por parte del gobierno a las microempresas.
- Aumentar los canales de comunicación para captar nuevos clientes y estar más pendientes de ellos para generar respuestas rápidas y de calidad.
- Alianzas estratégicas con clientes con el fin de promover la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Participación de eventos en los cuales se promuevan los servicios disponibles por la organización.
- Nuevas tecnologías de la información y de la venta de servicios para un aprovechamiento de la era digital.
- Uso frecuente de las redes sociales como técnica de mercadeo y publicitaria para mostrar los servicios y adquirir nuevos clientes, sobre todo las aplicaciones que no generan ningún tipo de costo.
- Aprovechamiento del uso de dispositivos móviles para aumentar el reconocimiento de la marca y los servicios, proyectando la sociedad de abogados.
- Uso de bases de datos de clientes potenciales generados por entidades públicas y de fácil acceso.

9.1.4.4 Amenazas

- Alta competencia en el sector de venta de servicios jurídicos.
- Tiempos tardíos de respuesta que generan la pérdida de los clientes.
- Caídas financieras por recesiones económicas y eventos naturales o biológicos que afecten la cotidianidad como las pandemias.
- Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes debido al descuido de los mismos.
- Nuevas políticas y regulaciones que pueden llegar a generar problemas en los temas de contratación.
- Disminución en la creación de nuevas empresas o de conformación de nuevas propiedades horizontales.
- Crecimiento de la empresa no controlado ni bien administrado.
- Competidores con excelentes técnicas de mercadeo y uso de redes sociales.
- Tratar de abarcar grandes mercados y números altos de clientes con recursos limitados, principalmente humano.

9.1.5 Análisis MEFI

Del análisis anterior, se determinaron las fortalezas y debilidades de la organización, por medio de la matriz de factores internos o MEFI, ver tabla 6, se realiza la siguiente evaluación y ponderación según el grado de importancia de cada uno de estos factores, donde 0.00 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy importante, adicionalmente se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada factor con la siguiente relación: 1-debilidad mayor, 2-debilidad menor, 3-fortaleza menor y 4-fortaleza mayor.

Para generar la calificación ponderada o puntuación de cada factor, se realizó la multiplicación del valor ponderado y el valor calificado.

Tabla 6.

Matriz de evaluación de factores internos o MEFI.

Factores de éxito internos - fortalezas	Perspectiva	Ponderación	Calificación	Puntuación
Contar con un ambiente laboral agradable que permite un desarrollo normal de las actividades diarias.	Procesos Internos	0,04	3	0,12
Se tiene un nivel de responsabilidad muy alto con los clientes debido a la importancia de cada caso y de cada requerimiento.	Clientes	0,05	4	0,2
Se cuenta con criterio jurídico con calidad de respuesta ya que se tienen las competencias y capacidades necesarias para generar tranquilidad en los clientes	Clientes	0,06	4	0,24
Talento humano altamente comprometido y capacitado con el fin de dar soluciones a los problemas jurídicos de los clientes.	Aprendizaje y Crecimiento	0,03	3	0,09
Servicios jurídicos de alta calidad que conllevan a la fidelización y mantenimiento de clientes o que recomiendan de manera positiva la empresa.	Procesos Internos - Clientes	0,07	4	0,28
Antigüedad y experiencia de la oficina que generan confianza de los clientes con la empresa.	Procesos Internos - Clientes	0,05	3	0,15
Oferta de servicios integrales que pueden resolver las necesidades de los clientes.	Procesos Internos	0,06	4	0,24
Búsqueda y permisibilidad de la continua capacitación del talento humano.	Aprendizaje y Crecimiento	0,05	3	0,15
Capacidad de respuesta a nivel nacional.	Procesos Internos	0,03	3	0,09
Poseer buen manejo del recurso financiero.	Financiera	0,06	4	0,24
Factores de éxito internos - debilidades	Perspectiva	Ponderación	Calificación	Puntuación

No contar con procesos claramente definidos en la organización	Procesos Internos	0,07	1	0,07
La ubicación geográfica, la oficina se encuentra en un edificio enfocado en mercado sector salud que no genera atracción y accesibilidad a clientes nuevos del día a día, además que se encuentra lejos del casco urbano.	Procesos Internos	0,04	2	0,08
El no poseer página web que permita un acceso directo y a la mano de los consumidores de la información y servicios jurídicos prestado por la organización.	Procesos Internos	0,04	1	0,04
El uso limitado de técnicas de mercadeo y de las redes sociales para el ofrecimiento de servicios.	Procesos Internos	0,05	1	0,05
Proyectar la marca como una sociedad de Abogados altamente capacitados para la solución de necesidades jurídicas.	Procesos internos	0,03	2	0,06
Direccionamiento e identificación del principal mercado.	Procesos Internos	0,05	1	0,05
Falta de comunicación interna.	Procesos internos	0,04	2	0,08
No tener una estructura o jerarquía organizacional que permita la identificación de los cargos y sus respectivas funciones.	Procesos Internos	0,06	1	0,06
Poseer pocas habilidades blandas y comerciales.	Aprendizaje y Crecimiento	0,03	2	0,06
Recurso humano limitado debido al crecimiento exponencial de la empresa en los últimos meses.	Aprendizaje y Crecimiento	0,06	1	0,06
Planta física con condiciones limitadas acorde al crecimiento de la empresa.	Procesos Internos - Financiera	0,03	2	0,06
	Total	1	Total	2,47

El resultado final de la puntuación es 2,47, indicando por medio de este análisis que la empresa cuenta con debilidad es sus factores de éxito, pero, resaltando que se encuentra

cerca al valor del cambio a fortaleza de 2,5, evidenciando que se requieren acciones de mejora para lograr esta puntuación.

9.1.6 Análisis MEFE

Al igual que la matriz anterior, en este caso se evaluaron los factores externos, siendo las oportunidades y las amenazas las variables de estudio. Ver tabla 7.

Tabla 7.

Matriz de evaluación de factores externos o MEFE.

Factores de éxito externos - oportunidades	Perspectiva	Ponderación	Calificación	Puntuación
Acceso e inscripción a subsidios por parte del gobierno a las microempresas.	Financiera	0,05	3	0,15
Aumentar los canales de comunicación para captar nuevos clientes y estar más pendientes de ellos para generar respuestas rápidas y de calidad.	Procesos Internos	0,08	4	0,32
Alianzas estratégicas con clientes con el fin de promover la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	Procesos Internos - Clientes	0,06	4	0,24
Participación de eventos en los cuales se promuevan los servicios disponibles por la organización.	Procesos Internos	0,05	3	0,15
Nuevas tecnologías de la información y de la venta de servicios para un aprovechamiento de la era digital.	Procesos Internos - Financiera	0,06	4	0,24
Uso frecuente de las redes sociales como técnica de mercadeo y publicitaria para mostrar los servicios y adquirir nuevos clientes, sobre todo las aplicaciones que no generan ningún tipo de costo.	Procesos Internos	0,06	4	0,24
Aprovechamiento del uso de dispositivos móviles para aumentar el reconocimiento de la marca y los servicios, proyectando la sociedad de abogados.	Financiera	0,06	3	0,18

Uso de bases de datos de clientes potenciales generados por entidades públicas y de fácil acceso.	Procesos Internos - Aprendizaje y crecimiento	0,08	4	0,32
Factores de éxito externos - amenazas	Perspectiva	Ponderación	Calificación	Puntuación
Alta competencia en el sector de venta de servicios jurídicos.	Procesos Internos - Financiera	0,06	1	0,06
Tiempos tardíos de respuesta que generan la pérdida de los clientes.	Procesos internos	0,05	1	0,05
Caídas financieras por recesiones económicas y eventos naturales o biológicos que afecten la cotidianidad como las pandemias.	Financiera	0,04	2	0,08
Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes debido al descuido de los mismos.	Procesos internos	0,04	2	0,08
Nuevas políticas y regulaciones que pueden llegar a generar problemas en los temas de contratación.	Procesos internos	0,05	2	0,1
Disminución en la creación de nuevas empresas o de conformación de nuevas propiedades horizontales.	Clientes - Financiera	0,06	1	0,06
Crecimiento de la empresa no controlado ni bien administrado.	Procesos internos - Financiera	0,07	1	0,07
Competidores con excelentes técnicas de mercadeo y uso de redes sociales.	Procesos internos	0,06	1	0,06
Tratar de abarcar grandes mercados y números altos de clientes con recursos limitados, principalmente humano.	Procesos internos - Financiera	0,07	1	0,07
	Total	1	Total	2,47

Se genera una coincidencia con el resultado final de la puntuación de 2,47, al igual que en la matriz MEFI, indicando por medio de este análisis que la empresa cuenta con amenazas es sus factores de éxito, pero, resaltando que se encuentra cerca al valor del cambio a oportunidades de 2,5, evidenciando que se requieren acciones de mejora para lograr esta puntuación.

9.1.7 Análisis DOFA

Una vez identificados estos factores con su respectiva calificación, se realizó la agrupación de cada uno de ellos acorde a las perspectivas base para la conformación del modelo de cuadro de mando integral o CMI. Estas perspectivas se conocen como *perspectivas de procesos internos, perspectiva del cliente, perspectiva financiera y perspectiva de aprendizaje y conocimiento*. (Kaplan & Norton, 2002). Ver tabla 8.

Partiendo de estos factores DOFA, con las fortalezas y las amenazas se lograrán establecer objetivos estratégicos que permitan aprovechar al máximo las fortalezas y prestar mucha atención a las amenazas que puedan llegar a generar impacto en la organización; del mismo modo con los factores de oportunidades y debilidades, direccionaran los objetivos para tener en cuenta hacia donde se quiere llegar, que aprovechar el recurso, la parte interna de la organización y de su entorno y a su vez controlar todo esto mediante el conocimiento y las limitaciones de la empresa.

Se realizó una ponderación en compañía del accionista mayoritario de Acevedos Abogados con el fin de priorizar cuales de todos los factores evidenciados en la construcción del DOFA, son más relevantes para poder establecer un objetivo estratégico e iniciar con el proceso para la formulación del modelo de gerencia estratégica. Esta calificación se otorgó según el grado de importancia, donde 5 es más importante y 1 es menos importantes.

Tabla 8.

DOFA, Análisis del estado actual de Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

D-O-F-A	Ambiente	Factores DOFA	Perspectiva	Priorización
Fortalezas	Interno	Contar con un ambiente laboral agradable que permite un desarrollo normal de las actividades diarias.	Procesos Internos	3
Fortalezas		Se tiene un nivel de responsabilidad muy alto con los clientes debido a la importancia de cada caso y de cada requerimiento.	Clientes	4
Fortalezas		Se cuenta con criterio jurídico con calidad de respuesta ya que se tienen las competencias y capacidades necesarias para generar tranquilidad en los clientes	Clientes	4
Fortalezas		Talento humano altamente comprometido y capacitado con el fin de dar soluciones a los problemas jurídicos de los clientes.	Aprendizaje y Crecimiento	3
Fortalezas		Servicios jurídicos de alta calidad que conllevan a la fidelización y mantención de clientes o que recomiendan de manera positiva la empresa.	Procesos Internos - Clientes	5
Fortalezas		Antigüedad y experiencia de la oficina que generan confianza de los clientes con la empresa.	Procesos Internos - Clientes	4
Fortalezas		Oferta de servicios integrales que pueden resolver las necesidades de los clientes.	Procesos Internos	5
Fortalezas		Búsqueda y permisibilidad de la continua capacitación del talento humano.	Aprendizaje y Crecimiento	5
Fortalezas		Capacidad de respuesta a nivel nacional.	Procesos Internos	4
Fortalezas		Poseer buen manejo del recurso financiero.	Financiera	5
Debilidades	Interno	No contar con procesos claramente definidos en la organización	Procesos Internos	4
Debilidades		La ubicación geográfica, la oficina se encuentra en un edificio enfocado en mercado sector salud que no genera atracción y accesibilidad a clientes nuevos del día a día, además que se encuentra lejos del casco urbano.	Procesos Internos	3

Debilidades	Interno	El no poseer página web que permita un acceso directo y a la mano de los consumidores de la información y servicios jurídicos prestado por la organización.	Procesos Internos	5
Debilidades		El uso limitado de técnicas de mercadeo y de las redes sociales para el ofrecimiento de servicios.	Procesos Internos	4
Debilidades		Proyectar la marca como una sociedad de Abogados altamente capacitados para la solución de necesidades jurídicas.	Procesos internos	3
Debilidades		Direccionamiento e identificación del principal mercado.	Procesos Internos	2
Debilidades		Falta de comunicación interna.	Procesos internos	3
Debilidades		No tener una estructura o jerarquía organizacional que permita la identificación de los cargos y sus respectivas funciones.	Procesos Internos	4
Debilidades		Poseer pocas habilidades blandas y comerciales.	Aprendizaje y Crecimiento	3
Debilidades		Recurso humano limitado debido al crecimiento exponencial de la empresa en los últimos meses.	Aprendizaje y Crecimiento	5
Debilidades		Planta física con condiciones limitadas acorde al crecimiento de la empresa.	Procesos Internos - Financiera	3
Oportunidades		Acceso e inscripción a subsidios por parte del gobierno a las microempresas.	Financiera	4
Oportunidades	Externo	Aumentar los canales de comunicación para captar nuevos clientes y estar más pendientes de ellos para generar respuestas rápidas y de calidad.	Procesos Internos	5
Oportunidades		Alianzas estratégicas con clientes con el fin de promover la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	Procesos Internos - Clientes	5
Oportunidades		Participación de eventos en los cuales se promuevan los servicios disponibles por la organización.	Procesos Internos	4
Oportunidades		Nuevas tecnologías de la información y de la venta de servicios para un aprovechamiento de la era digital.	Procesos Internos - Financiera	5

Oportunidades		Uso frecuente de las redes sociales como técnica de mercadeo y publicitaria para mostrar los servicios y adquirir nuevos clientes, sobre todo las aplicaciones que no generan ningún tipo de costo.	Procesos Internos	4
Oportunidades	Externo	Aprovechamiento del uso de dispositivos móviles para aumentar el reconocimiento de la marca y los servicios, proyectando la sociedad de abogados.	Financiera	4
Oportunidades		Uso de bases de datos de clientes potenciales generados por entidades públicas y de fácil acceso.	Procesos Internos - Aprendizaje y crecimiento	4
Amenazas		Alta competencia en el sector de venta de servicios jurídicos.	Procesos Internos - Financiera	3
Amenazas		Tiempos tardíos de respuesta que generan la pérdida de los clientes.	Procesos internos	5
Amenazas		Caídas financieras por recesiones económicas y eventos naturales o biológicos que afecten la cotidianidad como las pandemias.	Financiera	4
Amenazas		Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes debido al descuido de los mismos.	Procesos internos	4
Amenazas	Externo	Nuevas políticas y regulaciones que pueden llegar a generar problemas en los temas de contratación.	Procesos internos	3
Amenazas		Disminución en la creación de nuevas empresas o de conformación de nuevas propiedades horizontales.	Clientes - Financiera	3
Amenazas		Crecimiento de la empresa no controlado ni bien administrado.	Procesos internos - Financiera	3
Amenazas		Competidores con excelentes técnicas de mercadeo y uso de redes sociales.	Procesos internos	3
Amenazas		Tratar de abarcar grandes mercados y números altos de clientes con recursos limitados, principalmente humano.	Procesos internos - Financiera	2

9.2. Generación del mapa estratégico de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

9.2.1 Definición de objetivos estratégicos

Para identificar las necesidades estratégicas con relación al aumento de las ventas de la organización y en general traducirlas en objetivos estratégicos, se parte del análisis tanto interno como externo agrupado en las cuatro perspectivas y acorde a las calificaciones de los factores según su grado de importancia en el DOFA para la construcción del mapa estratégico. La nomenclatura de los objetivos inicia con OE, que significa objetivo estratégico, luego las siglas de la perspectiva a la que pertenece, por ejemplo, PPI, perspectiva de procesos internos, y por último el número que identifica la cantidad.

9.2.1.1 Perspectiva de procesos internos

OE-PPI 1: Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios – Estrategia D: A: Alinear los procesos para proponer y generar contenido multimedia que ayude a una mayor frecuencia en la publicación de información ya sea de estructura, servicios o simplemente de reconocimiento de la empresa, ayuda a generar mayor impacto en la vena de servicios, reconocimiento de la marca y recordación en públicos generales.

OE-PPI 2: Optimizar los recursos de la organización – Estrategia F: O: El garantizar un manejo adecuado de los recursos, optimizándolos y obteniendo su total aprovechamiento, genera la sostenibilidad de la empresa, del mismo modo permite identificar aquellos que generan pérdidas o gastos innecesarios y tomar acciones, las cuales promuevan el mejoramiento continuo de los recursos y paralelamente de la organización.

OE-PPI 3: Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes –

Estrategia D: A: Realizar un seguimiento y evidenciar mejoría en los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes generan valor tanto en ellos como en la capacidad del recurso para atenderlos, marcando la diferencia en la gran competitividad del mercado actual y versátil de los servicios jurídicos.

9.2.1.2 Perspectiva financiera

OE-PF 1: Mantener la viabilidad financiera de la empresa – Estrategia F: O:

Poseer una cartera sana, evitar endeudamientos y controlar muy bien el recurso en dinero podrá generar el valor y el respaldo necesario para el aprovechamiento administrativo e inclusive el control del crecimiento de la organización.

OE-PF 2: Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas

estratégicas de mutuo beneficio – Estrategia F: O: De esta manera se logrará mantener la capacidad financiera así mismo promoviendo los servicios y captando la atención de clientes potenciales.

OE-PF 3: Crecer mediante alternativas estratégicas – Estrategia F: A:

A: La organización puede alcanzar sus objetivos creciendo de manera interna y externa implementando alternativas estratégicas con las cuales se direccionen los trabajos en mercados específicos para el aprovechamiento del recurso con el que actualmente se cuenta, del mismo modo identificando formas de mejora para alinear los procesos y establecer funciones a los cargos de una forma jerárquica manteniendo control en la estructura organizacional.

9.2.1.3 Perspectiva del Cliente

OE-PC 1: Aumentar las técnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa – Estrategia D: O: Aprovechar que se cuenta con redes sociales y con una página web en construcción para aumentar las técnicas de mercadeo y de este modo mejorar el reconocimiento de la empresa a nivel regional y empezar a ganar espacios a nivel nacional.

OE-PC 2: Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes – Estrategia F: O: Sostener y fidelizar los clientes ayudará a mantener financieramente la organización, adicionalmente el prestar servicios de alta calidad conllevará a que los mismos clientes fidelizados, generan publicidad voz a voz para la atracción de nuevos clientes. Con este objetivo se aumenta el valor de los clientes y la búsqueda o identificación de nuevos clientes y/o potenciales.

OE-PC 3: Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos – Estrategia F: O: Este objetivo involucra que todos los procesos de la organización se direccionen para que los servicios ofrecidos se presten con los más altos estándares de calidad, tiempos de respuestas oportunos, demostrando eficiencia y productividad para obtener los mejores resultados en la satisfacción de los clientes tanto con la empresa como por los servicios adquiridos.

9.2.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OE-PAC 1: Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano – Estrategia D: O:: Poseer talento humano altamente capacitado y que

mantenga sus necesidades en un aprendizaje continuo para estar a la vanguardia tanto de los temas jurídicos como de todas aquellas áreas involucradas en la empresa, genera confianza en los clientes para escoger a la empresa como su prestadora de servicios, por lo cual este objetivo incluye aumentar porcentajes de empleados que han alcanzado o se encuentran en proceso de alcanzar altos niveles de competencia.

OE-PAC 2: Mantener un clima y una cultura organizacional optima –

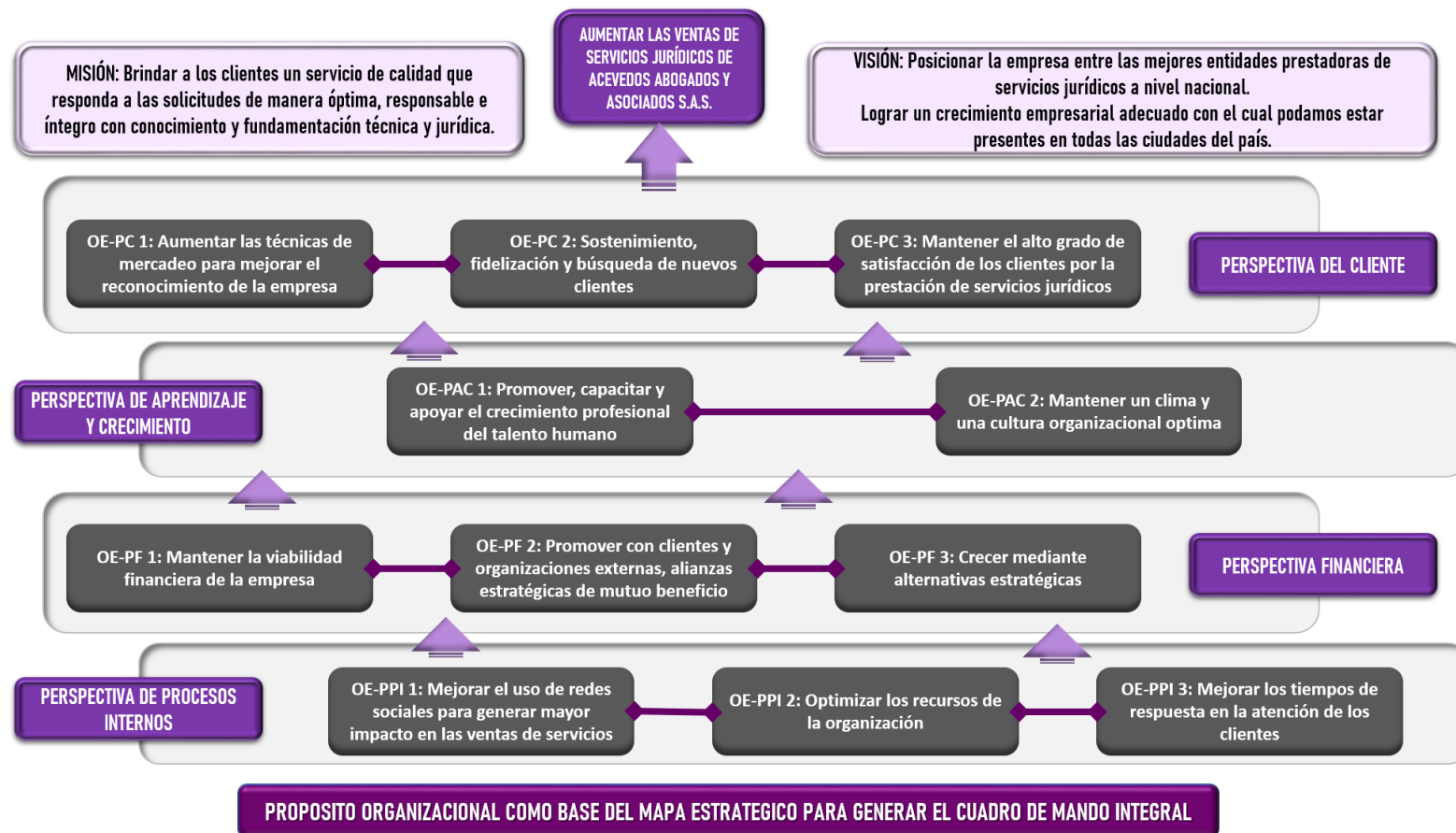
Estrategia F: O: Si el clima laboral y la cultura organizacional se mantienen en las mejores condiciones, la organización verá reflejado las buenas labores en buenos resultados de prestación de servicios, satisfacción de los clientes y cumplimiento de metas u objetivos que su única función es mejorar y hacer crecer la empresa.

9.2.2 Mapa estratégico para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

Se proponen 11 objetivos estratégicos de gran importancia a partir del análisis de las cuatro perspectivas, evidenciándose su interrelación en el mapa estratégico de la organización, ver gráfico 1, de una manera visual en un solo diagrama donde se puede observar la integración de los mismo con el fin de lograr la estrategia a través del modelo de gerencia a proponer con el cuadro de mando integral.

Figura 1.

Propuesta del mapa estratégico para la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.



9.3. Construcción del cuadro de mando integral.

9.3.1 Generación de indicadores estratégicos

Con el fin de tener control y determinar los cumplimientos de los objetivos estratégicos del mapa anterior presentado en la figura 1, se proponen los siguientes indicadores para cada uno de ellos, ver tabla 9.

Tabla 9.

Indicadores propuestos para cada uno de los objetivos del mapa estratégico de Acevedos Asociados y Abogados S.A.S.


No.	Código del indicador	Indicadores del Cuadro de Mando Integral Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.
1	AAA-OE-PPI-1	Cantidad de seguidores nuevos en las redes sociales
2	AAA-OE-PPI-2	Porcentaje de gastos por consecución de recursos
3	AAA-OE-PPI-3	Porcentaje de satisfacción de los clientes por el tiempo de respuesta
4	AAA-OE-PF-1	Control de cartera
5	AAA-OE-PF-2	Porcentaje de cumplimiento de objetivos de generación de alianzas estratégicas
6	AAA-OE-PF-3	Porcentaje de cumplimiento de alternativas estratégica para la venta de servicios
7	AAA-OE-PC-1	Porcentaje de técnicas de mercadeo implementadas con resultado satisfactorio
8	AAA-OE-PC-2	Cantidad de nuevos clientes
9	AAA-OE-PC-3	Porcentaje de satisfacción de los clientes por adquirir servicios con la organización
10	AAA-OE-PAC-1	Porcentaje de colaboradores que completaron alto nivel de completaron alto nivel de competencia
11	AAA-OE-PAC-2	Porcentaje de satisfacción de colaboradores con el clima laboral de la empresa


Una vez planteados los indicadores, se diseñó el formato de hoja de vida de indicador donde se diligenciará la información por el responsable asignado por la asamblea de accionistas para conocer, monitorear y verificar el cumplimiento de la meta propuesta, el indicador y de este mismo modo el objetivo estratégico. El formato es único y varía en la

información requerida por cada uno de los objetivos. Se presentan a continuación los formatos de los indicadores estratégicos propuestos.

Figura 2.

Formatos de hojas de vida de los indicadores estratégicos propuestos para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PPI-1		Cantidad de seguidores nuevos en las redes sociales	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
Procesos Internos		Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios	
DESCRIPCION			
Medir la cantidad de seguidores nuevos que llegan a las redes sociales debido al uso frecuente de las mismas atrayendo mas publico y generando mas vistas			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Número de seguidores de los aplicativos de redes sociales Instagram y Tiktok, con los que se cuenta con perfil corporativo.		$(\text{Cantidad de seguidores NUEVOS EN TOTAL en redes sociales en el mes} / \text{Cantidad de seguidores total ACTUALES}) * 100$	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\underline{\hspace{2cm}} / \underline{\hspace{2cm}}) * 100 = \underline{\hspace{2cm}} \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
MENSUAL		>40%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO, MARQUE CON UNA X			
(<input type="checkbox"/>) ROJO: < 20%	(<input type="checkbox"/>) AMARILLO: 20% - < 40%	(<input type="checkbox"/>) VERDE: 40% - 60%	(<input type="checkbox"/>) AZUL: > 60% - 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		
AAA-OE-PPI-2	Porcentaje de gastos por consecución de recursos		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR		
Procesos Internos	Optimizar los recursos de la organización		
DESCRIPCION			
Tener un control sobre los gastos mensuales generados por la consecución y sostenimiento de los recursos ya sean en recurso humano o en recurso material			
FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN		
Informe financiero mensual	$(\text{GASTOS TOTALES del mes en recursos} / \text{TOTAL PRESUPUESTO asignado para el gasto del mes}) * 100$		
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\quad / \quad) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR OBTENIDO	
MENSUAL	< 95%		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: > 100%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 95% - < 100%	<input type="checkbox"/> VERDE: 50% - 95%	<input type="checkbox"/> AZUL: <50%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		


	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PPI-3		Porcentaje de satisfacción de los clientes por el tiempo de respuesta	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
Procesos Internos		Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes	
DESCRIPCION			
Medida y control del tiempo de respuesta en atención a las necesidades y requerimientos de los clientes			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Encuestas de satisfacción de servicio al cliente		(Calificación obtenida en la encuesta de satisfacción respecto al tiempo de respuesta mensual / calificación esperada)*100	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$\left(\frac{\quad}{\quad} \right) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
MENSUAL		80%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 40%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 40% - < 80%	<input type="checkbox"/> VERDE: 80%-<100%	<input type="checkbox"/> AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		


	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		
AAA-OE-PF-1	Control de cartera		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR		
Financiera	Mantener la viabilidad financiera de la empresa		
DESCRIPCION			
Porcentaje de cartera recolectada y determinación de cartera pendiente con el fin de mantener el punto de equilibrio de la empresa y que se obtengan utilidades mensuales			
FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN		
Informe mensual de cartera	$(\text{CARTERA TOTAL pagada en el mes} / \text{CARTERA TOTAL DEBIDA}) * 100$		
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\quad / \quad) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR OBTENIDO	
MENSUAL	80%		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 40%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 40% - < 80%	<input type="checkbox"/> VERDE: 80%-<100%	<input type="checkbox"/> AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PF-2		Porcentaje de cumplimiento de objetivos de generación de alianzas estratégicas	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
Financiera		Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas estratégicas de mutuo beneficio	
DESCRIPCION			
Determinar en cantidad porcentual los negocios efectuados semestralmente como alianzas estratégicas de mutuo beneficio			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Informe financiero mensual e Informe comercial semestral		$\left(\frac{\text{CANTIDAD DE ALIANZAS efectuadas en el semestre}}{\text{CANTIDAD DE ALIANZAS efectuadas en el semestre ANTERIOR}} \right) * 100$	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$\left(\frac{\quad}{\quad} \right) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
SEMESTRAL		80%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
(<input type="checkbox"/>) ROJO: < 40%	(<input type="checkbox"/>) AMARILLO: 40% - < 80%	(<input type="checkbox"/>) VERDE: 80%-<100%	(<input type="checkbox"/>) AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PF-3		Porcentaje de cumplimiento de alternativas estratégicas para la venta de servicios	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
Financiera		Crecer mediante alternativas estratégicas	
DESCRIPCION			
Determinar en cantidad porcentual las estrategias con resultado satisfactorio generadas durante el semestre			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Informe financiero mensual e Informe comercial semestral		$\left(\frac{\text{CANTIDAD DE ESTRATEGIAS CON RESULTADO SATISFACTORIO efectuadas en el semestre}}{\text{CANTIDAD TOTAL DE ESTRATEGIAS EFECTUADAS en el semestre}} \right) * 100$	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$\left(\frac{\quad}{\quad} \right) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
SEMESTRAL		80%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 20%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 20% - < 50%	<input type="checkbox"/> VERDE: 50%-<100%	<input type="checkbox"/> AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		
AAA-OE-PC-1	Porcentaje de técnicas de mercadeo implementadas con resultado satisfactorio		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR		
del Cliente	Aumentar las tecnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa		
DESCRIPCION			
Validar el porcentaje de tecnicas de mercadeo nuevas aplicadas y con las cuales se obtuvieron resultados satisfactorios en el año			
FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN		
Informe comercial	$(\text{cantidad TECNICAS DE MERCADEO aplicadas con resultados satisfactorio en el AÑO} / \text{cantidad TOTAL DE TECNICAS DE MERCADEO aplicadas en el AÑO}) * 100$		
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\quad / \quad) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR OBTENIDO	
ANUAL	50%		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 20%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 20% - < 40%	<input type="checkbox"/> VERDE: 40% - < 80%	<input type="checkbox"/> AZUL= 80% - 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		
AAA-OE-PC-2	Cantidad de nuevos clientes		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR		
del Cliente	Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes		
DESCRIPCION			
Determinar la cantidad porcentual de nuevos clientes, ya sean persona naturales o personas juridicas basados en los clientes actuales que se mantienen y se fidelizan con el tiempo			
FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN		
Informe administrativo	$(\text{Clientes nuevos en el trimestre} / \text{Clientes nuevos en el trimestre ANTERIOR}) * 100\%$		
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\text{_____} / \text{_____}) * 100 = \text{_____}\%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR OBTENIDO	
TRIMESTRAL	50%		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 20%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 20% - < 40%	<input type="checkbox"/> VERDE: 40% - < 80%	<input type="checkbox"/> AZUL= 80% - 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PC-3		Porcentaje de satisfacción de los clientes por adquirir servicios con la organización	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
del Cliente		Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos	
DESCRIPCION			
Proporciona el grado de satisfacción que presenta el cliente respecto a la calidad del servicio adquirido como a la calidad del servicio en la atención del cliente.			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Encuestas de servicio al cliente		(Puntuación generada en la encuesta de satisfacción / Puntuación esperada) *100%	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
(_____ / _____) *100 = _____ %			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
MENSUAL		80%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
() ROJO: < 40%	() AMARILLO: 40% - < 80%	() VERDE: 80%-<100%	() AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR		
AAA-OE-PAC-1	Porcentaje de colaboradores que completaron alto nivel de competencia		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR		
Aprendizaje y Conocimiento	Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano		
DESCRIPCION			
Evalua las capacidades del recurso humano en cuanto a su formación profesional para cumplir con las expectativas de los clientes y tener el conocimiento necesario para la solución de sus necesidades			
FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN		
Hojas de vida y Evaluaciones anuales de desempeño de los colaboradores.	(Cantidad de colaboradores que se encuentran en continuo proceso de formación / Cantidad total de colaboradores) *100%		
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$\left(\frac{\quad}{\quad} \right) * 100 = \quad \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	VALOR OBTENIDO	
MENSUAL	50%		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
<input type="checkbox"/> ROJO: < 20%	<input type="checkbox"/> AMARILLO: 20% - < 40%	<input type="checkbox"/> VERDE: 40% - < 80%	<input type="checkbox"/> AZUL= 80% - 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

	ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.		Versión 001
	FORMATO HOJA DE VIDA INDICADORES		Página 1 de 1
FECHA DILIGENCIAMIENTO			
CODIGO DEL INDICADOR		NOMBRE DEL INDICADOR	
AAA-OE-PAC-2		Porcentaje de satisfacción de colaboradores con el clima laboral de la empresa	
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO DEL INDICADOR	
Aprendizaje y Conocimiento		Mantener un clima y una cultura organizacional optima	
DESCRIPCION			
Mide el nivel de satisfacción que tiene el colaborador con la empresa, sus compañeros, la infraestructura y todos aquellos elementos que generan un excelente clima laboral y una cultura organizacional optima.			
FUENTE DE INFORMACIÓN		FORMULA PARA SU DETERMINACIÓN	
Encuesta de clima laboral a los colaboradores		$(\text{Calificación promedio obtenida en la encuesta de satisfacción de clima laboral} / \text{calificación esperada}) * 100$	
ESPACIO PARA DILIGENCIAR LOS DATOS Y REALIZAR EL CALCULO			
$(\underline{\hspace{2cm}} / \underline{\hspace{2cm}}) * 100 = \underline{\hspace{2cm}} \%$			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	VALOR OBTENIDO
MENSUAL		80%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MARQUE CON UNA X			
() ROJO: < 20%	() AMARILLO: 20% - < 50%	() VERDE: 50%-<100%	() AZUL= 100%
RESPONSABLE	FIRMA		
	NOMBRE		
	CARGO		

9.3.2 Ponderación de objetivos estratégicos

Mediante el uso de la matriz de doble entrada para la ponderación de objetivos estratégicos se realizó la calificación de cada uno de ellos respecto a los otros identificando cuales son más importantes, iguales de importante o menos importante. Este análisis se realizó en compañía del accionista mayoritario de la organización y del director

administrativo con el fin de que la evaluación a pesar de su subjetividad, se dirija en la necesidad de la empresa.

El proceso de ponderación se realiza acorde a los siguientes pasos:

- Ubicar todos los objetivos tanto en la primera columna vertical de la derecha como en la primera fila superior para generar una correlación entre ellos.
- Como se puede ver en la figura 3, si el objetivo A es más importante que el objetivo Z, se pondera con el número 10; si el objetivo A es igual de importante que el objetivo Z se califica con 5 y, por último, si el objetivo A es menos importante que el objetivo Z se pondera con 2.5.

Figura 3.

Esquema de la matriz de doble entrada para la ponderación de los objetivos.

Objetivo Z \ Objetivo A	Objetivo Z1	Objetivo Z2	...	Objetivo Zi
Objetivo A1				
Objetivo A2				
.....				
Objetivo Ai				

Nivel de Importancia	Puntaje
Más importante	10
Igual de importante	5
Menos importante	2,5

Fuente: Elaboración propia.

- Una vez ponderados los objetivos y ya que estos se encuentran agrupados por perspectivas se realiza la ponderación de las perspectivas.

Se obtiene como resultado la figura 4 donde se evidencia la matriz de ponderación de objetivos estratégicos.

Figura 4.

Matriz de doble entrada, ponderación de objetivos estratégicos y perspectivas.

OBJETIVO A		OBJETIVOS ESTRATEGICOS											TOTAL	PORCENTAJE OBJETIVO ESTRATEGICO [%]	PERSPECTIVA	PORCENTAJE PERSPECTIVA [%]	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
		Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios	Optimizar los recursos de la organización	Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas estratégicas de mutuo beneficio	Creer mediante alternativas estratégicas	Aumentar las técnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa	Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes	Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos	Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano	Mantener un clima y una cultura organizacional optima					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1	Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios	0	2,5	5	2,5	10	5	5	5	5	2,5	5	47,5	8,2	PROCESOS INTERNOS	26,7
	2	Optimizar los recursos de la organización	10	0	5	5	2,5	5	5	5	5	5	5	52,5	9,1		
	3	Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes	5	5	0	5	5	5	5	10	5	5	5	55	9,5		
	4	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	10	5	5	0	5	5	5	5	5	2,5	5	52,5	9,1	FINANCIERA	27,6
	5	Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas estratégicas de mutuo beneficio	2,5	10	5	5	0	5	5	5	5	5	5	52,5	9,1		
	6	Creer mediante alternativas estratégicas	5	5	5	5	5	0	5	5	5	10	5	55	9,5	CLIENTE	27,2
	7	Aumentar las técnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	50	8,6		
	8	Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes	5	5	2,5	5	5	5	5	0	5	5	10	52,5	9,1		
	9	Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos	5	5	5	5	5	10	5	5	0	5	5	55	9,5		
	10	Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano	10	5	5	5	5	5	10	5	5	0	5	60	10,3	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	18,5
	11	Mantener un clima y una cultura organizacional optima	5	5	5	5	2,5	5	5	5	5	5	0	47,5	8,2		
		TOTAL											580	100,0		100	

Después de ponderar las perspectivas y observando los resultados, se demuestra que direccionando los esfuerzos en las perspectivas financiera y de los clientes permitirá la consecución de mejores resultados, sin embargo, esto no quiere decir que las otras dos perspectivas se pueden descuidar, el trabajo organizado entre las cuatro es el que permitirá lograr vender más servicios basados en el presente modelo de gerencia estratégica.

9.3.3. Propuesta de Iniciativas

Para poder lograr las metas planteadas previamente en los indicadores de los objetivos estratégicos, se hace necesario proponer una serie de iniciativas como herramientas para la ejecución de la estrategia. Otra forma de ver estas iniciativas es como proyectos direccionados al cumplimiento de la necesidad presentada a través de los objetivos estratégicos propuestos, las ejecuciones de las mismas iniciativas contribuirán a la consecución de los resultados esperados en establecer un modelo de gerencia estratégica que a su vez promueva la venta de servicios jurídicos.

Se proponen las iniciativas relacionadas a continuación y que se pueden observar más en detalle en la figura 5:

- Generar impacto publicitario mediante el uso de redes sociales.
- Manejo óptimo de los recursos.
- Acevedos Abogados, más rápido, más eficaz.
- Evaluaciones de cartera.
- Acevedos Abogados como tu próximo aliado estratégico.
- La estrategia como pilar de crecimiento.
- Social Media Marketing y Marketing Digital.

- Se parte de la familia Acevedos, campaña de búsqueda de nuevos cliente y sostenimiento de los actuales.
- Encuestas de satisfacción de los clientes.
- Nos seguimos formado, seguimos creciendo.
- Bien_estar_bien Acevedos Abogados, campaña.

9.3.4. Generación del cuadro de mando integral o CMI

En la figura 6 se observa el cuadro de mando integral propuesto para la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S., el cual incluye cada una de las propuestas generadas durante esta investigación y que a su vez, propone la herramienta para el modelo de gerencia estratégica basado en el estado actual de la empresa, en objetivos estratégicos previamente planteados que se quieren cumplir con el fin de vender más servicios, lograr la visión a través de la misión con un determinado propósito, direccionar las labores generando una modalidad de trabajo de sistema unido y administrar o gerenciar todos los recursos, áreas y procesos mediante el correcto uso de estrategias.

Este cuadro del CMI, es entonces la propuesta del modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. con el cual podrán realizar la gestión de la planeación, control, monitoreo, validación y actualización de los objetivos estratégicos, cabe adicionar, que si en el algún momento se decide cambiar de objetivos acorde a la necesidad es necesario identificar su perspectiva y realizar nuevamente el proceso para que los nuevos objetivos se acoplen al modelo de gerencia.

Figura 5.

Iniciativas propuestas para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S.


PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	EJES ESTRATÉGICOS DE LA INICIATIVA	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?
Financiera	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	Evaluaciones de cartera	Plan "recuperemos nuestra cartera y controlemos las carteras vencidas"	Con cartera sana se logra el punto de equilibrio financiero y se obtienen utilidades	Establecer un plan de gestión de cartera a través del cargo del director administrativo con asignación de horario periódicamente para la labor	Fortalecer financieramente la empresa para evitar endeudamientos en tiempos de crisis
	Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas estratégicas de mutuo beneficio	Acevedos Abogados como tu próximo aliado estratégico	Establecer alianzas estratégicas con clientes y/o proveedores	Atracción de clientes potenciales y aumento de venta de servicios	Alianzas de mutuo beneficio con empresas, copropiedades, cooperativas, personas naturales y jurídicas donde se generen espacios para la atracción de clientes potenciales y generar negocios dentro de la alianza	Vender mas servicios jurídicos y obtener mas clientes de los sectores donde Acevedos Abogados resalta en el mercado
	Crecer mediante alternativas estratégicas	La estrategia como pilar de crecimiento	Definir estrategias con los colaboradores dirigidas a procesos o áreas particulares	Relación sistemática entre todos los interesados de las áreas y procesos para el mejoramiento de los mismos	Reuniones periódicas donde se identifiquen inconformidades, en las áreas o procesos	Mitigar o eliminar problemas, acciones de mejora, inconformidades en las diferentes áreas o procesos de la organización permitiendo un crecimiento controlado y correcto
Clientes	Aumentar las técnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa	Social Media Marketing y Marketing Digital	Aumento de reconocimiento de la marca, aumento de ventas de servicios jurídicos a través del uso periódico de las redes sociales y la web por medio de un recurso humano capacitado en el tema	Usar la web y las redes sociales como medio publicitario y alcanzar públicos regionales y nacionales	Contratación de un recurso humano con capacidades y conocimiento en social media marketing y marketing digital	Recordación de la marca, atracción de nuevos clientes y aumento de venta de servicios
	Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes	Se parte de la familia Acevedos, campaña de búsqueda de nuevos cliente y sostenimiento de los actuales	Creación de campaña para el sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes	Se presenta la necesidad de mantener los clientes actuales, fidelizarlos y buscar nuevos clientes	Creación de campañas para la fidelización y sostenimiento de clientes actuales; Campaña para la búsqueda de nuevos clientes; y mejoramiento de los servicios integrados	Mejorar la imagen, complacencia y generar confianza del cliente con la empresa y adicionalmente cerrar nuevos negocios aumentando los índices de ventas de servicios jurídicos
	Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos	Encuestas de satisfacción de los clientes	Control y verificación del grado de satisfacción de los clientes con la empresa	Generar confianza y conformidad con los clientes por los servicios y la atención prestada por parte de los colaboradores	Encuestas realizadas a los clientes de forma periódica durante su visita a la oficina física o durante la respuesta vía mail de alguna necesidad durante el servicio contratado	Mejorar la conformidad y satisfacción de los clientes con la empresa, adicional un cliente conforme es un medio de publicidad conocido como el voz a voz que puede generar la conformación de nuevos negocios

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	EJES ESTRATÉGICOS DE LA INICIATIVA	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?
Procesos Internos	Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios	Generar impacto publicitario mediante el uso de redes sociales	Uso con mas frecuencia de las redes sociales donde se permita la medición de nuevos seguidores	La era digital este generando que las redes sociales sean un nuevo canal publicitario a bajo costo y con un alcance mucho mayor que los que se usaban tiempo atrás	Elaboración de post mas seguidos ofreciendo los servicios, llamando la atención de los usuarios de las redes sociales	Alcanzar mas seguidores, generar recordación de la marca, provocar clientes potenciales y aumentar las ventas de servicios jurídicos
	Optimizar los recursos de la organización	Manejo óptimo de los recursos	Elaboración de presupuestos anuales discriminados en meses para el uso de los recursos materiales, en dinero y del talento humano	Se debe manejar y optimizar los recursos de manera correcta	Realizando planeación presupuestal para identificar los gastos básicos mensuales	Para garantizar la calidad de los procesos, evitar gastos innecesario y trabajar bajo planeaciones que controlan el uso de los recursos
	Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes	Acevedos Abogados, más rápido, más eficaz	Control y verificación del grado de satisfacción de los clientes con el tiempo de respuesta ante las necesidades presentadas	Competir contra grandes firmas de abogados que cuentan con recurso calificado pero que sus tiempos de respuesta son muy tardíos, generando que Acevedos tenga un factor diferenciador entre tanta competencia	Encuestas realizadas a los clientes de forma periódica durante su visita a la oficina física o durante la respuesta vía mail de alguna necesidad durante el servicio contratado. Adicionalmente, control del tiempo durante la asignación y ejecución de tareas en el equipo humano de trabajo	Generar un factor diferenciador con la competencia, caracterizada por demorar la atención de los clientes y atraer mas clientes
Aprendizaje Crecimiento	Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano	Nos seguimos formado, seguimos creciendo	Plan y apoyo a los procesos de formación de los colaboradores	Los colaboradores deben contar con el perfil y el conocimiento necesario para responder las necesidades de los clientes, así mismo aumenta su autoestima, confianza y mejora el ambiente laboral	Estableciendo planes formativos con recursos entregados por la organización (previamente solicitados y aprobados por la asamblea de accionistas) y apoyando en los procesos formativos personales de cada colaborador que lo requiera	Aumentar la capacidad del talento humano, agregar valor a la calidad de los servicios jurídicos prestados, generar confianza en los trabajadores, mejorar el ambiente laboral y generar confianza en los clientes
	Mantener un clima y una cultura organizacional optima	Bien_estar_bien Acevedos Abogados, campaña	Fortalecimiento de la satisfacción y sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización	Evitar la aparición de riesgos sicosociales, mejorar el ambiente laboral	Campañas de bienestar, autocuidado, pertenencia y generación de espacios de reactivación y socialización como las pausas activas	Generar un ambiente laboral sano, donde los colaboradores se sientan comodis ejerciendo sus funciones, prestando servicios de alta calidad y generando a su vez sentido de pertenencia con la organización

Figura 6.

Propuesta de modelo de gerencia estratégica para Acevedos Abogados y Asociados S.A.S., Cuadro de Mando Integral.

		PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) - ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION	DESCRIPCION
Financiera	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	Evaluaciones de cartera	Control de cartera	$(\text{CARTERA TOTAL pagada en el mes} / \text{CARTERA TOTAL DEBIDA}) * 100$	80%	MENSUAL	Permite tener conocimiento, control y atención sobre la cartera recolectada y determinación de cartera pendiente con el fin de mantener el punto de equilibrio de la empresa y que se obtengan utilidades mensuales
	Promover con clientes y organizaciones externas, alianzas estratégicas de mutuo beneficio	Acevedos Abogados como tu próximo aliado estratégico	Porcentaje de cumplimiento de objetivos de generación de alianzas estratégicas	$(\text{CANTIDAD DE ALIANZAS efectuadas en el semestre} / \text{CANTIDAD DE ALIANZAS efectuadas en el semestre ANTERIOR}) * 100$	80%	SEMESTRAL	Indicador clave para determinar en cantidad porcentual los negocios efectuados semestralmente como alianzas estratégicas de mutuo beneficio para aumentar el conocimiento al público de la organización y la cantidad de clientes con adquisición de ventas de servicios jurídicos
	Crecer mediante alternativas estratégicas	La estrategia como pilar de crecimiento	Porcentaje de cumplimiento de alternativas estratégica para la venta de servicios	$(\text{CANTIDAD DE ESTRATEGIAS CON RESULTADO SATISFACTORIO efectuadas en el semestre} / \text{CANTIDAD TOTAL DE ESTRATEGIAS EFECTUADAS en el semestre}) * 100$	80%	SEMESTRAL	Indicador determinante de la cantidad porcentual de las estrategias con resultado satisfactorio generadas durante el semestre para tener un crecimiento controlado y seguro de la organización.
Clientes	Aumentar las técnicas de mercadeo para mejorar el reconocimiento de la empresa	Social Media Marketing y Marketing Digital	Porcentaje de técnicas de mercadeo implementadas con resultado satisfactorio	$(\text{cantidad TECNICAS DE MERCADEO aplicadas con resultados satisfactorio en el AÑO} / \text{cantidad TOTAL DE TECNICAS DE MERCADEO aplicadas en el AÑO}) * 100$	50%	ANUAL	Permite validar el porcentaje de técnicas de mercadeo nuevas aplicadas y con las cuales se obtuvieron resultados satisfactorios
	Sostenimiento, fidelización y búsqueda de nuevos clientes	Se parte de la familia Acevedos, campaña de búsqueda de nuevos cliente y sostenimiento de los actuales	Cantidad de nuevos clientes	$(\text{Clientes nuevos en el trimestre} / \text{Clientes nuevos en el trimestre ANTERIOR}) * 100\%$	50%	TRIMESTRAL	Determina la cantidad porcentual de nuevos clientes, ya sean persona naturales o personas jurídicas basados en los clientes actuales que se mantienen y se fidelizan con el tiempo
	Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes por la prestación de servicios jurídicos	Encuestas de satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción de los clientes por adquirir servicios con la organización	$\text{Puntuación generada en la encuesta de satisfacción} / \text{Puntuación esperada}) * 100\%$	80%	MENSUAL	Indicador necesario que proporciona el grado de satisfacción que presenta el cliente respecto a la calidad del servicio adquirido como a la calidad del servicio en la atención del cliente.

		PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) - ACEVEDOS ABOGADOS Y ASOCIADOS S.A.S.					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION	DESCRIPCION
Procesos Internos	Mejorar el uso de redes sociales para generar mayor impacto en las ventas de servicios	Generar impacto publicitario mediante el uso de redes sociales	Cantidad de seguidores nuevos en las redes sociales	$(\text{Cantidad de seguidores NUEVOS EN TOTAL en redes sociales en el mes} / \text{Cantidad de seguidores total ACTUALES}) * 100$	>40%	MENSUAL	Permite medir la cantidad de seguidores nuevos que llegan a las redes sociales debido al uso frecuente de las mismas atrayendo mas publico y generando mas vistas
	Optimizar los recursos de la organización	Manejo óptimo de los recursos	Porcentaje de gastos por consecución de recursos	$(\text{GASTOS TOTALES del mes en recursos} / \text{TOTAL PRESUPUESTO asignado para el gasto del mes}) * 100$	<95%	MENSUAL	Tener un control sobre los gastos mensuales generados por la consecución y sostenimiento de los recursos ya sean en recurso humano o en recurso material
	Mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes	Acevedos Abogados, más rápido, más eficaz	Porcentaje de satisfacción de los clientes por el tiempo de respuesta	$(\text{Calificación obtenida en la encuesta de satisfacción respecto al tiempo de respuesta mensual} / \text{calificación esperada}) * 100$	80%	MENSUAL	Permite medir y controlar el tiempo de respuesta en atención a las necesidades y requerimientos de los clientes
Aprendizaje y Crecimiento	Promover, capacitar y apoyar el crecimiento profesional del talento humano	Nos seguimos formado, seguimos creciendo	Porcentaje de colaboradores que completaron alto nivel de competencia	$(\text{Cantidad de colaboradores que se encuentran en continuo proceso de formación} / \text{Cantidad total de colaboradores}) * 100\%$	50%	MENSUAL	Evalua las capacidades del recurso humano en cuanto a su formación profesional para cumplir con las expectativas de los clientes y tener el conocimiento necesario para la solución de sus necesidades
	Mantener un clima y una cultura organizacional optima	Bien_estar_bien Acevedos Abogados, campaña	Porcentaje de satisfacción de colaboradores con el clima laboral de la empresa	$(\text{Calificación promedio obtenida en la encuesta de satisfacción de clima laboral} / \text{calificación esperada}) * 100$	80%	MENSUAL	Mide el nivel de satisfacción que tiene el colaborador con la empresa, sus compañeros, la infraestructura y todos aquellos elementos que generan un excelente clima laboral y una cultura organizacional optima.

10. Conclusiones

Se pudo generar y establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa Acevedos Abogados y Asociados S.A.S, gracias a los análisis de los factores externos e internos relacionados en la matriz DOFA, con la cual se pudieron identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas agrupándolas a su vez en las cuatro perspectivas de procesos internos, del cliente, financiera y aprendizaje y crecimiento para el direccionamiento estratégico.

Partiendo de este análisis se logró determinar que Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. de manera general, se encuentra en un ambiente de crecimiento por sus altos estándares de calidad tanto en sus recursos como en los servicios ofrecidos y ejecutados, pero a su vez, no cuenta con una estructura gerencial y administrativa que encamine las áreas y procesos para la consecución de la visión a través de la misión previamente planteadas.

Acorde a los análisis internos y externos de la organización, se lograron identificar las necesidades vistas desde las cuatro perspectivas, apuntándole también, al aumento de las ventas de servicios jurídicos, con las cuales se pudieron plantear y proponer objetivos estratégicos para la solución de estas necesidades, previamente revisados y aprobados por el accionista mayoritario de la organización; estos objetivos se agruparon para la conformación y creación del Mapa estratégico, vital para identificar que desde el propósito y a través de los objetivos, se puede alcanzar la visión a través de la misión y a su vez con un objetivo claro general como ya se mencionó, aumentar los índices de ventas de servicios de la organización.

A cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, en total once, se les crearon y propusieron indicadores e iniciativas como herramientas de medición - control y de ejecución respectivamente para poder llegar al cumplimiento de dichos objetivos.

Durante la ponderación de los objetivos por perspectivas se logró determinar que, debido a los resultados el direccionar los procesos de cada una de las áreas en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia permitirá una labor organizada y con una metodología de trabajo sistémica, donde la importancia es compartida y si alguna falla, esta afectación se verá reflejada en las demás.

Las iniciativas propuestas fueron aprobadas por el accionista mayoritario dando un direccionamiento a la organización para la planeación y ejecución de estos mini proyectos con el fin de que al implementar el modelo de Gerencia se puedan cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

Se generó el modelo de gerencia estratégica mediante la herramienta del cuadro de mando integral, CMI o en ingles BSC, con el cual Acevedos Abogados y Asociados S.A.S. podrá establecer una estructura administrativa y organizacional en la búsqueda de sus objetivos mediante la implementación de estrategias propuestas a través de trabajo sistémico y direccionamiento estratégico de todas las áreas y procesos.

11. Recomendaciones

Se recomienda a Acevedos Abogados y Asociados, implementar este modelo de gerencia, aprovechando la inercia de la investigación y el compromiso de cada uno de los colaboradores que adquirieron para la investigación, de igual manera se propone que antes de implementar se pueda realizar una nueva investigación donde se genere un protocolo o metodología de implementación de la propuesta.

Es importante la asignación de las responsabilidades a los roles competentes para el monitoreo, seguimiento y validación del cumplimiento de las metas propuestas a través de los indicadores para alcanzar los objetivos estratégicos.

Se sugiere replantear la misión y visión ya que se encuentran un poco desfasadas acorde a la capacidad y el recurso que actualmente tiene la empresa. Así mismo, es importante establecer un propósito en la organización para que sea el pilar de la labor diaria y adicional la base del mapa estratégico planteado.

Se recomiendan reuniones de feedbacks o retroalimentaciones semanales para que tanto los altos directivos como los colaboradores estén al tanto de la situación actual de la empresa y monitoreen, controlen y verifiquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por último, pero no menos importante, se recomienda que a medida que vaya creciendo la organización se apliquen los procesos de mejora continua y se reestablezcan o adiciones más objetivos estratégicos para todas las áreas y procesos de la organización en el cuadro de mando integral con el fin de generar un crecimiento eficiente y consecuente con las situaciones de la organización.

12. Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1995) Técnicas de investigación social. (24). Editorial LUMEN. Buenos Aires. Recuperado el 1/05/2022 de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36539653/IT_Ander-Egg_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652652212&Signature=AyXLgMBAFiwQa1Ys0POO~GawRYLbx8cfWSSzIFkaleWG3BLkCgmBSTmnZY73UsT6TPHsKUR1LgYXGt1NP9iXBIvqO-csiqrHt9UFtU4fUzJhj7OhkrtOdrDZckuxwVgP8TQyfSLikwogpb1rDCoqGEISjOoyNRxpQwTsT-n4QaPhS4-yznZr0FIpoEKRWfCymbk3xIqI-exAfOPuEmYaN7~vrv7il7suw1p6ccko3SOiW~p--1MmDheNxn0wfgml6Jgj4GgJEBolA68y2INuRMwEJH2cKocOk9~rKo~L-IOZur0ibdgIwaNJ3acCsOnYNsksQSUv1gYls7g~ROOYA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- ANDI. (2022). La ANDI presento balance economico de 2021 y perspectivas para 2022. Noticia, ANDI, Mas País. Recueprado el 14/09/2022 de:
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17170-la-andi-presento-balance-economico-de-2>
- Acevedo, M. C., & Oliva, E. J. D. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. Suma de Negocios, 5(10), 1-2. Recuperado el 17/04/2022 de
<https://www.redalyc.org/journal/6099/609965018001/609965018001.pdf>
- Amaya, J. D., & Quiceno Montoya, D. B. (2010). Diseño del cuadro de mando integral en el área financiera para las empresas del Sector de la Confección en el departamento de Risaralda. Universidad tecnologica de Pereira. Pereira. Recuperado el

12/04/2022 de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/6e5f0990-9917-4d0c-b419-637e35036e16/content>.

Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. El Prism, 1-7. Recuperado el 20/04/2022 de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46792218/MetodoDOFA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651023736&Signature=VUEtg6HWVkJMLRpu~28IzPdsDA6jO3GJBGLtvS-QiRb5o9MhVzRVOo1pd1yq6T97oAS75zXW9DnMkWD5MxrPS0TZYJSktQyzVfDJZ6rmqrFZ9BWSy6~PXHODLvIczn2-awuu2QT2iVqX8sYVVQgkJh7K38~eewMZCVz3cVnrCgBy8~d93Gk65on~1jhCTxADFHYW2md516yuEQEl~LIEXuKVZeyDAyjB8xoZub0gpV7eXX12iH4LAtY~n-n3yHMrq-pltMlgSB5hhdefmqqtVtnPalL2WH4~Of8d5H2zP-cVsInTVXTUERUywWftl-G4gu40UmZIDyN0KaCJOEQR55g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Bayón, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, S.L. España. Recuperado el 20/04/2022 de <https://books.google.es/books?id=W3blDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. p 9. Esic Editorial. Recuperado el 8/04/2022 de: <https://books.google.com.pe/books?id=zJkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Becerra, B. (2022). Colombia es la tercera economía con la mayor tasa de desempleo de los países Oede. Artículo de La Republica. Recuperado el 14/09/2022 de:

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-la-tercera-economia-con-la-mayor-tasa-de-desempleo-de-los-paises-ocde-3299272>

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (4). Pearson. Colombia.2016. Recuperado el 13/04/2022 de: [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=1&ed=)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=1&ed=](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=1&ed=)

Cañas Garzón, P. A. & Tovar Gómez, J. D. (2018). Diseño de un modelo de gerencia estratégica en la empresa óptica Altavista de la ciudad de Pereira. Universidad Libre seccional Pereira. Recuperado el 23/04/2022 de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17252/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20%20MODELO%20DE%20GERENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cajal, A. (2018). Investigación de campo: características, tipos, técnicas y

etapas. Recuperado el 1/05/2022 de: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo>.

Chapman, A. (2004). Analisis DOFA y ANALISIS PEST. Recuperado el 15/04/2022 de:

<http://www.degerencia.com/articulos.php>

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición.

Mc Gra Hill. Recuperado el 8/03/2022 de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp->

content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf

Da Silva, D. (2022). 6 nuevas tecnologías para el servicio al cliente. Artículo, Zendesk.

Recuperado el 14/09/2022 de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/nuevas-tecnologias-servicio-cliente/>.

Díaz, C (2019). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos

cambiantes. Universidad Libre, 104. Recuperado el 15/03/2022, de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/5762/5357>.

El empleo. (2022). La religión genera mas ganancias y empleos que muchas empresas,

según Dane. Noticia laboral, EL EMPLEO. Recuperado el 12/09/2022 de:

<https://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/la-religion-genera-mas-ganancias-y-empleos-que-muchas-empresas-segun-dane-6699>

Estrada Llaquet, J. L. (2007). Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un

nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral

(Doctoral dissertation, Caminos). Universidad Politecnica de Madrid. Madrid.

Recuperado el 12/04/2022 de

https://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA_LLAQUET.pdf.

Figueroa Rivas, Y. E., & Mora Arias, D. A. (2021). Propuesta de un cuadro de mando

integral como herramienta de control para la ESE Hospital Regional Occidente.

Universidad Santo Tomas. Bucaramanga. Recuperado el 10/04/2022 de

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38600>

Giraldo Zuluaga, V. (2019). Diseño de estrategias para la gestión de las comunicaciones de

los productos pasivos del Banco Falabella SA-Colombia, en el marco de la

metodología del Cuadro de Mando Integral-CMI. Universidad pontificia

bolivariana. Recuperado 12/04/2022 en:

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8525/39247.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

González, N. A. (2018). Direccionamiento Estratégico y diseño de un sistema para el control de la gestión en Aguas de Puerto Wilches SAS ESP basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Universidad pontificia bolivariana.

Recuperado el 14/04/2022 en:

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5414/digital_36918.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

González, J. *et al.* (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. Recuperado el 20/04/2022 de

<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>

Gonzales, J., Rodríguez, M. (2019) Manual práctico de planeación estratégica. p 56-67.

Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 10/04/2022 de:

https://books.google.com.co/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernández, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. p. 390. (1). McGraw-Hill interamericana editores S.A. 2018. Repuerado el 10/04/2022 de: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=1&ed=>

- Huamanguilla Baca, J. & Velazco Cárdenas, I. A. (2019). Efectividad de la gestión logística mediante el balanced scorecard en la empresa cerveceras Cusco S.A.C. – 2019. Universidad andina del Cusco. Recuperado el 23/04/2022 de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3471/Jhonatan_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huerta, D. S. (2020). Analisis Foda o Dafo. Madrid. Bubok Publishing S.L. Recuperado el 16/04/2022 de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=como+se+creo+el+analisis+dofa&ots=8ZQdQbivvh&sig=NBkn0PcMufuDAQD0_JPK0ZEQC28#v=onepage&q=como%20se%20creo%20el%20analisis%20do fa&f=false
- Institucional Colombia. (2022). 3 tendencias de marketing digital para aplicar en el 2022. Institucional Colombia. Recuperado el 15/09/2022 de: <https://www.institucionalcolombia.com/gastromarketing/tips-de-marketing/tendencias-de-marketing-2022/>
- Kaplan, R., Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), (2). Barcelona. Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 15/02/2022 de: http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Márquez Cáceres, R. E. (2007). Diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado. Universidad de Chile. Recuperado el 23/04/2022 de

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/104647/marquez_r.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mendoza, J. (2015) Aplicación del Balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Universidad Nacional de Trujillo – Perú. 2015. Recuperado el 18/04/2022 de

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20MAESTRIA%20JANNIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza Zuta, J. C. (2016). Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles EIRL. Universidad nacional de Trujillo. Recuperado el 23/04/2022 de

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20MAESTRIA%20JANNIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Molano, C. G., & Campo, J. L. M. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión empresarial*, 12(2), 107-116. Recuperado el 18/04/2022 de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/282/0>

Morales Gordón, M. A. (2021). Diseño de balanced scorecard para la empresa GUIMO. Universidad técnica de Ambato. Recuperado el 23/04/2022 de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32337/1/T4936i.pdf>

Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de*

- construcción, 29(2), 201-214. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
Cuba. Recuperado el 12/04/2022 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext.
- Ogliastri Uribe, E. (2000). Manual de planeación estratégica. Teoría y método. Ediciones Universidad de los Andes, Facultad de Administración. (4). Recuperado el 17/04/2022 de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/46532/160%20MANUAL%20DE%20PLANEACION%20ESTRATEGICA%20-%20Enrique%20Ogliastri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oña, A & Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Recuperado el 15/04/2022 de http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf.
- Osorio, J. (2018). La influencia de la gerencia estratégica en la empresa Industrias Payasito S.A.S. Fundación Universidad de América. Bogotá. Recuperado el 15/04/2022 de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7173>.
- Portafolio. (2022). Anónimo. Empresas pierden oportunidades de negocios por impacto del conflicto armado en el país. Recuperado el 14/09/2022 de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/empresas-pierden-oportunidades-negocios-impacto-conflicto-armado-pais-431224>
- Portero López, P. R. (2014). La gerencia estratégica de costos en la toma de decisiones de la empresa calzado Gamós. Universidad técnica de Ambato. Recuperado el

23/04/2022 de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8025/1/TMCG004-2014.pdf>

Ramírez Madrid, J. P. (2013). Implementación de balanced scorecard en una empresa de desarrollo de software: caso Quipux. Universidad EAFIT. Recuperado el 23/04/2022 de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPa_blo_2013_.pdf?sequence=1

Saldarriaga Gómez, M. A. (2016). Una mirada a la gerencia estratégica de proyectos. Universidad EAFIT. Recuperado el 23/04/2022 de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11445/MariaAlejandra_SaldarriagaG%c3%b3mez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sánchez Camargo, J. (2022). La gerencia estratégica y desarrollo de equipos de trabajo en una empresa del distrito de Santiago de Surco, 2021. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado el 20/04/2022, de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85113>.

Sanchez, M. (2022). “Hay incertidumbre de las empresas ante la reforma tributaria del nuevo gobierno”. Artículo La Republica. Recuperado el 14/09/2022 de: <https://www.larepublica.co/empresas/hay-incertidumbre-de-las-empresas-ante-la-reforma-tributaria-del-nuevo-gobierno-3412617>

Tancara, C. (1993). La investigación documental. Temas sociales, (17), 91-106. Recuperado el 1/05/2022 de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s0040-29151993000100008&script=sci_arttext

Villamizar, A. & Cardenas M., (2016). Diseño del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para comparta EPS-S. Universidad Industrial de Santander. 2016.

Recuperado el 15/02/2022 de:

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>

Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración local. Auditoría Pública, vol. 36, p. 39. Recuperado el 14/04/2022 de

[https://www.researchgate.net/profile/Ana-](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Yetano/publication/28093792_El_cuadro_de_mando_integralbalance_scorecarden_la_Administracion_Local/links/0912f51135d5c368f9000000/El-cuadro-de-mando-integralbalance-scorecarden-la-Administracion-Local.pdf)

[Yetano/publication/28093792_El_cuadro_de_mando_integralbalance_scorecarden_la_Administracion_Local/links/0912f51135d5c368f9000000/El-cuadro-de-mando-integralbalance-scorecarden-la-Administracion-Local.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Yetano/publication/28093792_El_cuadro_de_mando_integralbalance_scorecarden_la_Administracion_Local/links/0912f51135d5c368f9000000/El-cuadro-de-mando-integralbalance-scorecarden-la-Administracion-Local.pdf)

Zapata, S. (2022). Dólar a 4.400, ¿Por qué se está depreciando el Peso Colombiano?

Artículo Universidad de Antioquia. Recuperado el 15/09/2022 de:

[https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6E](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-)

[OYQXM1UkgwS9nybIM7rItYpvQ9uuPaNIm5AI9DS4vRtLM1szeI3lshMadERb8I](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-OYQXM1UkgwS9nybIM7rItYpvQ9uuPaNIm5AI9DS4vRtLM1szeI3lshMadERb8I)

[V3yOIUFz_R4EZr_2o6HkUvh8PLK96Brem7Xup4PsY2N230DOEAMukF3Or6Ze](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-V3yOIUFz_R4EZr_2o6HkUvh8PLK96Brem7Xup4PsY2N230DOEAMukF3Or6Ze)

[NOOj41QL48D1kXY0_7-IQcDSuZz6Dh9u0ue_OEHPxf-nv-](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-NOOj41QL48D1kXY0_7-IQcDSuZz6Dh9u0ue_OEHPxf-nv-)

[zAcMUBj5Fg45LbDqjx_znRmiEoqjX9cpYrFVZ82wTS96GvNofrVQuH_9vijTms](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-zAcMUBj5Fg45LbDqjx_znRmiEoqjX9cpYrFVZ82wTS96GvNofrVQuH_9vijTms)

[axaXPD4TJAz7uSp4FUbilQWluVVSwpV7FYi8rTCKz1TS-](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-axaXPD4TJAz7uSp4FUbilQWluVVSwpV7FYi8rTCKz1TS-)

[2pfoyytKp5rNowVhkvAQeUQgj0juB-](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-2pfoyytKp5rNowVhkvAQeUQgj0juB-)

[I0ElgdTrIJbrUmrAIIZAZmAtKwWEylQe6Tm1i3wt0thYMMliJqUEJkcWoDISwG](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-I0ElgdTrIJbrUmrAIIZAZmAtKwWEylQe6Tm1i3wt0thYMMliJqUEJkcWoDISwG)

[EJAZaFbUIkxxFGb5h6Q0X4v5R-](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-EJAZaFbUIkxxFGb5h6Q0X4v5R-)

[axAeFtJ_JcUbpXSt4XLkjZY6LV6vQFokyrj7xZtx95LEXBabx0VN0XJT1LxKNFc](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/vVfbdto6EP0V8sCjY119OW-axAeFtJ_JcUbpXSt4XLkjZY6LV6vQFokyrj7xZtx95LEXBabx0VN0XJT1LxKNFc)

bqQ2qHVT65f4-

dLW2O5evtXHXoLhCloK3YtnKeCvhYpNpbbWDyjWa4EIfJQ34rZXLON3J_yuL
_brYpfS4-F5Ktzu5XxIir_smDPpTv-

eb1gD55LXBOWrvG9iEMhjAQQebDsL9sfXaYNInXRg4YzYll31MrZ8Ih477sTJY
6DKyPiwDBI3bh1RujVmhylxfQNfPVS6QyZMI24BDygDIegGeoAgwR0hoUci4
GRm9ozugT-

5wEH4wJY3CM9gkPEVWo_A93Cz8qaXdP0Az9jE8M01CIUKAEkdf5gmWwLE
dE0SJRpbMEoThI_CINgtvNgvfMDnWaeHtq0Bffb2e7epbZrJvrEaj7zVLTu_E0U_
GFx0YXN10Xcd03E73xNHbo6EN9WAUOKw3mZuoUXKcz9a9f-yt-jebjadkP-
rCJoe4_J0m8TA8hSeBfy40iHV_MbnwL4cjBCcebjb6ZskZfDZ6_1gH_pe72iY-
WXS0y0xFj1-

WbhERW3f7pUxkKcvzTamnV3W9rv5pwzbcbrfnS6WWmTzXrXQbvueyUpUmY
d_SWOez2Sy3ybcUhIvpMLnup32w8B-225sk9yL7jx63O4TvF-

OXj2Eyqtni7D_6sykt/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?page=udea.generales.inter
na&urile=wcm%3Apath%3A%2FPortalUdeA%2FasPortalUdeA%2FasHomeUdeA
%2FUnidades%2BAcad%2521c3%2521a9micas%2FCiencias%2BEcon%2521c3%
2521b3micas%2FasContenidos%2FasListado%2FDolar-a-4400-por-que-se-esta-
depreciando-el-peso-

colombiano#:~:text=De%20igual%20forma%2C%20en%20lo,medida%20de%20la
%20divisa%20estadounidense.