

Proceso de Consultoría de Planeación Estratégica en la empresa

AITEC S.A.S

Trabajo desarrollado como opción de grado para optar al título de especialista en

Gerencia de Operaciones

Ana Paola Rivelto Silva

Cód. 0000117628

Universidad ECCI

Dirección de posgrados

Especialización en Gerencia de Operaciones

2022

Proceso de Consultoría de Planeación Estratégica en la empresa

AITEC S.A.S

Presentado por:

Ana Paola Ravelo Silva

Cód. 0000117628

Presentado a:

Msc. Miguel Ángel Urián Tinoco

Universidad ECCI

Dirección de posgrados

Especialización en Gerencia de Operaciones

2022

Agradecimientos

Doy gracias a Dios porque es quien me dio las fuerzas para continuar con mis estudios después de tantos altibajos que tuve en el transcurso de mi carrera, a mis padres y esposo que fueron los que me apoyaron e impulsaron para que continuara, gracias a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, como lo fueron mis compañeros de trabajo y jefe inmediato, infinitas gracias a todos por creer en mí.

Resumen

La siguiente investigación tiene como objetivo general realizar un Diagnóstico y evaluación del estado del direccionamiento estratégico de la empresa AITEC SAS, por medio de la aplicación de herramientas estratégicas como es la matriz DOFA y otras herramientas de análisis estratégico que permiten definir la situación actual de la empresa y con ellas proponer un plan de mejora que permita desarrollar de manera eficiente la dirección estratégica. Por medio de una investigación cuantitativa se analiza el diagnóstico aplicando como herramienta la encuesta, la cual se aplica a 30 colaboradores de la organización.

Por medio de la cual se logra analizar que a la empresa AITEC SAS aun le hace falta definir un modelo de gestión por competencia al interior de la organización con el fin de evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo e identificar aquellas que sean necesarias para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores de la organización, para de este modo lograr que la empresa mejore su posición en el mercado , sus resultados económicos y la eficiencia en las inversiones.

Palabras Clave: Planeación estratégica, dirección estratégica, entorno organizacional, diagnóstico del entorno.

Abstract

The general objective of the following investigation is to carry out a Diagnosis and evaluation of the state of the strategic direction of the company AITEC SAS, through the application of strategic tools such as the DOFA and other strategic analysis tools that allow defining the current situation of the company. company and with them propose an improvement plan that allows the efficient development of the strategic direction. Through quantitative research, the diagnosis is analyzed by applying the survey as a tool, which is applied to 30 employees of the organization.

By means of which it is possible to analyze that the company AITEC SAS still needs to define a competency management model within the organization to evaluate the competencies of each specific job and identify those that are necessary to the professional and personal growth of the organization's collaborators, in order to ensure that the company improves its position in the market, its economic results and investment efficiency.

Keywords: Strategic planning, strategic management, organizational environment, diagnosis of the environment.

Tabla de Contenido

1.	Título de la investigación.....	10
2.	Problema de investigación	10
2.1	Descripción del problema	10
2.2.	Planteamiento del problema.....	11
2.3.	Sistematización del problema.....	11
3.	Objetivos.....	12
3.1	Objetivo general.....	12
3.2	Objetivos específicos.....	12
4.	Justificación y delimitación	13
4.1	Justificación	13
4.2	Delimitación.....	14
4.2	Limitaciones.....	15
5	Marco conceptual.....	16
5.1.	Estado del arte.....	16
5.2	Marco Teórico	24
5.2.1	Herramientas de planeación estrategia.....	24
5.3	Marco normativo y legal	30
5.4	Marco Histórico.....	31
6.	Marco Metodológico.....	33
6.1	Recolección de la información.....	33
6.1.1	Tipo de investigación.....	33
6.1.2	Fuentes de obtención de la información	35
6.1.3	Herramientas.....	35
6.1.4	Metodología	36

6.1.5	Información recopilada	37
6.2	Análisis de la información.....	47
6.3	Propuesta de solución.....	49
7.	Impactos esperados/generados.....	56
7.1.	Impactos esperados	56
7.2.	Impactos alcanzados.....	56
8.	Retorno de la Inversión.....	59
9.	Conclusiones y recomendaciones	64
9.1	Conclusiones	64
9.2	Recomendaciones.....	65
7	Bibliografía	67

Lista de tablas.

Tabla 1 Matriz del Perfil Competitivo	288
Tabla 2 Metodología de la investigación	366
Tabla 3 Matriz DOFA.....	455
Tabla 4 Matrz de Estrategia DOFA	457
Tabla 5 Proceso Plan Estratégico.....	570
Tabla 6 Matriz del Marco Lógico	571
Tabla 7 Indicadores de gestión	57
Tabla 8 Presentación de costos actuales.	
Tabla 9 Total, utilidad operativa	
Tabla 10 Calculo del ROI	

Lista de Figura

Figura 1 Cinco Fuerzas de Porter.....	299
Figura 2 Organigrama de la Empresa AITEC S.A.S.	388
Figura 3 Mapa de proceso de la Empresa AITEC S.A.S.	388
Figura 4 Resultado de la encuesta, pregunta 1 colaboradores de AITEC S.A.S	399
Figura 5 Resultado de la encuesta, pregunta 2 colaboradores de AITEC S.A.S ..	404
Figura 6 Resultado de la encuesta, pregunta 3 colaboradores de AITEC S.A.S ..	414
Figura 7 Resultado de la encuesta, pregunta 4 colaboradores de AITEC S.A.S ..	414
Figura 8 Resultado de la encuesta, pregunta 5 colaboradores de AITEC S.A.S ..	424
Figura 9 Resultado de la encuesta, pregunta 6 colaboradores de AITEC S.A.S ..	434
Figura 10 Resultado de la encuesta, pregunta 7 colaboradores de AITEC S.A.S	434
Figura 11 Resultado de la encuesta, pregunta 8 colaboradores de AITEC S.A.S ..	444

1. Título de la investigación

Proceso de consultoría de planeación estratégica en la empresa AITEC SAS

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

El propósito es identificar y analizar las diferentes falencias que tiene la empresa AITEC SAS en su dirección estratégica, con esto se permite establecer acciones tendientes a una creación de programas generales que permita alcanzar sus objetivos estratégicos, mejorar la competitividad, y buscar decisiones acertadas de negocios. Con este diagnóstico se busca enfatizar la necesidad del cambio estratégico en AITEC SAS con herramientas y/o fundamentos sostenibles de las organizaciones a nivel de conocimientos de dirección estratégica, así mismo diseñar un modelo de planeación donde las altas direcciones de la organización acojan y se pueda conllevar y aportar a la creación de un valor organizacional, un análisis del entorno, una formulación de planes de acción, programación y ejecución.

El análisis se da inicio desarrollando una planificación de la revisión documental e indagación de los conocimientos de los empleados de acuerdo a la estrategia organizacional de AITEC SAS, esto teniendo en cuenta a los aportes teóricos y conceptuales que definen algunas normas, publicaciones, libros e investigaciones académicas que complementen la adecuada dirección estratégica, en una segunda medida se dará a conocer a las Direcciones de AITEC SAS, el resultado de este diagnóstico inicial, profundizando en las consecuencias negativas que puede tener una organización al tener ausencia de una visión y planificación estratégica, teniendo como secuelas en el no cumplimiento de metas, falta de fidelización de los clientes, déficits en ganancias presupuestales, entre otras, como tercera medida se dará a conocer las recomendaciones de los hallazgos en una teoría de planeación estratégica enfocada a determinar

un rumbo claro, promoviendo acciones necesarias para que toda la empresa trabaje en la misma dirección.

La no existencia de planeación y la continua improvisación es un factor predominante que aumenta el riesgo al mal funcionamiento y acciones de pocos de resultados, en ese sentido, una alternativa sería utilizar los planes estratégicos para mantener la eficiencia con los recursos y actividades que se implementen para que así se logre identificar oportunidades y ventajas que pueden ser sostenibles en el tiempo. En el presente, se acoge a la planificación y a la dirección estratégica como pilares fundamentales, que conlleven a desarrollar recomendaciones enfocadas a mostrar el avance de la organización en la actualidad junto al papel que tiene el estudio de la planeación estratégica y prospectiva como disciplina académica fundamental en el desarrollo de empresas, grupos y organizaciones en general.

2.2. Planteamiento del problema

¿Un diagnóstico y evaluación del estado del direccionamiento estratégico de la empresa AITEC. S.A. permitirá mejorar las falencias de los diferentes procesos?

2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de direccionamiento estratégico de la empresa AITEC S.A.?
- ¿De qué modo afecta a la empresa AITEC S.A la falta de direccionamiento estratégico?
- ¿Qué impacto tiene sobre la empresa mantener un adecuado direccionamiento estratégico en los diferentes procesos dentro de la empresa?

3. Objetivos.

3.1 Objetivo general.

Diagnosticar el estado del direccionamiento estratégico de la empresa AITEC SAS, determinando falencias y así mismo ofrecer una mejora a los diferentes procesos.

3.2 Objetivos específicos.

- Evaluar el estado actual de la Dirección estrategia de la empresa AITEC SAS.
- Ofrecer a las Direcciones de AITEC SAS los hallazgos identificados en la evaluación inicial e indagación a los empleados sobre el conocimiento estratégicos de la empresa de AITEC SAS.
- Generar un plan de acción que le permita a la empresa AITEC SAS el mejoramiento de la dirección estratégica.

4. Justificación y delimitación

4.1 Justificación

En Colombia, las empresas sin importar el tamaño o la actividad que realicen conocen los beneficios que trae consigo la implementación de los sistemas de gestión de calidad, y consideran que estos son altamente efectivos, gracias a la posibilidad que generan es aspectos de planeación e implementación de acciones estratégicas mejoran sus procesos y por ende mejoran la prestación de los servicios al cliente interno y externo.

Por medio de la normatividad ISO 9001:2015 se logra alcanzar un valor de seguridad, confianza y competitividad en el entorno laboral. El contar con procesos certificados que orienten a una adecuada planeación y óptimos resultados permite que la empresa alcance logros no solo económicos si no de disminución de fallas, fidelidad de clientes, mejora continua en los procesos, y la continuidad de negocio.

Este trabajo de investigación espera dar las suficientes herramientas para que las empresas u organizaciones comprendan la importancia de la planeación estratégica enfocado en sus productos y/o servicios, buscan la necesidad de planear e implementar acciones estratégicas para sus procesos, enfocados en la visualización de análisis, compromiso, seguimiento, toma de acciones, cumplimiento de tiempos, capacitaciones, etc. La planeación estratégica para Neira (2012) “una herramienta de la alta dirección para obtener una ventaja real sobre la competencia y un proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales” (P.4)

Las empresas a través de una buena planeación estratégica pueden pretenden integrar las actividades y funciones al logro de un mismo fin u objetivo en común, dicha integración solo se logra llevando a cabo un ejercicio dedicado y cuidadoso por un grupo multidisciplinario

conformado por los diferentes procesos aportando cada uno desde su perspectiva, el cual deberá hacer parte tanto de la etapa de planeación como implementación, esto asegurará el futuro de mejores resultados que se acerquen más a lo esperado, la planeación estratégica cuenta con algunos pasos los cuales se enfocan a la espera positiva de resultados planeados.

Considerando entonces la importancia y la necesidad de mejorar la gestión empresarial comenzando desde la calidad del análisis actual, pasando a la importancia de mantener un pensamiento estratégico en las organizaciones, el cual permite que estas se conviertan en una herramienta gerencial que permite que la gestión empresarial trabaje de la mano con las nuevas realidades y escenarios y las empresas mejoren su calidad en todos las áreas que enmarcan la actividad de una empresa, teniendo en cuenta desde el área de ventas hasta la recuperación de la gestión administrativa pasando por área de finanza, creación de empresa o lanzar un nuevo producto.

Lo que permite concluir que el pensamiento y planeación estratégica se constituya en una de las principales competencias que permiten mejorar una organización y ser más competitiva lo cual puede ser a corto, largo o medio plazo y atender las necesidades y generar competencias que se deben desarrollar para mejorar la calidad de vida del producto, del servicio y del empleado.

4.2 Delimitación

El proyecto se desarrolla en Colombia específicamente en Bogotá Distrito capital, el proceso de consultoría será realizado en la organización AITEC empresa especializada en consultoría ambiental en Colombia con más de quince años de experiencia ejecutando proyectos ambientales exitosos, lo que nos constituye como la mejor solución para el desarrollo de todo tipo de proyectos de esta índole y como el mejor aliado que comprende la complejidad y la dinámica de la legislación en esta materia.

Desarrollando este proceso de consultoría y la ejecución tanto del diagnóstico, como del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos propuestos dentro de esta investigación, entre una temporalidad de seis meses, los cuales se estiman entre enero y junio del año 2022.

4.2 Limitaciones

Como posibles limitantes en una investigación de consultoría pueden presentar problemas de limitante es el acceso a información, el desarrollo de trabajo de campo y la posterior exposición de resultados.

5 Marco conceptual

5.1. Estado del arte.

A continuación, se presentan diferentes investigaciones que enmarcan un contexto de dirección estratégica y la implementación de herramientas de diagnóstico para realizar estrategias de desarrollo de proceso y de gestión estratégica dentro de diferentes contextos y tipos de organización. Como criterio de selección de documentos se tiene en cuenta que su publicación fuese a partir del año 2017.

Hernández et al. (2018), presenta una investigación sobre planeación estratégica, en donde realizan actividades enfocadas a la interpretación que tiene la demanda agregada y como esta representa un alto costo en México, dejando una huella significativa en el sector ambiental y ecológico. Los autores por medio de su investigación lograron crear una estrategia dirigida hacia los negocios sociales, que se enfoca hacia la competitividad, sin dejar a un lado, la importancia que tiene cuidar el medio ambiente y establecer de manera clara, cuáles son las consecuencias medioambientales que dejan dichas empresas luego de realizar sus actividades operacionales, para con ello mitigar estas consecuencias por medio de las estrategias de desarrollo sustentable.

La investigación realizada por Bazurto (2018), presenta un trabajo investigativo, que tiene como objetivo realizar Incrementar las ventas de la ropa por catálogo de la empresa Mi Ángel en la ciudad de Guayaquil, para lo que realiza un análisis de la situación actual de la empresa, estudiando los procesos actuales a realizar en la comercialización, teniendo como principal objetivo contribuir para el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos. Observando que la empresa tiene políticas y controles no estructurados mucho menos documentados, ofreciendo como solución la necesidad de implementar capacitaciones deben ser no solo sobre aspectos laborales, sino sobre como empoderar a las mujeres participantes del área

comercial de la empresa de venta de ropa por catálogo, considerando la necesidad de implementar estrategias para mejorar los resultados haciendo uso de herramientas digitales, ya que actualmente por el continuo desarrollo tecnológico se innova en formas de promocionar los productos.

Para la investigación está dirigida a la pequeña empresa EL LOJANITO ubicada en Conocoto, dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios típicos de la gastronomía ecuatoriana, se realiza una investigación con una metodología deductiva como un proceso analítico de razonamiento para reconstruir y verificar un suceso de forma resumido. La cual tiene como objetivo el de proponer un plan estratégico que le permita a la empresa mejorar su gestión administrativa y direccionamiento con la finalidad de lograr un crecimiento comercial y financiero significativo para el 2022. Esta propuesta realizada por los autores Amboya y Muñoz (2018), está compuesta primero por el diagnóstico situaciones; luego está definida el direccionamiento de la empresa; para finalizar se plantea las tácticas y acciones operativas que se deben ejecutar, así como también los indicadores y métodos para controlar el cumplimiento del plan estratégico teniendo en cuenta fortalezas y oportunidades, que son aprovechadas en la definición de la planificación estratégica para el alcance de los objetivos propuestos, que permiten mejorar la efectividad y el desempeño del personal.

El autor Sierra (2019), presenta una investigación que tiene como objetivo Diseñar e Implementar un proceso de planeación estratégica para la empresa de familia Droguería Mora Salud que permita desarrollar sus actividades y proceso organizacionales eficazmente, por medio de un diseño metodológico cualitativo descriptivo que permitió analizar e identificar las falencias del ambiente empresarial en el que está involucrada la empresa para desarrollar un adecuado modelo de planeación estratégica, para que su desarrollo y ejecución posteriormente, permita la

oportuna gestión en cambios y situaciones que puedan ser una amenaza y debilidad de su entorno. Gracias a la implementación de un plan estratégico se logró la ejecución de una reestructuración física, para desarrollar un adecuado modelo de planeación estratégica, para que su desarrollo y ejecución posteriormente, permita la oportuna gestión en cambios y situaciones que puedan ser una amenaza y debilidad de su entorno.

Aguiar et al. (2019), realizan un proceso de consultoría organizacional, en donde proponen un modelo sistemático, con una metodología clúster y el análisis en las que clasifiquen y sistematicen los procesos que se realizan en la empresa en sus servicios de consultoría, teniendo en cuenta en esta sistematización las fases de servicio, exploración, planificación, ejecución e informe gerencial. Concluyendo que la empresa luego de aplicar el modelo de consultoría, logra aplicar buenas prácticas e integrar herramientas de trabajo que se basan en la transmisión de conocimiento y en la mejora continua para los colaboradores que hacen parte de la empresa.

Se considera pertinente mencionar la investigación realizada por Suárez (2020), quien por medio de una metodología cualitativa basada en 3 categorías de análisis: contexto institucional, capacidades ciudadanas e incidencia, desea investigar el papel que los espacios institucionales de participación tuvieron en la formulación del Acuerdo No. 100 de 2016, bajo el cual se adoptó la revisión del POT de Chía, Cundinamarca, en donde se logra evidenciar que la existencia de espacios para la participación no garantiza una efectiva inclusión ciudadana en las decisiones sobre el ordenamiento territorial. Entre las principales causas de esto se hallan su carácter eminentemente consultivo, su superposición de funciones y su escaso nivel de reconocimiento social.

Cubillos y Mogollón (2021), ejecutan un proceso de consultoría sobre la planeación estratégica, en donde por medio de una metodología mixta, bajo un enfoque descriptivo de carácter experimental, lograron identificar las falencias realizando un diagnóstico por medio de la aplicación de herramientas de análisis como lo son la DOFA, PESTEL y Cuadro de mando integral. Y así, culminar su investigación realizando estrategias teniendo en cuenta el entorno externo, potencializando desde la planeación estratégica mejoras en el entorno interno y logrando que la empresa logre mantener su éxito y se convierta en una gran competencia para todo el sector.

Por otro lado, encontramos la investigación realizada por Galvis (2021), teniendo como premisa que la misión del Instituto de Desarrollo Urbano, Vivienda y Gestión Territorial de Chía (IDUVI) contribuir al mejoramiento de calidad de vida de los habitantes del municipio de Chía, mediante el desarrollo de políticas de vivienda, basados en la óptima planeación y administración de recursos, realiza una investigación en la que evidencia la necesidad de optimizar el manejo de los recursos de la entidad, debido a la falta de controles, análisis, gestión y proyección financiera, por lo anterior presenta una propuesta que consiste en diseñar un plan financiero para el Instituto de Desarrollo Urbano, Vivienda y Gestión Territorial de Chía – IDUVI, con la que se espera ampliar el recaudo de los recursos de la entidad y optimizar el proceso de recaudo, así como realizar acercamientos con el sector bancario para identificar como estaban las rentabilidades en ese momento en el mercado financiero y comparar con las dadas por el banco que se trabajaba. Gracias a esta exploración el autor logra generar un crecimiento en el municipio y lograr cubrir las necesidades de calidad de vida de sus ciudadanos y así cumplir con los requerimientos de estas nuevas áreas de expansión urbanística y poblacional.

La Propuesta de planeación estratégica para el centro de fisioterapia y rehabilitación física de la Fundación Vida Abundante, es una investigación realizada por Coronel y Montaña (2022), quienes plantean un plan operativo anual para el primer año de implementación de la planeación estratégica en la fundación, en función del plan estratégico. El cual se detallan acciones que se deben efectuar en un periodo de un año, junto con todos los recursos físicos, de personal, financieros y el cronograma mensual que se requieren para alcanzar los objetivos a corto plazo, permitiendo cumplir con los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, los cuales se basan en facilitar la gestión empresarial y esforzarse en mejorar los recursos de la organización no estén encauzados a la obtención de sus objetivos, lo cual provocaría que estos no se consigan, afectando así el rumbo y el correcto funcionar de la misma.

La planificación estratégica puede ser aplicada en diferentes situaciones, tal es el caso que muestran los autores Cantillo et al. (2022), en su investigación Planificación estratégica para la prevención de accidentes y/o enfermedades laborales con base en autocuidado en el centro de mantenimiento de Helicópteros Rusos CMR, por medio de una investigación de tipo analítico documental, bajo un enfoque cualitativo de análisis de información primaria y secundaria logran dar solución a una problemática latente permitiendo minimizar las posibilidades de ocurrencias de enfermedades y/o accidentes laborales en la empresa seleccionada para llevarse a cabo ya su vez puede ser extrapolado a otras entidades que le consideran importante su aplicabilidad en el contexto laboral, especialmente en el sector aeronáutico, resaltando por medio de su plan estratégico la importancia que tiene la entidad de generar acciones para concientizar y educar a sus trabajadores en la importancia de utilizar los elementos de protección personal completos y cumplimiento con los requerimientos que indica la normatividad vigente para cada país.

Por medio de un Plan estratégico Cardona (2022), presenta una investigación de tipo descriptivo sobre un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, con un objetivo de diseñar un plan estratégico que permita competir de manera eficiente y eficaz en la empresa Innova Muebles, en el cual se propone esta decisión se toma porque debido al análisis por medio de la realización matriz MEFI que es relacionada con los factores internos y la matriz MEFE que por lo contrario serían los factores externos; además el análisis de la matriz DOFA. Permite identificar que la empresa no cuenta con un plan que dirija las actividades como empresa, aunque la empresa lleva tiempo en el mercado sus áreas no están claramente definidas. Por lo tanto, se propone realizar un plan estratégico que le permita a la empresa un mayor crecimiento y una sostenibilidad como empresa, proponiendo un mejoramiento de la misión, visión, objetivos corporativos, un organigrama y por último la descripción de cargo de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Lo anterior se refleja en la propuesta realizada por Pajuelo y Caruajulca (2022), quienes realizan una propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar las ventas de la empresa DROFAR E.I.R.L. en el periodo 2021- 2024, esta investigación con una metodología de tipo no experimental realiza un diagnóstico de la situación actual con base en un análisis interno y externo de la organización. En este sentido, se construyó la matriz de estrategias FODA, la cual permitió elaborar un plan de acción con un despliegue de estrategias siguiendo la metodología Hoshin Kanri, enfocado en la cooperación de todos los niveles de la organización. Con eso, se identificó los proyectos que serán priorizados, teniendo como criterio los factores críticos de éxito de la empresa, gracias a esta investigación se logra determinar que la ejecución de un plan estratégico organizacional permite priorizar las necesidades de la empresa y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos desde el inicio de la organización. Por otro lado, se analiza la

necesidad de realizar seguimientos de cumplimiento y sobre todo contar con líderes dentro de la organización que permitan cumplir con lo propuesto en el plan estratégico.

El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote, es una empresa que permite evidenciar como la autora Zúñiga (2022), que mediante el análisis investigativo método científico del paradigma positivista bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con alcance descriptivo, se logra hacer uso de un instrumento de gestión del planteamiento estratégico se considera como un proceso en el que se formulan, implementan y evalúan las estrategias a través de planes para alcanzar sus objetivos es por ello que radica su importancia en su utilización para enfrentar el entorno competitivo y los desafíos que se presente, por lo que se considera que requieren del fortalecimiento de capacidades para que los micro y pequeños empresarios elaboren sus planes estratégicos que permiten adoptar estrategias para ser de gran utilidad para la gestión de las pymes, formulando, implementando y evaluando estrategias.

Vélez et al. (2022), presentan una investigación realizan un estudio de la estructura y el comportamiento organizacional, que permite mejorar la calidad, prospectiva de la Planeación Estratégica, integrando tanto, elementos normativos, estratégicos y operativos. Por medio de una investigación científica, con un enfoque cuantitativo, realizando un análisis correlacional de un modelo lineal, logran identificar que para lograr una estructura administrativa adecuada, dentro de una gestión educativa, se deben resaltar que la jerarquía y la cadena de mando se convierten en un factor determinante para la elaboración de estrategias que permitan un desarrollo y cumplimiento de la misión y la visión que enmarcan el cumplimiento de la misión y la visión de la institución, permitiendo así que se desarrollen de manera adecuada las estrategias establecidas para las áreas operativas.

Beltrán y Feliciano (2022), realizan una propuesta de planeación estratégica, con miras a que la empresa Sologuayas S.A.S. logre la sostenibilidad empresarial, por medio de una metodología mixta, en donde se recopila información que permite identificar las falencias que presenta la empresa, para de este modo realizar un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard-BSC), que será la herramienta que sirve para realizar el seguimiento y el control de las estrategias que se propusieron para las cuatro perspectivas de análisis (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento), todas estas basadas en la necesidad de lograr que la empresa sea más sostenible y perdurable en el tiempo y logre la efectividad de los colaboradores, lo que le permitirá ser más eficiente y productiva, logrando cumplir con los objetivos misionales y organizacionales.

Como se puede evidenciar en los documentos, se presenta una necesidad de mejorar la gestión empresarial comenzando desde la calidad del análisis actual, pasando a la importancia de mantener un pensamiento estratégico en las organizaciones, la cual permite que estas se conviertan en una herramienta gerencial que permite que la gestión empresarial trabaje de la mano con las nuevas realidades y escenarios, y las empresas mejoren su calidad en todas las áreas que enmarcan la actividad de una empresa, teniendo en cuenta desde el área de ventas hasta la recuperación de la gestión administrativa pasando por área de finanzas, creación de empresa o lanzar un nuevo producto. Lo que permite concluir que el pensamiento y planeación estratégica se constituya en una de las principales competencias que permiten mejorar una organización y ser más competitiva lo cual puede ser a corto, largo o medio plazo y atender las necesidades y generar competencias que se deben desarrollar para mejorar la calidad de vida del producto, del servicio y del empleado.

5.2 Marco Teórico

Introduciendo el tema de la dirección estratégica, la planificación, y dirección, son herramientas fundamentales que corresponden a un análisis en pro de establecer lineamientos que sean útiles y beneficiosos en las organizaciones cuando estas no desarrollan ninguna directriz o direccionamiento estratégico, la dirección estratégica busca que las organizaciones puedan tener una mejor posición en el mercado, un éxito en los resultados establecidos, y una visión diseñada a la mejora continua, la dirección estratégica da a conocer conceptos y proponer acciones las cuales las gerencias/direcciones de cada compañía podrán evaluar y así mismo determinar la aplicabilidad en ellas.

5.2.1 Herramientas de planeación estrategia

5.2.1.1 DOFA

El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Matriz o Análisis -DOFA- o también llamado en algunos países - FODA- es un método que permite evaluar la situación de la empresa externa e internamente, evaluando sus debilidades, sus fortalezas, oportunidades y amenazas.

Este análisis se considera una herramienta esencial ya que provee los insumos necesarios de una planificación estratégica que puedan permitir que se entrelace la investigación con la práctica según Guerrero (2012), la matriz es una forma de evaluar estrategias que conllevan al desarrollo de la organización.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- ✓ Presentar un análisis de las fortalezas con las que cuenta la empresa de manera interna.
- ✓ Analizar cuáles son las debilidades más fuertes que pueden afectar de manera interna a la empresa.

- ✓ Presentar un listado de oportunidades que les ofrece el sector externo.
- ✓ Hacer una lista de las amenazas externas claves.

Con base en estas listas se procede a realizar una comparación de cada una de esas variables, recordando que las debilidades y las amenazas deben estar minimizadas por medio de las oportunidades y las fortalezas y esto se logra por medio de estrategias, todo esto se realiza en una matriz, es importante presentar estrategias que minimicen las variables posibles de realizar y que todas lleven al mejoramiento continuo de la empresa.

5.2.1.2 CAME

El análisis CAME es una herramienta de apoyo para crear un plan estratégico de cualquier empresa, se considera que debe ser pertinente realizarlo luego de realizar una matriz DOFA, según Alonso (2015), la metodología de la herramienta se basa en las siguientes acciones:

- ✓ Mejorar las debilidades presentadas.
- ✓ Saber que existen amenazas y que estas deben hacerle frente en el menor tiempo.
- ✓ Las fortalezas son puntos fuertes de la empresa estos deben ser maximizadas.
- ✓ Con respecto a las oportunidades se deben explotar y de ser necesario buscar nuevas.

5.2.1.3 VRIO

Birger Wernerfelt inició en 1984 la discusión sobre el uso de los recursos para lograr una ventaja competitiva (RBV – Marco de vista basado en recursos). Más tarde, en 1991, Jay Barney, profesor de gestión estratégica, desarrolló el RBV e introdujo el marco VRIO tal como lo conocemos hoy. VRIO analiza los recursos y capacidades de la organización. Aquí hay algunos puntos de partida para definir los candidatos para el análisis como:

- ✓ Recursos financieros (fondos propios, acceso a financiación)
- ✓ Recursos humanos (habilidades, conocimiento, red de contactos)
- ✓ Recursos materiales (herramientas, materiales, equipos)
- ✓ Recursos no materiales (marcas, propiedad intelectual)

Estos son los pasos para usar el análisis VRIO en la etapa de descripción de la planificación estratégica:

1. Enumere los Recursos y Capacidades.
2. Evalúe los Recursos/Capacidades.
3. Formule una Hipótesis Estratégica.

5.2.1.4 Matriz EFI

Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI), Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto (Social Media, 2018). A continuación, se presentan los pasos para desarrollar tu Matriz EFI:

1. Realizar un listado en el que se analizan las fortalezas que permiten mejorar la marca y crear diferenciación de esta.
2. En esta matriz se deben asignar pesos relativos por cada uno de los factores que se inspeccionan y de este modo ofrecer una calificación que permita hacer un ponderado con el que se pueda determinar si está con una calificación positiva o si requiere de atención y cambio.

5.2.1.5 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. A continuación, se presentan los pasos para desarrollar tu Matriz EFE:

Con la realización de un listado de evaluación de los principales factores que se impactan en el ámbito o entorno externo, a cada factor se le califica con un peso relativo, para luego ponderar la calificación y al igual que la matriz EFI evaluar los aspectos externo y realizar estrategias que puedan mejorar dichas situaciones.

5.2.1.6 Matriz PEYEA

Esta Matriz Presenta la posibilidad de evidenciar cual es la posición en la que se encuentran las estrategias, estas pueden ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, con base en esto se puede determinar si la empresa debe o no implementarla de acuerdo con las características de la actividad económica en la que se desarrolla la empresa.

Esta matriz está integrada de dos dimensiones la primera es la dimensión interna dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI] (Correa, 2011).

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Identificar las variables que permitan determinar cuál es la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI), con la que cuenta la empresa.
2. Se califican estas variables de 1 a 6 donde 1 en peor y 6 es mejor, al sumar los valores de cada dimensión y dividirlos ente la cantidad de variables permite trazar un vector, con el que se hace el nuevo punto de la intersección.

5.2.1.7 Matriz del Perfil Competitivo

Para el Sistema de Gestión de la Calidad fundamentados en la ISO 9001, La Matriz de Perfil Competitivo como su nombre lo indica permite evaluar la competencia y analizar sus principales debilidades y sus fortalezas más notorias. De acuerdo con lo que refiere Gehisy (2016), El perfil competitivo (MPC) se ha convertido en una herramienta de vital importancia entre la generación de estrategias en las que se involucra impactar en el mercado.

Los factores críticos de éxito (FCE) según (Riquelme, 2015), los factores que se evalúan como los más críticos del éxito, permite que la empresa reconozca sus factores internos y externos. A continuación, se presenta una Matriz de perfil competitivo, para analizar la posición financiera sería el factor crítico que más acerca al éxito y así analizar la fuerza relativa para cada empresa, la idea de esta matriz es identificar y evaluar la información para la toma de decisiones adecuadas que vayan de la mano con las características de la empresa.

Tabla 1

Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.
 (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

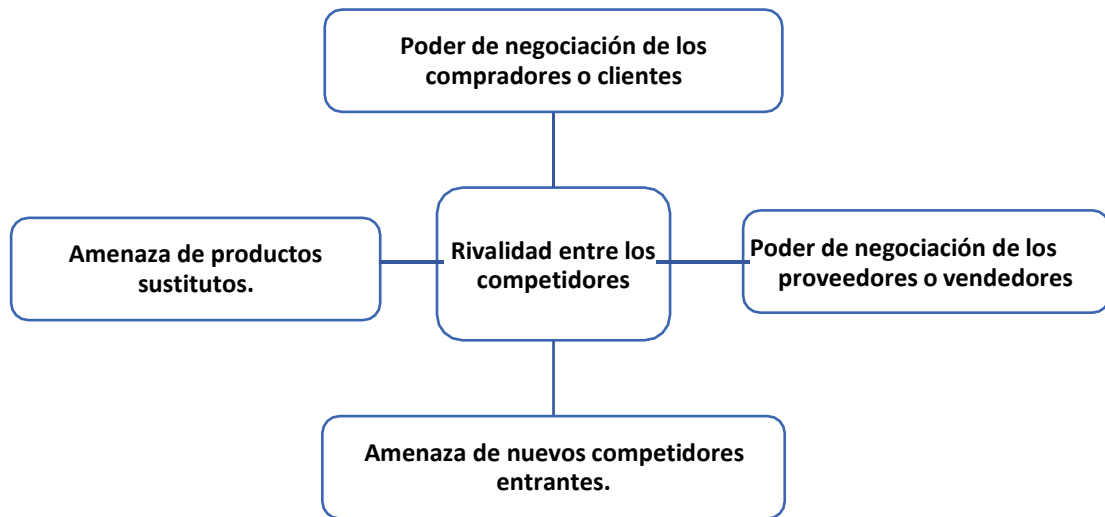
Fuente: Imagen tomada de (Vegueria Mon, 2018)

5.2.1.8 Fuerzas De Porter

En palabras de Porter (2008) analizar cuáles son las fuerzas más competitivas de un sector permite que se logre una rentabilidad de un sector y sea posible la generación de estrategias adecuadas para llevar a la empresa al éxito. (p.2).

Figura 1

Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de (Porter, 2003)

Este aspecto devela la importancia de este análisis, para el crecimiento de la empresa, dentro del mercado donde compite, ya que si conoce cuáles son los factores que dinamizan este segmento, desde un enfoque de planeación estratégica, podría determinar tácticas y planes de acción específicos, que le permitan fortalecer sus capacidades, robustecer su ventaja competitiva y aumentar su participación.

- **(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes:** si los clientes tienen mucho impacto en las decisiones que se tomen dentro de la empresa.

- **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** en caso de que los proveedores no estén de acuerdo con las políticas de pago o de entrega, la empresa cuenta con soluciones inmediatas.
- **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes:** ser innovadores genera ventajas competitivas y estar diferenciados en el mercado permite ser diferentes frente a la competencia.
- **(F4) Amenaza de productos sustitutos:** entender que su producto puede ser sustituido y saber en qué medida podría serlo, es vital para enfrentar esta situación con estrategias adecuadas.
- **(F5) Rivalidad entre los competidores:** la intensidad de la competencia es crucial, es por esto por lo que la empresa no puede permitir estar dentro de una guerra de precios si no por el contrario debe ofrecer un servicio y/o producto innovador.

5.3 Marco normativo y legal

Según la actividad que desempeña la empresa, sobre consultoría vale la pena mencionar el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (EGCAP) -Ley 80 de 1993, en donde se presenta todo el desarrollo de la norma entre la autonomía contractual que tienen los entes públicos y la reserva legal que los delimitan.

La planificación estratégica al ser una herramienta que permite a las organizaciones a prepararse y tener las estrategias adecuadas para prepararse frente a cualquier situación que se presente a futuro.

Las acciones para abordar riesgos y oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del SGC. Las oportunidades surgen de una situación favorable para lograr un resultado

previsto. Decisión estratégica para una organización que le ayuda a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

ISO 9001:2015 Guía que limita el sistema de gestión de la calidad, desde una decisión estratégica, con la que se desea que la organización puede llegar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida de desarrollo sostenible.

Estas normas encarnan todos los requisitos que le permiten lograr un sistema de gestión de calidad, el cual se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes.

LEY 842 DE 2003, se adopta el Código de Ética Profesional, para el ejercicio de la ingeniería y profesiones afines, teniendo en cuenta que la actividad de la empresa es realizar consultoría sobre el recurso hídrico a nivel nacional.

ISO 9006, conjunto de normas de Control de calidad y gestión de calidad, que se aplican a las empresas que producen bienes y servicios.

5.4 Marco Histórico

El marco histórico tiene el propósito de describir la reseña histórica que permite identificar el contexto del estudio. En ese sentido, Carrasco (2009) señala que “es una narración descriptiva de que como surge, evoluciona y se agudiza el problema de investigación”. Para este caso se expone la finalidad de analizar la situación actual de la gestión de los procesos de la empresa AITEC S.A.S, teniendo en cuenta la relación empática y analítica de la gestión de los procesos por medio de la visualización de la misión, visión y valores de la empresa. Analizando como se encuentra la organización y el entorno DOFA.

AITEC es una empresa que tiene como actividad la consultoría ambiental en Colombia, lleva en el mercado mas de 15 años, en donde se ha caracterizado por ser una empresa que ejecuta proyectos exitosos que cumple a cabalidad las instancias que regulan dicha actividad.

En cuanto a lo que se refiere a cifras, AITEC en los últimos años ha presentado un desarrollo de proyectos referentes a costo-efectivo haciendo uso de la tecnología, demostrando un crecimiento de proyectos aprobados y realizados, los cuales han beneficiado a múltiples instituciones del sector público en Colombia.

6. Marco Metodológico.

A nivel mundial se han ejecutado métodos de evaluación del impacto que conlleva la ausencia estrategia organizacional y/o planeación estratégica, la implementación de metodologías se basan en establecer e identificar las diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas, y debilidades que pueden llegar a surgir en la organización, que salen a partir de modelos de identificación, análisis de indicadores, logros en la organización, credibilidad en los clientes, competitividad y satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Sin embargo, estas difieren los elementos de entrada, tales como información, criterios, cumplimiento de actividades del cliente, cumplimiento de indicadores entre otras.

A continuación, se relaciona la información tenida en cuenta para la elaboración del presente trabajo de grado, literatura que reúne aspectos relevantes relacionados con el objeto a desarrollar sobre la planeación estratégica de la empresa AITEC SAS.

6.1 Recolección de la información.

En la presente consultoría se dará a conocer la ausencia de la planeación estratégica que existe en la empresa AITEC SAS, será aplicada una investigación de tipo cualitativo para el sector de la consultoría e interventoría ambiental, esta investigación se realizara a todos los componentes de la organización forestales, biólogos, tipógrafos, recurso hídrico, social, administrativos, financiero, direcciones la suma de empleados que participaran en la encuesta son 30 colaboradores que hacen parte de la investigación.

6.1.1 Tipo de investigación

Por medio de una metodología cualitativa, con un diseño de investigación descriptivo, haciendo uso como herramienta de análisis la exploración de datos y documentos. La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad

de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

(Mata Solís , 2019)

La investigación cualitativa tiene como objetivo proporcionar y comprender una problemática sobre una situación específica, punto de vista de las personas que la viven. Según (Taylor & Bogdan, 1984), los estudios cualitativos se caracterizan por ser investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva EMIC o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. Lográndose esto por medio de un proceso de indagaciones que permite ser inductivo y permite que el investigador interactúe con los participantes y con los datos que se obtienen de los datos obtenidos por el uso de diferentes herramientas con preguntas que se centran en una experiencia social.

Considerando entonces que la investigación cualitativa y según Maanes (1983), el método cualitativo es visto como un método en el que se incorporan técnicas con un valor interpretativo que permite describir, analizar, traducir y sintetizar todo el significado de los hechos reales. Para Álvarez et al. (2014), las investigaciones cualitativas poseen un enfoque interpretativo naturalista al objeto de estudio que presenta la realizada de un contexto natural que está expresado, analizado e interpretado en sentido de los fenómenos de las personas involucradas.

Para los investigadores que realizan investigaciones cualitativas es hablar de modo para investigar los fenómenos sociales, en el que “se persiguen determinados objetivos para así, dar respuesta a algunos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación”.

(Denzin, 1998)

6.1.2 Fuentes de obtención de la información

Se ejecutará una encuesta inicial la cual constituye a partir del análisis de las respuestas del conocimiento y percepción que tienen los empleados de AITEC SAS, la principal fuente de recolección de información es el análisis de las respuestas de la encuesta, en esta metodología investigativa se realizara el análisis del conocimiento base de la planeación estratégica (objetivos, políticas, indicadores, procedimientos, valores corporativos).

6.1.2.1 Fuentes primarias.

Encuestas aplicadas a los 30 colaboradores de AITEC SAS.

6.1.2.2 Fuentes secundarias.

Búsqueda de textos de revistas científicas, indexadas, artículos científicos y demás documentos en tres bases de datos; Google Academic, Scielo y Pub Med.

6.1.2.3 Fuentes Terciarias.

Se hará uso de la normatividad vigente asociada al control estratégico ISO09001-2015.

6.1.3 Herramientas

Encuestas aplicadas a los 30 colaboradores de AITEC SAS.

Tabulación de datos de acuerdo con las respuestas obtenidas.

Análisis de información.

Recomendaciones o propuestas primarias.

Indicadores de gestión.

6.1.4 Metodología

Para desarrollar el objetivo general Diagnosticar y evaluar el estado del direccionamiento estratégico de la empresa AITEC SAS, determinando falencias y así mismo ofrecer una mejora a los diferentes procesos.

En la siguiente tabla se presenta la metodología para desarrollar cada uno de los objetivos específicos propuestos dentro de la investigación:

Tabla 2

Metodología de la investigación

Objetivo	Metodología de la investigación
Evaluar el estado de la Dirección estrategia de la empresa AITEC SAS	Se aplica la entrevista semiestructurada a los colaboradores que hacen parte de la investigación, son todos los componentes de la organización forestales, biólogos, tipógrafos, recurso hídrico, social, administrativos, financiero, direcciones la suma de empleados que participaran en la encuesta son 30 colaboradores que hacen parte de la organización.
Ofrecer a las Direcciones de AITEC SAS los hallazgos identificados en la evaluación inicial e indagación a los empleados sobre el conocimiento estratégicos de la empresa de AITEC SAS.	Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Yendo de lo particular a lo general, por medio del análisis y lograr el resultado propuesto en la investigación.
Generar un plan de acción que le permita a la empresa AITEC SAS el mejoramiento de la dirección estratégica.	La investigación se realiza bajo un alcance descriptivo, en donde se espera analizar la percepción que tienen los colaboradores sobre el comportamiento estratégico de la organización AITEC. Como segundo paso, se realiza una investigación documental que permite analizar conceptos de diversos autores y lograr dar cumplimiento a los objetivos que encierran un trabajo de investigación, por medio de la

recolección de información independiente y lograr proponer un plan de Acción realizando una propuesta de solución.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Información recopilada

La empresa AITEC S.A.S, es una empresa de consultoría que entrega a sus clientes de trabajo de calidad en el área de ingeniería Ambiental e Ingeniería civil, fomentando el desarrollo de las empresas a través de sus licitaciones y de la mano de un equipo de trabajo calificado para desarrollar cada una de las actividades, preservando el medio ambiente.

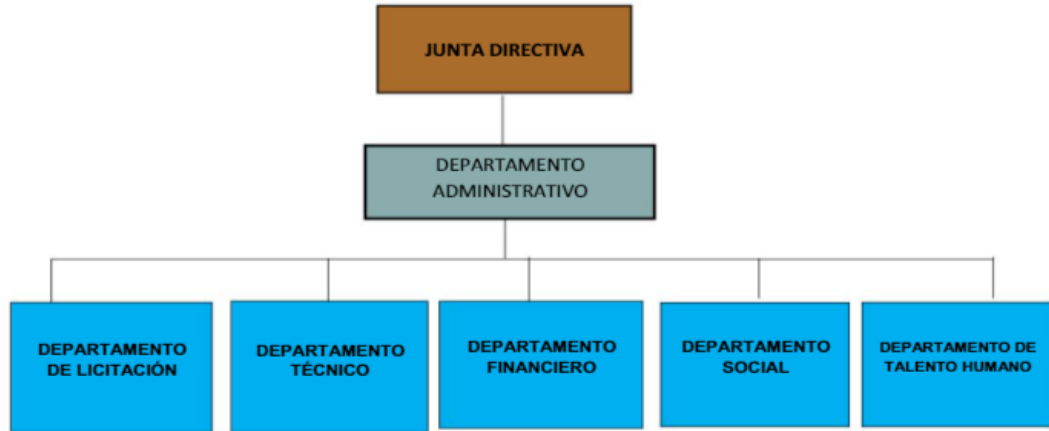
AITEC S.A.S. tiene como visión ser en el 2020 una empresa líder en Consultoría Ambiental y Civil a Nivel Nacional, Destacando por su innovación en el servicio, tecnología, Recurso Humano y Preservación del Medio Ambiente.

Considerando entre sus principales objetivos es la atención al cliente, la calidad en el servicio, mejoramiento continuo, en donde los empleados y los contratistas deben estar capacitados de manera constante en los diferentes procesos y herramientas que sean necesarios para mejorar día a día los servicios.

A continuación, se presenta información organizacional de la AITEC S.A.S:

Figura 2

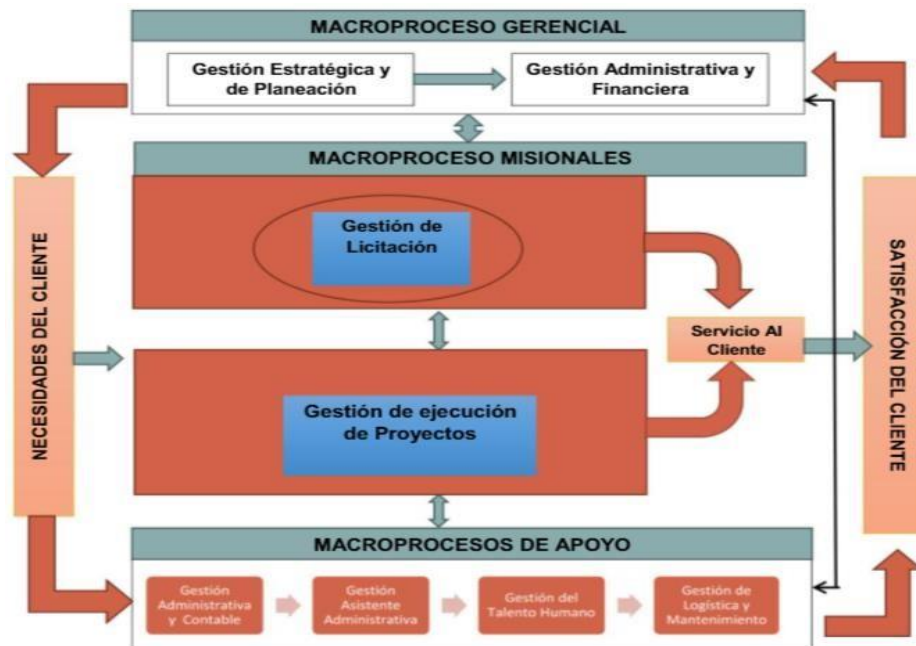
Organigrama de la Empresa AITEC S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Mapa de proceso de la Empresa AITEC S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

La recolección de la información se realiza en tres fases, la primera fase es la elaboración de una encuesta que permita identificar la percepción de los colaboradores sobre la planeación estratégica de la empresa, al igual que se desea analizar el conocimiento que tiene sobre el sistema de gestión y el desarrollo de las estratégicas organizacionales.

Como segunda fase se procede a realizar la encuesta a cada uno de los colaboradores de la empresa, se realiza una explicación sobre la importancia de responder de manera sincera, al igual que se explica el para qué y el porqué de la encuesta y los beneficios que traerá para la empresa del desarrollo de esta investigación.

Como última fase, se procede a tabular y analizar cada una de las respuestas para de este modo dar una solución basada en los conocimientos académicos y la normatividad vigente colombiana.

Resultados de la Encuesta

Figura 4

Resultado de la encuesta, pregunta 1 colaboradores de AITEC S.A.S

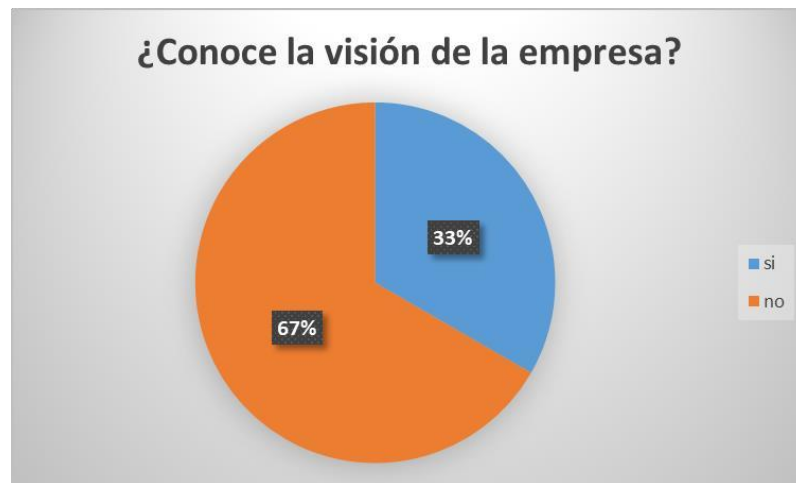


Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas dadas por los colaboradores, el 67% no conocen la misión de la empresa, el 33% seleccionaron la opción si al consultarles si conocían la misión de la empresa.

Figura 5

Resultado de la encuesta, pregunta 2 colaboradores de AITEC S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

Según lo que muestra la gráfica anterior, el 67% no conocen la visión de la empresa, el 33% seleccionaron colaboradores de la empresa conocen la visión de esta, hacia donde se proyecta la empresa en los próximos años.

Figura 6

Resultado de la encuesta, pregunta 3 colaboradores de AITEC S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

Según lo que muestra la gráfica anterior, el 67% no conocen los objetivos de la empresa, el 33% seleccionaron que si conocen los objetivos de la empresa.

Figura 7

Resultado de la encuesta, pregunta 4 colaboradores de AITEC S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los colaboradores piensa que la importancia que se le da al factor humano dentro de la empresa es regular, el 34% restante piensa que es excelente y el 33% considera que es buena.

Evalué de 1-5 el grado de conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades:

Figura 8

Resultado de la encuesta, pregunta 5 colaboradores de AITEC S.A.S

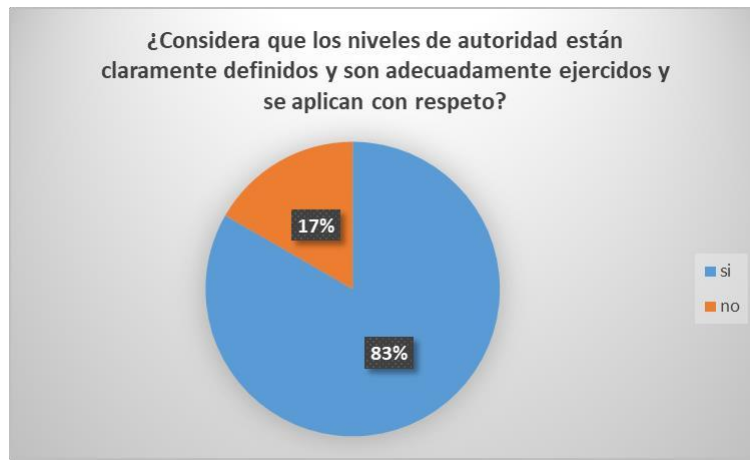


Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas dadas por los colaboradores, el 33% consideran que tienen el grado más alto de conocimiento con respecto a sus funciones y responsabilidades que se le exigen para llevar a cabo cada una de las actividades que se requieren en cada área. calificándolo con 5 puntos. Tan solo el 7% califican con 1 sobre el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, dentro de la organización.

Figura 9

Resultado de la encuesta, pregunta 6 colaboradores de AITEC S.A.S

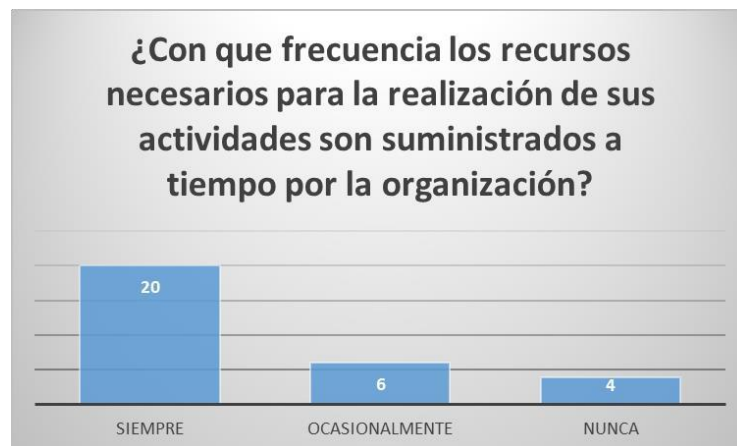


Fuente: Elaboración propia.

El 83% de los encuestados considera que la autoridad está claramente definida y se ejerce adecuadamente, mientras el 17% restante considera que no es así por lo que se considera pertinente mejorar este porcentaje.

Figura 10

Resultado de la encuesta, pregunta 7 colaboradores de AITEC S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

Según la respuesta de los colaboradores el 20% siempre cuenta con los suministros necesarios para realizar sus actividades dentro de la organización, el 6% responde que ocasionalmente y el 4% responde que casi nunca cuenta s suministros necesarios

Figura 11

Resultado de la encuesta, pregunta 8 colaboradores de AITEC S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos que más sobresalen es el 12% de la gestión organizacional, el 9% dentro de los colaboradores ven la necesidad de mejorar la capacitación sobre la capacitación sobre asignación de recursos.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información de la situación actual en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo de oportunidades que influyen en el desarrollo organizacional.

Tabla 3

Matriz DOFA

DEBILIDADES:	FORTALEZAS:
D1: No se cuenta con una gran disposición de formación en la gestión organizacional.	F1: Cuentan con la prestación del servicio presencial para ofrecer atención al público dentro de la ciudad.
D2: No cuenta con la documentación de la estructura organizacional.	F2: Alianzas estratégicas con diferentes organizaciones ambientales.
D3: Trabajo lento con base en la política de sostenibilidad.	F3: Cuentan con varios años de experiencia en el sector.
D4: Dificultad para captar nuevos clientes. Los competidores actuales son grandes empresas a las que es difícil plantar cara y captar a sus clientes	F4: Cuidan el presupuesto de sus clientes
D5: No cuentan con estandarización de procesos.	F5: Cuentan con procesos de autoaprendizaje e innovación constantes.
D6: No cuentan con el personal calificado en marketing digital.	F6: Preocupación para ser certificados con ISO 9001.
D7: Existe poca organización en los procesos.	F7: Cuenta con políticas de trabajo orientada hacia la calidad en la prestación del servicio.
OPRTUNIDADES	AMENZAS
O1: Apoyo de la economía local.	A1: Alto nivel de competencia dentro de la ciudad.
O2: Recursos naturales que pueden ser aprovechados.	A2. Cambios en los gustos de los consumidores lejos de los servicios de la empresa.

O3. Reconocimiento en el mercado nacional por su aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas favorece marketing digital de la empresa	A3. Desconfianza de las empresas por inseguridad.
O4. Ser reconocidos como una empresa con responsabilidad social empresarial.	A4: Pymes no tienen dentro de sus presupuestos realizar actividades de consultoría, lo que le delimita este sector.
O5 La implementación de recursos tecnológicos contribuyen a la gestión de la organización.	A5: Estacionalidad de la demanda
O6 incremento de Nuevas instituciones que requieren el servicio	

Fuente: Elaboración propia.

Definir un modelo de gestión por competencia al interior de la organización con el fin de evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo e identificar aquellas que sean necesarias para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores de la organización.

6.2 Análisis de la información

Las empresas del sector de consultoría ambiental se encuentran inmersas en un entorno cambiante, que se caracteriza por las situaciones inesperadas, derivadas a las crisis económicas, factores económicos, sociales, culturales.

En el entorno laboral se identifican situaciones que día a día para las empresas u organizaciones se vuelven retos diarios y estos retos diarios muchas veces lo confunden como cumplimiento de “objetivos”, pero desafortunadamente la frase “apagar incendios” puede conllevar a desorientar los objetivos que tiene la compañía, genera la pérdida del enfoque de dirección y el no cumplimiento de esa planeación que desde un inicio se trazan para el cumplimiento de las metas.

Toda empresa u organización para obtener resultados, requiere una planeación estratégica, un norte, políticas, visión, y esto conlleva a facilitar y poder tener un análisis tanto interno como externo, el tener claros los objetivos es una de las herramientas de la planeación estratégica que igualmente se orienta a desarrollar el alcance de la empresa, lo que se quiere ser y establecer, estos aspectos le apuntan a diseñar y plantear la dirección estratégica de una compañía.

A continuación, se presentan las estrategias entre las debilidades versus las oportunidades, las fortalezas versus las oportunidades, las debilidades versus amenazas y las debilidades versus las amenazas, esto con el fin de mejorar la situación actual de la empresa y contribuir con el desarrollo estratégico de la misma.

Tabla 4

Matriz de estrategias DOFA.

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DO
-----------------------	-----------------------

O1-D4 Apoyo económico, que permita el crecimiento de las ventas y lograr la contratación de más capital humano para lograr una mejor gestión organizacional.	F1-O4. Motivar a las demás empresas que se encuentran dentro del municipio a adoptar políticas de sostenibilidad con las que se busque minimizar los impactos causados por su actividad
O5-D7 Apoyo de la economía local, para realizar actividades de aprendizaje gratuito y lograr un aprendizaje sobre la organización en los procesos.	F2-O1 Por medio de las alianzas estratégicas, se logra apoyar la economía local.
03-D5, Reconocimiento en el mercado nacional por su aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas favorece marketing digital de la empresa, gracias la estandarización de los procesos.	F3-03 Cuentan con varios años de experiencia en el sector, lo que permite seguir con el gran reconocimiento empresarial a nivel nacional e internacional.
O4-D3. Crear una política y estrategias organizacionales centradas en la aplicación de estándares de responsabilidad social empresarial	F7-O3. Posibilidad de atender a clientes muy diferentes de distintos sectores pero con el mismo fin de mejorar su imagen.
O2-D3 Apoyo en los procesos de políticas ambientales que incentiven a la aplicación de consultorías ambientales.	F4-O1. Incentivar a que la empresa interesada en mejorar su comunicación y organización interesada en buscar financiación.
O6-O1, Incremento de Nuevas instituciones que requieren el servicio gracias al apoyo de la economía local.	F6-O2. Innovar el portafolio de servicios.
ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
A3-D5 Establecer planes de contingencia para cualquier eventualidad presentada.	A1-F2. promocionar nuevos servicios.
A1-D7. Capacitar al personal sobre la gestión estratégica y ser más competitivos.	A5- F10. Establecer promociones

<p>A3-D2: Contar con una estructura organizacional adecuada, permite que la empresa cuente con planes de contingencia y estrategias de prevención, que le permita ser implementadas en estos casos.</p>	<p>A1- F6. generación de estrategias de mercadeo</p>
<p>A3-D3: contar con la aplicación de políticas de sostenibilidad que le permitan desarrollarse sosteniblemente y de este modo desarrollar iniciativas/prácticas/instrumentos que generan un impacto social positivo.</p>	<p>A1-F6 La norma permite que el servicio permita afrontaremos la situación de crisis económica estableciendo precios por debajo de la competencia.</p>
<p>A5-D4: con el fin de atender la demanda turística, la norma NTS favorece en ofrecer un servicio exigente, mejorar y atender las necesidades de la calidad de la oferta empresarial.</p>	<p>A5- F6, promover instrumentos que fomenten el uso de prácticas que permitan ser compatibles.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Propuesta de solución.

La estrategia es coherente con la misión y visión, en tanto que, mediante el crecimiento del mercado, “se está aportando conocimiento sobre temas de gestión humana y apoyando el crecimiento sostenido de las empresas (Bernal y Arroyo, 2001)”. De igual modo, permitirá que la empresa, consolide su visión en mantener altos estándares de calidad en el desarrollo de los proyectos y de este modo pueda posicionarse en el año 2025 como una de las empresas más reconocidas en consultoría ambiental.

Se realizó el análisis a la información obtenida de la encuesta de conocimiento de la planeación estratégica por los empleados de AITEC SAS, y se determinaron las siguientes propuestas de solución.

- Identificación de los procesos organizacionales (estratégicos, misión y apoyo)

- Identificar el DOFA organizacional (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)
- Diseño de objetivos estratégicos.
- Establecer las políticas de compromiso, misión, visión y demás documentos que establezcan el objetivo organizacional.
- Capacitación al personal sobre la planeación estratégica.

Cronograma de desarrollo de los elementos aplicados a las Propuesta de Consultoría, dentro de la realización de la propuesta de solución de tendrá como participantes a el total de sus colaboradores, a continuación se presenta el proceso de elaboración del Plan Estratégico :

Tabla 5

Proceso Plan Estratégico

Fase	Características	Actividades
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información. • Mesa de Trabajo. • Aplicación de herramientas de diagnóstico, cuestionarios de análisis de los procesos organizacionales (estratégicos, misión y apoyo. • Análisis de Información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de procesos organizacionales (estratégicos, misión y apoyo • Análisis de aspectos culturales dentro de la organización para formular estrategias de RRHH.
Determinación de los aspectos a prevenir	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de las necesidades a realizar teniendo en cuenta la realización y ejecución de cada una, (mediano y largo plazo). • Presentación de los resultados de la primera 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los aspectos culturales que facilitan el desarrollo de objetivos y metas institucionales. • Gestionar las expectativas de los trabajadores con respecto a los cambios que se van a implementar en el plan estratégico para la empresa.

	fase a los directivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las estrategias basadas en la promoción de Diseño de los objetivos estratégicos.
Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los objetivos. • Presentación de los instrumentos y herramientas. • Presentación del documento en donde se plasma el Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentarlos roles de cada colaborador e incentivar la importancia que tiene dentro de la empresa.
Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan las herramientas planteadas en la tercera fase, adicional a esto se presentan las herramientas de: Control, evaluación, actualización y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las estrategias que se van a evaluar en los procesos de cambio. • Determinar los indicadores de evaluación, que permitan medir la gestión, el impacto, la eficiencia y la eficacia de cada proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la matriz de marco lógico, la cual permite conceptualizar de manera resumida las actividades del Proceso de consultoría de planeación estratégica en la empresa AITEC SAS, el diseño, los resultados, la ejecución y la evaluación.

Tabla 6

Matriz del Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad Los procesos organizacionales, permite capacitar a los empleados que hacen parte de las	Impacto: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la gestión del recurso 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas. • Aplicación de cuestionario. 	Sostenibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario continuar con el proceso de capacitación de

diferentes áreas dentro de la organización, permitiendo que por medio del Plan Estratégico se logre minimizar los conceptos negativos que tiene los empleados sobre clima organizacional y la labor que cumple el líder dentro de la organización.	humano en menos de seis meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Información gestión estratégica dentro de la empresa AITEC. 	líderes, de manera continua, para mejorar la calidad del servicio y de la producción.
Propósito:	Resultado:	Medios de Verificación:	Propósito a Fin:
Realizar una intervención sobre proceso de consultoría de planeación estratégica en la empresa AITEC S.A.S, que permita mejorar el desempeño y clima laboral en la empresa.	Incrementar en un 20% el desempeño de los 60 empleados operarios, sobre la gestión y planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas por parte de los colaboradores frente a políticas de compromiso, misión, visión comportamiento de los líderes. • Incumplimiento de las metas propuestas para cada área de servicios. • Informes de cierre a fin de mes sobre gestión de políticas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Al mantener una gestión de políticas de compromiso, misión, visión, se siguen manteniendo incrementos en el desempeño de los colaboradores, permitiendo que se cumplan los objetivos organizacionales propuestos por la empresa. • Disminución de pérdidas de tiempo en desarrollo de conflictos. • Colaboradores motivados para realizar sus

		compromiso, misión, visión	actividades laborales.
Componentes:	Productos:	Medios de Verificación:	Componentes/Productos a Propósito
Para realizar la intervención es necesario de implementar acciones de: Diagnostico Determinación de los aspectos a prevenir para de este modo implementar el plan de acción y luego mantener un proceso de control continuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Educación en Capacitación al personal sobre la planeación estratégica. • Capacitaciones y actualizaciones realizadas como políticas de compromiso, misión, visión y demás documentos que establezcan el objetivo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas de registros internos de los empleados . • Evaluación de la gestión del líder. • Informes de cierre a fin de mes sobre sobre la planeación estratégica . 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición al cambio. • Aplicación de nuevos conocimientos. • Capacitaciones e intervenciones programas que benefician a todo el personal. • Condiciones laborales favorables que mejora sobre la planeación estratégica.
Componentes:	Productos:	Medios de Verificación:	Componentes/Productos a Propósito
La Intervención consta de las siguientes actividades, las cuales se desarrollaron en un tiempo aproximado de dos meses: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo sobre procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación realizada por profesionales. • Equipo de cómputo y 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobantes de costos. • Comprobantes de asistencia a las 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de aprendizaje. • Disponibilidad económica. • Aprendizaje preventivo y correctivo,

<p>organizacionales (estratégicos, misión y apoyo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en habilidades para la supervisión (SENA) • Formación habilidades blandas GHT. • Formación técnica (habilidades numéricas, fisiología de las plantas y canales de aprendizaje) 	<p>audiovisual, para las capacitaciones virtuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelería. • Refrigerio. • Equipo Humano. • Actividades realizadas en un máximo de 3 meses. 	<p>capacitaciones.</p> <p>Revisión y actualización de nuevos conocimientos adquiridos por los procesos organizacionales (estratégicos, misión y apoyo).</p>	<p>mediante intervenciones de conocimiento.</p>
---	---	---	---

Nota. Presentación el Plan Estratégico estratégica, por medio del marco lógico de la intervención.

El coste de Dirección estrategia comienza desde el inicio del diagnóstico el cual requiere de la sistematización de datos para lograr la proyección de los objetivos que se plantean para la empresa. Estas previsiones deben ser estipuladas de manera idónea y deben ir de acuerdo con los escenarios que se propusieron a lo largo de la aplicación de estos.

La dirección estratégica conlleva a requerir personas con liderazgo que logre encaminar a la organización a tomar decisiones enfocadas a las oportunidades y mejores estrategias, conocimiento de distintas alternativas que se pueden presentar a medida del desarrollo del mercado y con ello buscar la mejor posición competitiva. Una empresa u organización en busca de consolidar e implementar estrategias con relación a su misión es de valioso peso, ya que es más probable que estas estrategias se desarrollen en el entorno de competencia, aprendizaje, y adaptación al cambio, al contrario que una empresa que solo busca “apagar incendios”

En cuanto a lo que se refiere a la estrategia de capital humano se deben agregar los activos tangibles y por medio de ellos crear valor para que la estrategia relacionada con la gestión empresarial. Generando a su vez un impacto dentro del desarrollo del negocio que permita cuantificar los beneficios económicos, y de este modo tomar decisiones sobre la continuidad del programa o crear ajustes para mejorar el mismo.

El éxito de la estrategia se soportará en acciones relacionadas con la implementación de la planeación estratégica y la mejora continua, dentro de las diferentes áreas de la organización, la formalización de los procesos y procedimientos y la utilización de herramientas técnicas para la administración y la gestión, como tácticas claves para el fortalecimiento de la ventaja competitiva. Por otro lado, se sustentará en operaciones de aprendizaje, mejoramiento continuo, gestión de las relaciones con los clientes, divulgación y reconocimiento, entre otros.

7. Impactos esperados/generados

7.1. Impactos esperados

Reconocer si existe coherencia entre la intencionalidad expuesta en su misión y la operación de la organización, ya que han desarrollado un portafolio de servicios estratégicos en el área de gestión humana, que tienen un impacto de bienestar y calidad de vida laboral, aportando al sistema de creación valor de las empresas, desde la inversión en los empleados.

Se espera evidenciar si es necesario ajustar la formulación de la visión, esto sucede si no se presenta una conexión con las intencionalidades de cambio, promulgadas en la misión, y si a futuro la proyección realizada no cumple con los avances esperados. Este elemento es vital, porque es precisamente esta convicción misional, el factor diferencial que cimienta la ventaja competitiva dentro del mercado.

Es importante reconocer que el cumplimiento de la imagen futura de la empresa representa diversos retos, relacionados con la dirección estratégica teniendo en cuenta la apreciación de los colaboradores de la empresa, estén la línea con la innovación, el aprendizaje continuo y una fuerte convicción en la gestión empresarial como una fuente de cambio y mejoramiento de la calidad de vida laboral y del servicio.

Así mismo, es importante una constante investigación sobre las tendencias metodológicas desarrolladas a nivel mundial y la inversión en la creación de capacidades técnicas en los consultores para el afianzamiento de los nuevos modelos y el reconocimiento de dichas tendencias en el mercado, relacionada con la planeación estratégica, los objetivos, las metas y los indicadores de gestión de la empresa.

7.2. Impactos alcanzados

Para la recolección de la información relacionada con la planeación estratégica, los objetivos, las

metas y los indicadores de gestión de la empresa, se realiza una entrevista a los 30 colaboradores que hacen parte de la empresa AITEC SAS, logrando identificar si la organización cuenta con planes de acción específicos, y de seguimiento formal al cumplimiento de estos y la dinámica de planeación y toma de decisiones gerenciales. Por otro lado, es necesario comprender si se presenta una formalización en la planeación organizacional, evidenciando que los objetivos organizacionales han sido divulgados y apropiados por los colaboradores.

Para lograr determinar si se han alcanzado o no con los propósitos planteados en cada una de las estrategias de gestión y direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta que la identificación de las prioridades para AITEC S.A.S. marca la pauta del rendimiento y el cumplimiento de metas hallados e identificados en la evaluación inicial e indagación a los empleados sobre el conocimiento estratégicos de la empresa de AITEC SAS. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, se entrelazan las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados. En la siguiente tabla se presenta diferentes indicadores que permiten analizar el comportamiento

Tabla 7

Indicadores de gestión

Objetivo.	Fórmula	Responsabilidad	Periodicidad.
Crecimiento en ventas	Número de clientes de período actual - número de clientes de período anterior	Financiera	Semestral
Cumplimiento del presupuesto	Valor total del presupuesto ejecutado / Valor total presupuestado	Financiera	Semestral
Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Promedio de calificaciones otorgadas por el cliente	Servicio al cliente	Mensual

Clientes previstos	Número de clientes obtenidos Número de clientes previstos	Área comercial	Mensual
Cumplimiento del programa de auditorías.	Número de NC de auditoría del período actual - número de NC de auditoría del período anterior Número de NC de auditoría del período anterior	Área de Gestión	Mensual
Cumplimiento Programa de capacitación	Número de actividades de capacitación ejecutadas Número de actividades de capacitación planificadas	Recursos humanos	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo este orden de ideas y considerando que la dirección estratégica concuerda con el establecimiento de objetivos que se apuntan hacia la gestión de la calidad la gestión empresarial y el cumplimiento de diversas actividades como estrategia empresarial.

Se desea realizar un plan de acción que le permita a la empresa AITEC SAS el mejoramiento de la dirección estratégica, basado en iniciativas de estrategias y organizaciones la posibilidad de comparar el desempeño todos los proyectos manejados por una empresa se pueden lograr mediante un mapa estratégico el cual es utilizado como base para poder desarrollar fundamentos en una misma metodología de la gestión y establecer, los indicadores que miden el desempeño aunado a la integración y gestión apropiada que beneficie al desarrollo empresarial, la satisfacción del cliente y la calidad del trabajo para los empleados.

8. Retorno de la Inversión

Todas las capacidades humanas sean innatas o adquiridas pueden ser mejoradas y aumentarlas a través de la inversión adecuada, en cuanto a lo que se refiere a la inversión es la presencia a todos los recursos económicos de los que se hace uso con el fin de obtener resultados como lo son, utilidades, dividendos calidad en un producto o servicio con respecto a una organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las organizaciones también acarrear costos, como lo son servicio, productos y recursos, con lo anterior se puede resaltar que la capacitación no se considera un costo sino es una inversión que permite la creación de valor, beneficio, utilidad y productividad, incrementando el resultado de desarrollar las competencias y fortalecer la motivación del personal, unido a la innovación y mejora de los procesos internos.

A continuación, se presentan las etapas que se encuentran dentro del instrumento para la evaluación de Dirección estrategia basado en el Costo-Beneficio:

- **Identificación del proceso:** en esta etapa se identifican todo proceso o procedimiento que se aborda para lograr el objetivo.
- **Descripción del Proceso:** en la segunda etapa se definen las actividades que se realizan el cada proceso, teniendo en cuenta que las actividades o funciones deben ser específicas y estas deben agregar un valor que sea identificable, se deben establecer: Procedimiento o intervención, Personal, Modalidad, Determinación del Costo, Costo Fijo, Costo variable y/o Inversión.

Según (Consultoria FGL, 2016) para determinar el retorno tanto de la inversión como la eficacia que género, se realizan los siguientes indicadores de Gestión:

ROI (Return On investment): el retorno sobre la inversión muestra la rentabilidad de los recursos económicos invertidos:

$$\mathbf{ROI} = \frac{\text{Valor Anual de la Utilidad Operativa / Neta}}{\text{Inversión}}$$

Mide la relación que existe entre la utilidad (operativa neta) obtenida, y la inversión.

Teniendo en cuenta que la inversión de la propuesta tendrá un costo de \$12.000.000, basados en los recursos necesarios para la ejecución de cada una de las actividades propuestas como estrategias del Plan Estratégico.

Al ser Capital Humano y proceso gerencial, es posible que se realice una evaluación del rendimiento de los colaboradores y la efectividad de las capacitaciones e inversiones que se proponen en cada una de las áreas de gestión dentro de la empresa. Concluyendo así, que las inversiones en gestión humana permiten que las empresas tengan un impacto positivo e incrementen el valor para sus propietarios y/o accionistas. (Guevara et al. 2018)

Esto relacionado con las medidas del **ROI** que se refiere a las estrategias de análisis y diagnóstico humano permiten Generar un plan de acción que le permita a la empresa AITEC SAS el mejoramiento de la dirección estratégica, por medio del planteamiento de alternativas para calcular el retorno de la inversión en la gestión estratégica de manera global, tal como se planteó en el ítem anterior, el **ROI** es un indicador que permite mostrar la rentabilidad de la inversión que se realice para los trabajadores dentro de la organización.

Con base en esto, se define como utilidad operacional al resultado que se genera luego de restar los costos y gastos operacionales a los ingresos operacionales, siempre y cuando sean obtenidos única y exclusivamente generados por la actividad principal de la empresa, en este caso es la consultoría de proyectos ambientales en Colombia.

En la siguiente tabla se determinan los costos actuales para el Plan Proceso de Consultoría de Planeación Estratégica, en donde se comprende el costo total del personal, teniendo en cuenta

que estos no se generan solo de los salarios fijos sino que varían de acuerdo a los proyectos realizados y ejecutados por la empresa, dentro de estos costos se deben establecer lo que la organización incurre en el proceso de formación y capacitación, beneficiando con esto a los trabajadores y a la empresa por mejorar la calidad del servicio que prestan.

Tabla 8

Presentación de costos actuales.

Costos Actuales		Valor Unidad	Valor Semestre	Valor Anual
Costo por empleado	10	\$ 290.276	\$ 2.902.760	\$ 5.805.520
Costo de Presentación del Servicio		\$ 1.050.000	\$ 21.000.000	\$ 42.000.000
Total de los Costos Actuales				\$ 47.805.520
Inversión - Costos Totales				
Plan Estratégico	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Capacitación	4	\$ 625.000	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Total Costo de la Inversión				\$ 12.000.000

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla se desglosa así:

- Para los costos totales se tienen en cuenta a los 10 empleados que hacen parte de la prestación del servicio, quienes estuvieron durante todo el proceso de ejecución de la consultoría y a quienes se aplica el Plan Estratégico.
- El costo de prestación del servicio se calcula por la cantidad de empleados, para luego ser calculado semestral y anual.
- El valor total de los costos es de \$47.805.520.
- El Plan Estratégico tiene una duración de seis meses, se espera que sea ejecute dos veces al año, para mantener el control de los resultados y lograr tomar acciones de mejora en caso de ser necesario.

- Las capacitaciones se proyectan a cuatro, las cuales están dentro de la ejecución del Plan Estratégico.
- El total del costo de la inversión es de \$12.000.000.

A continuación, se presenta el valor del ROI para el Plan Proceso de Consultoría de Planeación Estratégica en la empresa AITEC S.A.S, teniendo en cuenta que la identificación del ROI se deriva de la capacitación y se considera como un indicador que muestra la rentabilidad de la inversión total de la formación y de la estrategia.

Se considera también que el beneficio neto es importante pero frente a la inversión es necesario que la empresa tome la decisión adecuada, en donde se evalúen las proyecciones que permita identificar cifras positivas. A continuación, se presenta la utilidad operativa.

Tabla 9

Total, utilidad operativa.

Costo Total Actual 1 Año	\$ 47.805.520
Costo Nuevo	\$ 12.000.000
Beneficio Bruto	\$ 35.805.520
Costo Total	\$ 12.000.000
Beneficio Neto	\$ 23.805.520

Fuente: elaboración propia.

Con base en la anterior información, se procede a calcular el Retorno de la Inversión es necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Beneficio Neto}}$$

Tabla 10

Cálculo del ROI

Utilidad Oper.	\$	47.805.520
Beneficio Net	\$	12.000.000
ROI		74%

Fuente: elaboración propia.

Se obtiene un ROI de %74 lo cual indica que la rentabilidad de inversión es de 74 centavos de acuerdo a la inversión generada.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

De acuerdo con el procesamiento de la información recolectada en la primera fase, el equipo de consultores ha decidido proponer la implementación de la estrategia de desarrollo y gestión organizacional, con un horizonte de planeación de 2 años, ya que representa la mejor opción para el logro de los objetivos organizacionales. Esta se derivó de un análisis cruzado entre la matriz DOFA, representando una opción para el fortalecimiento de la ventaja competitiva y el uso de los recursos que están disponibles en el entorno, en beneficio de la organización.

También, responde al plan de acción a través del cual, se utilizan los recursos internos, para disminuir los efectos potenciales, de las amenazas y se concentra en la mejora de las debilidades encontradas. Así mismo, surge del procesamiento de la matriz PEEA, como una estrategia conservadora, que potencializa las capacidades, sin incurrir en riesgos muy altos.

El foco de la estrategia será la inversión en el fortalecimiento y la mejora de los factores diferenciales de la organización, contemplando los procesos internos dentro de la cadena de valor, y los atributos que le han permitido el posicionamiento dentro del segmento en el que compete; el equipo directivo que realizará la planeación y seguimiento de cada uno de los planes de acción, en las áreas o procesos funcionales y los colaboradores, quienes operacionalizarán las actividades y tareas resultantes.

El desarrollo de mercado representa una generación de valor para los socios y/o inversionistas, ya que es una línea que ha tenido un desempeño positivo, en términos de ventas, utilidades y rentabilidad. Por su parte, se fortalecerá la comercialización de una metodología estratégica para los clientes, quienes, a través de la contratación de los diferentes servicios, podrán cualificarse e implementar procesos de gestión, exclusivos y de alto reconocimiento

científico y finalmente, en el marco de empresa familiarmente responsable, el aumento de las utilidades de la organización se traducirá en compensaciones y bonificaciones adicionales para los colaboradores.

9.2 Recomendaciones

AITEC S.A.S es una empresa especializada en consultoría ambiental en Colombia, con una experiencia de ejecutando proyectos ambientales exitosos, generando soluciones innovadoras e impactantes, constituyéndonos como una empresa dinámica de la legislación y contribuyendo a la sostenibilidad, conservación ambiental y la satisfacción del cliente.

En efecto, dentro del enunciado anterior se evidencia una intencionalidad de la organización por generar procesos de mejoramiento dentro de la dinámica social de las organizaciones, cuyo impacto escale a la sociedad donde opera, este factor marca un diferencial con sus competidores directos, quienes dentro de sus misiones comercializan las consultorías y su valor estratégico dentro de las organizaciones para su crecimiento y éxito. Si bien AITEC S.A.S declara su core dentro de la formulación de su misión, hace mayor énfasis en su filosofía y su big ideal, transmitiendo a sus clientes el valor que ofrece dentro del mercado e instalando la idea de que las empresas con una sensibilidad hacia las condiciones de injusticia, inequidad e infelicidad tienen un aliado que facilitará conocimientos y experiencias, para la implementación de iniciativas de cambio dentro de las empresas, desde la gestión humana.

Lo anterior descrito, posibilita el posicionamiento de la organización y brinda una ventaja competitiva porque invita a sus clientes, a no solo tener un aliado estratégico que apoyará el crecimiento sostenido de su empresa, sino que lo hará parte de una causa empresarialmente responsable que le permitirá reconocimiento y diferenciación dentro del sector en donde se desempeñe.

Se reconoce que existe coherencia entre la intencionalidad expuesta en su misión y la operación de la organización, porque han desarrollado un portafolio de servicios estratégicos en el área de gestión humana, que tienen un impacto de bienestar y calidad de vida laboral, aportando al sistema de creación de valor de las empresas, desde la inversión en los empleados.

Bibliografía

- Aguiar, M. G., León, A. M., & Rivera, D. N. (25 de julio de 2019). *Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051018/html/>
- Alonso, D. P. (2015). *La compañía mágica, así se crea y se gestiona una empresa*. Madrid, España: Editorial Tébar Flores.
- Álvarez Gayou Jurgenson, J., Camacho López, S., Maldonado Muñoz, G., Trejo García, C., & Olguín López, A. (2014). *La investigación cualitativa*. BOLETÍN CIENTÍFICO: Publicación semestral. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Amboya, E., & Muñoz, V. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Obtenido de Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingenieros en finanzas: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Bazurto Quiroz, A. F. (2018). *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel*. Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28353>
- Beltrán, Y., & Feliciano, N. (2022). *Propuesta planeación estratégica que permita la sostenibilidad de la empresa soluguayas S.A.S*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11202/Monografia%20SoloGuayas%20SAS_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11202/Monografia%20SoloGuayas%20SAS_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cantillo Bandera, D. M., Garzon Ordoñez, E. M., & Rojas Casilimas, A. G. (2022). *Planificación estratégica para la prevención de accidentes y/o enfermedades laborales con base en autocuidado en el centro de mantenimiento de Helicópteros Rusos CMR*. Obtenido de Universidad ECCI: <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/2513>

- Cardona, M. H. (UNIVERSIDAD DEL VALLE de 2022). “*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INNOVA UEBLES DE LA CIUDAD DE CALI – VALLE PARA EL PERIODO 2020 -2022*”. Obtenido de SANTANDER DE QUIILICHAO – CAUCA: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20858/Dise%C3%B1o-Plan-Estrat%C3%A9gico-Hurtado-Mariana-3845-H967di.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consultoria FGL. (17 de junio de 2016). *Medición de la Gestión del Capital Humano y Retorno de la Inversión (ROI)*. Obtenido de http://revistaempresarial.com/wp-content/uploads/2016/memorias16/ROI_del_Capital_Humano.pdf
- Coronel, J., & Montaña, M. (2022). *Propuesta de planeación estratégica para el centro de fisioterapia y rehabilitación física de la Fundación Vida Abundante*. Obtenido de Dspace de la Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11589>
- Correa, Y. O. (11 de 01 de 2011). *MATRIZ PEYEA*. Obtenido de <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada>.
- Cubillos, S. C., & Mogollón, J. V. (2021). *Consultoría en planeación estratégica basada en el modelo de Fred David para la microempresa Eru alimento natural para perro SAS*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/514/
- Denzin, N. K. (1998). *Strategiess of qualitative inquiry*. Sage publications.
- Galvis, M. C. (11 de Mayo de 2021). *Propuesta para optimizar las finanzas del Instituto de Desarrollo Urbano, Vivienda y Gestión Territorial de Chía - IDUVI*. Obtenido de UniMinuto: <https://hdl.handle.net/10656/12022>
- Gehisy. (2016). “*Herramientas para análisis de contexto: Matriz CPM*”,. Obtenido de María de los Ángeles Pérez Cepeda: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-matriz-cpm/>
- Guerrero Cifuentes, D. C. (BOGOTÁ de 12 de 2012). *AGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ORQUESTAFILARMÓNICA DE BOGOTÁ, BASADO EN LA NTC-*

- ISO 9004 PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA CULTURA DE LA CALIDAD.* Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9904/PROYECTO%20DE%20GRADO%20FINAL_CATHERINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guevara, M., Hernandez, G., Moyano, A., & Paipa, J. (Bogota de julio de 2018). *TALENTO HUMANO ÁREA ESTRATEGICA PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.* Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1175/Talento%20Humano%20%20C3%A1rea%20estrat%20C3%A9gica%20para%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Contreras, R. G. (2018). La Planeación Estratégica Para El Desarrollo Sostenible En México (Strategic Planning for Sustainable Development in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 6(1), 15-28. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3041443
- Mata Solís , L. D. (28 de mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación.* Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20asume%20una,parte%20de%20las%20realidades%20estudiadas.>
- Neira Rodríguez, J. (2012). *Como preparar el plan de la empresa.* Bogotá, Colombia: FC Editorial & Alfaomega.
- Porter, M. (2003). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia.* Obtenido de Harvard Business Review- América latina, 100(1),: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Riquelme, M. (24 de 05 de 2015). *La matriz del Perfil Competitivo.* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Sierra, M. C. (2019). Recuperado el Universidad de La Salle, de Formulación e implemetación de un plan estratégico para la empresa de familia Droguería Mora Salud de Bogotá :

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3215&context=administracion_de_empresas

Social Media, M. S. (06 de 02 de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

Suárez, J. S. (2020). *Límites y desafíos de la participación ciudadana en la revisión de los planes de ordenamiento territorial : una mirada al caso de Chía, Cundinamarca*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://hdl.handle.net/1992/48534>

Taylor, J., & Bogdan, R. (1984). *Introduccion a los metodos cualitativos*. Nueva York: Paidós Iberica. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Vegueria Mon, L. (2018). *LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)*.

Vélez, D., Aragón, R., & Rodríguez, M. (2022). *Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8223376>

Zúñiga, R. (enero de Volumen 6, Número 1 de 2022). *El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimote*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1635/2293>