

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EQUIM CONSULTORÍA
LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.**

**DERLY MARIBEL PEÑA GONZÁLEZ
JOHN CRISTIAN GARCÍA REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EQUIM CONSULTORÍA
LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.**

**DERLY MARIBEL PEÑA GONZÁLEZ
JOHN CRISTIAN GARCÍA REYES**

**Monografía de grado para optar el título de Especialistas en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

DIRECTOR

IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA

Magister en Sistemas Integrados de Calidad Medio Ambiente y Prevención

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1. MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Evolución histórica de la planeación en las organizaciones	21
4.1.2 Conceptos relacionados con la planeación estratégica.....	22
4.1.3 Metodología de planeación estratégica.....	24
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES.....	30
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EQUIM	32
5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	32
5.1.1 Identificación de factores internos.....	32
5.1.2 Identificación de factores externos.....	36
5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	42
5.2.1 Parámetros del direccionamiento.....	42
5.2.2 Directrices estratégicas.....	44
5.2.3 Vinculación por perspectivas	48

5.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	49
5.3.1 Construcción de los objetivos estratégicos	49
5.3.2 Identificación de procesos: mapa de procesos.....	51
5.3.3 Objetivos de procesos	52
5.3.4 Mapa estratégico	58
5.4 MEDICIÓN ESTRATÉGICA.....	60
5.4.1 Indicadores de los objetivos estratégicos.....	60
5.4.2 Indicadores de los objetivos de procesos.....	62
5.4.3 Consolidación de la estrategia (objetivos) y la operación (procesos)	64
5.5 OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	71
5.5.1 Iniciativas estratégicas.....	71
5.5.2 Planes de acción	74
6. CONCLUSIONES	80
7. RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis FODA	25
Figura 2. Mapa de Procesos: EQUM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.	51
Figura 3. Mapa Estratégico: EQUM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis Interno	33
Tabla 2. Análisis Externo	37
Tabla 3. Matriz de Correlaciones DA, DO, FA, FO	40
Tabla 4. Directrices Estratégicas	46
Tabla 5. Vinculación por Perspectiva	48
Tabla 6. Objetivos Estratégicos	50
Tabla 7. Objetivos de Procesos	52
Tabla 8. Matriz Objetivos Estratégicos vs Objetivos de Procesos	56
Tabla 9. Indicadores de los Objetivos Estratégicos	61
Tabla 10. Indicadores de los Objetivos de Procesos	63
Tabla 11. Consolidación de la Estrategia (Objetivos) y la Operación (Procesos) ..	64
Tabla 12. Iniciativas Estratégicas	71
Tabla 13. Planes de Acción	75

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EQUIM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.*

AUTORES: Derly Maribel Peña González
John Cristian Garcia Reyes**

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Estrategia Empresarial, Alineación Estratégica, Medición Estratégica, Operativización de la Estrategia

Hoy en día, la planeación estratégica es un proceso de vital importancia para las organizaciones que quieren responder a las necesidades y adversidades de su entorno, buscando lograr un nivel alto de competencia, a partir de unos lineamientos claros y definidos, que permita alcanzar los propósitos, objetivos y metas deseadas. Es una actividad permanente dentro de la organización que integra la cultura organizacional, los principios y valores por los cuales se rige la empresa, visionando sus retos y permitiéndole estar mejor preparada para enfrentarse y competir en el mercado.

En este documento, se formuló la planeación estratégica de la empresa EQUIM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., elaborándola de forma secuencial: determinando la situación actual de la empresa, planteando la estrategia empresarial, realizando la alineación estratégica de objetivos y procesos de la organización, determinando criterios de medición y proponiendo iniciativas y planes de acción, para llevar a la ejecución por parte de la dirección, complementando aquellas ventajas competitivas de la firma, que apalancan la sostenibilidad del negocio, y de las cuales se plantean como punto de partida, para alcanzar sus principales propósitos, objetivos y metas de la empresa objeto de estudio.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos Director Iván Darío Agudelo Saldarriaga.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING TO THE ENTERPRISE “EQUM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.”*

AUTHORS: Derly Maribel Peña González, John Cristian Garcia Reyes**

KEY WORDS: Strategic planning, Business strategy, Strategic alignment, Strategic measurement, Operationalization of the strategy

Nowadays, strategic planning is a vitally important process to organizations which desire to respond to the needs and adversities of their environment; trying to achieve a high competence level based on clear and definite guidelines that allow accomplishing the desired objectives and goals. It is a continuing activity within the organization that mainstreams the organizational culture, principles and values whereby the Enterprise operates; in this way, defining its challenges and allowing it to be better prepared to face and to compete on the market.

In this document, a strategic planning of the Enterprise “EQUM Consultoria Legal y Tributaria S.A.S” was made in a sequential way: determining the current situation of the Enterprise, raising the business strategy, carrying out the strategic alignment of the objectives and processes of the organization, and assessing measurements of criteria, proposing initiatives and action plans. These plans are meant to carry out the execution on the part of the direction, complementing such competitive advantages of the firm; leveraging the sustainability of the business of which are set as a starting point to achieve the main purposes, objectives, and goals of the enterprise which is object of study.

* Working Grade

** Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Project Management Evaluation and director Ivan Dario Saldarriaga Agudelo.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, busca alcanzar el entendimiento de las proyecciones futuras de la organización, con la intención de desarrollar acciones que se deban establecer, para mitigar los riesgos y potencializar las oportunidades del negocio. El logro de un desarrollo empresarial se basa en la estructuración de estrategias y herramientas que faciliten el logro de los objetivos propuestos por la organización, a través de recursos intelectuales y materiales asignados, que posibilitan el crecimiento y desarrollo empresarial, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos.

Hoy en día, la planeación estratégica es un proceso de vital importancia para las organizaciones que quieren responder a las necesidades y adversidades de su entorno, buscando lograr un nivel alta de competencia, a partir de unos lineamientos claros y definidos, que permita alcanzar los propósitos, objetivos y metas deseadas. Es una actividad permanente dentro de la organización que integra la cultura organizacional, los principios y valores por los cuales se rige la empresa, visionando sus retos y permitiéndole estar mejor preparada para enfrentarse y competir en el mercado.

En esta monografía, realizaremos la planeación estratégica, para la compañía Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., como punto de partida, para alcanzar dos de sus principales propósitos como organización: aumentar su crecimiento y desarrollo económico y lograr mayor reconocimiento en el mercado en el que se encuentran.

Para el desarrollo de esta monografía, la primera parte estará orientada a profundizar sobre la planeación estratégica, su importancia, su evolución histórica

y algunos conceptos relacionados, como marco de referencia para el desarrollo de la planeación estratégica para EQUUM. A partir de lo anterior, continuaremos con el análisis situacional, para determinar los factores internos/externos de la firma, haciendo un análisis DOFA. Después de ello realizaremos la estrategia empresarial de la compañía identificando los parámetros de direccionamiento, las directrices estratégicas y haciendo la vinculación por perspectivas. Posterior a esto, se realizará la alineación estratégica de la firma, con foco en la construcción de los objetivos estratégicos, identificación de los procesos, construcción de los objetivos de procesos, finalizando con la elaboración del mapa estratégico para Equum. Así mismo para tener una medición de lo anterior, se plantearán indicadores de los objetivos y de los procesos, que le permitirán a la compañía medir y realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Finalmente, se diseñarán propuestas de operativización de la estrategia para la firma, a través de la descripción de iniciativas estratégicas y planes de acción.

Consideramos que con el desarrollo esta monografía sobre planeación estratégica para la firma Equum Consultoría Legal y Tributaria S.A.S, contribuirá a la organización a una mayor claridad sobre el rumbo y la ruta a seguir para los socios de la compañía, proviendo un cambio en su gerencia del negocio, permitiéndole a los socios realizar una mejor toma de decisiones, mayor claridad y comunicación hacia donde va la compañía, construyendo la cultura orgnaizacional de la firma, generando mayor aprovechamiento de sus ventajas competitivas y logrando posicionarse en el mercado, para llegar a ser una organización altamente productiva y lograr diferenciarse de las otras firmas del mismo sector.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EQUIM, en sus 10 años de constitución, ha estado en busca constante de mejorar sus procesos y de crecer económicamente, sin embargo, no ha alcanzado este objetivo como quisieran, debido a que no han logrado; mantener durante el tiempo clientes de importancia, fortalecer las relaciones comerciales con los clientes actuales, y consolidar nuevos negocios con clientes potenciales en el mercado. De igual forma, se evidencian oportunidades dentro de los procesos internos de la firma, que generan que la operatividad se encuentre desenfocada.

Esto se evidencia en:

- Carencia de una visión y una misión alineada en la dirección en que administran sus esfuerzos, en temas de crecimiento y desarrollo organizacional.
- Falta de mejoramiento continuo, de los procesos y procedimientos de la organización.
- Asignación de recursos de trabajo inadecuados para el Core del negocio.
- Falta de sensibilidad a las amenazas y oportunidades del mercado.
- Falta de planes de acción frente a los cambios de la competencia y el mercado.
- No se cuenta con indicadores de gestión, para medir los factores internos o externos que afectan y/o favorecen el desarrollo de la firma.

- La cultura organizacional de la firma, se ha visto afectada por la falta de toma de decisiones de los socios, debido a que no se tiene claridad y comunicación hacia dónde va la compañía y cuáles son sus metas a corto y largo plazo.

Adicionalmente, han recibido asesorías de personas que trabajaron con firmas y empresas más grandes, pero este trabajo no fue continuo y esto termino en que no se ejecutarán las actividades y planes de acción recomendados en las asesorías.

En la actualidad uno de los estudiantes de la presentación de esta monografía es funcionario de la compañía, por lo que conocemos a fondo la necesidad de la firma y queremos realizar nuestro aporte de conocimiento adquirido en la especialización, poniéndolo en práctica, ayudando a construir la planeación estratégica de Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S, que le permita a la organización cumplir con sus objetivos y metas propuestas.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., no cuenta con un plan estratégico de negocio, lo cual le ha generado múltiples dificultades para el crecimiento interno y externo de la compañía, perdiendo cercanía y conexión con los clientes a raíz de procesos y procedimientos ineficientes. Lo anterior ha ocasionado que la compañía, permanezca en un estado de estancamiento frente a su competencia y encontrándose vulnerables en el mercado, con un riesgo de incertidumbre alto frente a las necesidades del presente y del futuro inmediato.

De acuerdo con lo anterior la empresa EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., ha tomado la decisión de hacer frente a la situación actual de la firma, por lo cual para EQUM, es importante contar con una planeación estratégica porque:

- A través de la planeación estratégica se determinará la necesidad de cambios futuros a partir del análisis de las amenazas y oportunidades que se puedan presentar.
- Facilitará la alineación de los parámetros de direccionamiento como la visión, misión y políticas de gestión de la compañía en todos los niveles de la organización.
- Proveerá una visión objetiva de los problemas gerenciales permitiendo asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas, integrando los equipos de trabajo hacia metas comunes.
- Proporcionará medidas de mitigación de riesgo y estrategias frente a los cambios de la competencia y del mercado.

De igual forma la planeación estratégica favorecerá a la firma EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., en:

- Creación de herramientas de trabajo que permitan el mejoramiento de los procesos y procedimientos internos de la organización.
- El cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas logrando ser una empresa competitiva y reconocida en el mercado.
- Aprovechar al máximo las oportunidades detectadas, evitar los riesgos, elaborar y desarrollar planes de acción claros y definidos para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La decisión de contribuir al proceso de construcción de la planeación estratégica de la firma EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., nace de la apertura de la organización, en facilitar su información para la aplicación de los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante la especialización y en la cual creemos, que es una organización que tiene todo el potencial de crecer y desarrollarse, a partir de su capital humano y su know how, permitiéndose trazarse una nueva ruta de forma exitosa y poder cumplir sus propósitos, objetivos y metas.

Con base en lo anterior, la construcción y desarrollo de la planeación estratégica para EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S. surge como una necesidad a resolver, contribuyendo a enfrentar los retos y oportunidades del negocio.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular la planeación estratégica de la empresa Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., que le contribuya en el crecimiento y desarrollo en todos sus frentes y le permita capitalizar sus ventajas competitivas internas y externas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional del estado actual de Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan y/o favorecen el desempeño de la firma.
- Diseñar la estrategia empresarial de Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., en la que se determine la misión, visión y políticas de gestión, para establecer las directrices y perspectivas de la organización.
- Establecer la alineación estratégica de la empresa Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., mediante la construcción de objetivos estratégicos e identificación de procesos.
- Definir los indicadores de gestión de Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., que permitan medir los objetivos estratégicos y de los procesos.
- Determinar las iniciativas estratégicas y planes de acción para operativizar la estrategia de Equm Consultoría Legal y Tributaria S.A.S.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

La importancia de la planeación se evidencia en que, sin planes, no podemos saber hacia dónde nos dirigimos, por lo tanto, no podemos organizar nuestro personal, ni distribuir adecuadamente los recursos con los que contamos, de acuerdo con esto no podremos lograr las metas establecidas.

De igual forma la estrategia nos permite adaptarnos a los cambios del mercado, que se presentan a diario y responder a los mismos, teniendo en cuenta nuestras oportunidades y logrando minimizar los riesgos presentes y futuros, esto ayudará a la organización a definir sus productos y/o servicios, y como podrían estar en el futuro⁵.

La planeación estratégica está directamente relacionada con la dirección de las organizaciones y es allí donde se debe realizar todo lo necesario para prever situaciones futuras⁶.

Los proyectos exitosos nunca ocurren accidentalmente. Estos son el resultado de una visión clara, planeación cuidadosa y ejecución meticulosa⁷. Esto es aplicar

⁵ DOCENTES Planeación estratégica. [en línea] disponible en: <http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf>

⁶ AMADOR POSADAS Fátima Jackeline. La planeación estratégica en el proceso administrativo [en línea] disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>>

⁷ MANCILLA Fernando. Administración de proyectos promoviendo la obtención de beneficios. Mejora de la productividad delineando estrategias. KPMG México 2008, Capítulo 5. [en línea] disponible en: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/DE2008/05admonproyectos.pdf>

planeación estratégica en las organizaciones en donde buscamos actuar de manera pre activa en vez de reactiva a las necesidades del entorno y del negocio.

Las organizaciones independientemente de su tamaño deben ser conscientes de los cambios que surgen en el entorno y de forma continua, lo cual obliga a las compañías a realizar una administración estratégica y a establecer nuevos objetivos medibles y alcanzables, diseñando estrategias conociendo las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, para poder llevarlas a cabo.

4.1.1 Evolución histórica de la planeación en las organizaciones El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

La estrategia se deriva de la palabra griega “strategos” la cual significa: general. Este término es usado ampliamente en el ámbito militar, el cual se relacionaba con los planes que diseñaban los ejércitos, manteniéndolos en secreto, para ganar las batallas. Uno de los libros que más se han relacionado con el ámbito de la gestión empresarial, es “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, en el cual se han vinculado sus ideas a los negocios.

Según Tarzijan (2008), la historia y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en 4 etapas:

Enfocada en la planeación financiera. Época de 1920. Centrado en el presupuesto. Los presupuestos eran asignados a cada una de las áreas: producción, mercadeo, ventas, logística, etc. La estrategia se basada en el cumplimiento o no del presupuesto, en cada una de las áreas, por separado, y no con una integración de las mismas.

Enfocada en la planeación financiera de largo plazo. Época de 1950. Se enfocada en predecir el futuro a través del supuesto de escenarios: pesimista, neutral y optimista. Se basaba en una visión funcional de la empresa, sin embargo, analizando de forma separada cada área de la organización, para luego, buscar respuestas integrales a las necesidades de la empresa.

Enfocada en una visión global de la planeación estratégica unificando cada una de las áreas de la empresa. En esta etapa, se promueve unificar las ideas funcionales de cada una de las áreas, y las vinculan y relacionan con el medio competitivo de su entorno. La empresa vista con mayor integralidad, teniendo en cuenta el mercado y los competidores.

Enfocada en un aprendizaje organizacional y análisis del entorno de negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado, y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias (Tarziján, 2008)⁸.

4.1.2 Conceptos relacionados con la planeación estratégica A continuación, se mencionarán algunos conceptos relacionados con la planeación estratégica, de diferentes autores, en los cuales nos apoyaremos para el desarrollo de esta monografía.

⁸ CASTELLANOS NARCISO José Ever, CRUZ PULIDO Mauricio A. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Real. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. [en línea] disponible en: <<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>>

Para el Dr. Ohmae, la estrategia es: "...la manera en que una corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente"⁹ De acuerdo con lo planteado por el Dr. Ohmae, podemos inferir que las compañías deben buscar diferenciarse de su competencia mediante la identificación de fortalezas que le permita ser mejor, logrando que su producto o servicio se destaque de los demás, teniendo en cuenta la empresa, los competidores y los clientes. Donde se desaprende lo aprendido y se es flexible al cambio del mundo globalizado.

"La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)"¹⁰. Russell L. Ackoff (1.993). Teniendo en cuenta lo anterior, la planeación estratégica nos lleva a realizar un plan antes de ejecutar cualquier proyecto, el cual debe involucrar procesos y procedimientos que deberán ir de la mano con los objetivos de la organización de forma ordenada y coherente, garantizando que las cosas sucedan.

"Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"¹¹. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1.998). En otras palabras, la previsión del futuro radica en la decisión de construir acciones alineadas a las estrategias del negocio, teniendo en cuenta sus actividades en la organización y su entorno.

⁹ RODRIGUEZ GRILLE José Manuel. Mr Strategy (...Don Kenichi Ohmae), mayo 17 de 2013. [en línea] disponible en:]. <<http://xtratexia.com/2013/05/17/mr-strategy-estrategia-kenichi-ohmae/>>

¹⁰ ACKOFF, Russell L. En: Planificación de la empresa del futuro. 1983. México. Limusa.

¹¹ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, J. William. En: Planeación estratégica aplicada. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2001, vol. 2.

En conclusión, la planeación estratégica, no es un tema reciente. Desde muchos años atrás, se ha utilizado para la consecución de múltiples y diferentes objetivos: en sus orígenes desde estrategias militares para la conquista de tierras y en los tiempos modernos pasando por estrategias económicas, financieras y organizacionales, hasta llegar al día de hoy, donde la planeación estratégica se convierte en una valiosa técnica de gestión empresarial integral, en la cual se toman en cuenta los factores internos y externos de la organización, para definir lineamientos estratégicos previendo el futuro y preparándose para el entorno competitivo del mercado, de una forma proactiva y con un pensamiento dirigido a anticiparse a las acciones de los competidores.

4.1.3 Metodología de planeación estratégica A través de la consulta en diferentes textos, documentos y autores (Ruiz Carlos. Un esquema de 4 etapas, para planificación estratégica. IPADE Business School, Julio Carreto MBA, Documento con fines académicos - Planificación estratégica de las empresas capítulo III, entre otros), desarrollaremos los siguientes procesos para el desarrollo de la planeación estratégica de EQUUM.

1. Análisis Situacional: En la gestión de la organización moderna una de las principales metas debería ser lograr la permanencia de la empresa en el mercado a partir de donde se debe buscar crecimiento mediante diversas estrategias competitivas; un incremento de la productividad, diversificación, diferenciación, siempre pensando en la satisfacción del cliente interno y externo¹².

Comprende la búsqueda de la situación actual de la compañía, desde la perspectiva interna y externa. A nivel interno se buscará entender los recursos disponibles de la compañía, la capacidad de generación de servicios de

¹² CATARINA Planificación estratégica de las empresas capítulo III. [en línea] disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf>

acuerdo con el core del negocio, sus ventajas y desventajas a través de su logística, músculo financiero, sus procesos y procedimientos internos entre otros.

Desde el punto de vista externo se identificarán aquellos factores de interés que afectan positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de la organización: competencia, clientes, proveedores, normatividad y el mercado.

Como herramienta de análisis situacional de la empresa utilizaremos la metodología DOFA o también llamada FODA.

Figura 1. Análisis FODA



Fuente: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Análisis sustancial [en línea] disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/search/label/06%20An%C3%A1lisis%20Situacional>

2. Estrategia Empresarial: Conocido el análisis situacional de la empresa, procederemos a evaluar los parámetros de direccionamiento, sus directivas estratégicas y como estas están vinculadas entre sí. De tal forma que para que el cliente interno y externo se tenga claridad de que es y hacia dónde va la organización.

Parámetros de direccionamiento:

Misión: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"¹³. Jack Fleitman. En otras palabras, la misión es la razón de ser del negocio.

Debe responder mínimo 4 preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Lo que hacemos para quien lo hacemos?

Visión: Es lo que queremos lograr en un largo plazo y se va construyendo y mejorando, conforme pasa el tiempo y según la situación del mercado.

¿Quiénes somos?

¿Qué queremos lograr?

¹³ THOMPSON Iván. Definición de Misión. Artículo Actualizado en octubre 2007. [en línea] disponible en: <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>>

¿Cuándo lo vamos a lograr? ¹⁴

Políticas de Gestión: Son una suma de compromisos que adquiere la dirección frente a un tema específico.

Directrices Estratégicas: Son los elementos o factores claves que la empresa identifica, para tener éxito en su futuro. Estas surgen a partir de la misión, visión y la política de gestión.

Vinculación por Perspectivas: Esta vinculación se enfoca en 4 elementos básicos:

- Talento Humano
- Estructura y sus procesos
- Clientes
- Finanzas

3. Alineación Estratégica: Son las grandes intenciones de la empresa hacia el futuro.

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años.

Objetivos Estratégicos: Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. De acuerdo con Peter Drucker:

M: Medibles (variable)

A: Alcanzable (valor)

¹⁴ AGUILAR, C. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas deficiencia y tecnología 4.11 (2000). [en línea] disponible en: <<http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e11117.pdf>>

- R:** Retadores (verbo)
T: Temporal (Tiempo)
E: Específicos (un solo fin)¹⁵

Identificación de procesos. Tipos de procesos:

- Procesos de Dirección/estratégicos: Establecen el norte de la empresa o futuro del negocio.
- Procesos Misionales: Fabrican el producto o prestan el servicio. Razón de ser.
- Procesos Apoyo: suministran a los demás, lo que necesitan para que los otros dos funcionen.
- Construcción de objetivos de procesos: la construcción de los objetivos propuestos, se realizará teniendo en cuenta lo siguiente:

¿Para qué sirve el proceso...? + Como debe funcionar...?

Relación de objetivos estratégicos con los procesos: Es una matriz de objetivos con procesos. Se descubren cuáles son los procesos estratégicos que están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Elaboración de mapa estratégico: mapa de ruta en la empresa. Esto lo que la empresa va seguir para cumplir sus deseables.

- 4. Medición:** “El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la

¹⁵ CARRETO Julio, MBA. Planeación Estratégica. [en línea] disponible en: <<http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/search/label/03%20Objetivos>> [citado en 13 de octubre 2015]

calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada”¹⁶.

El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves” o factores críticos que nos interesa monitorear. Esto implica establecer muy bien los objetivos estratégicos de la institución, identificando las variables relevantes que se relacionan con los productos estratégicos y los efectos esperados.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuanto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Por esto mismo siempre un indicador siempre nos avisa, o nos entrega información respecto de cómo se está avanzando respecto de un objetivo”¹⁷.

5. Operativización de la Estrategia: “La implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto (Thompson, Strickland y Gamble, 2007), es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, las conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logre los resultados”¹⁸.

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta el consolidado de las actividades de la planeación estratégica: las perspectivas, directrices organizacionales,

¹⁶ AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación. Norma Española: UNE66175 octubre 2003.

¹⁷ ARMIJO Marianela. CEPAL. Naciones Unidas. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, junio de 2011. [en línea] disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

¹⁸ VALENTÍN OLIVARES Juan Alberto. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Facultad de Ciencias Económico Administrativas EGADE. Business School. Ejecución de la Estrategia: Clave para el éxito empresarial, diciembre 2011. [en línea] disponible en: <file:///C:/Users/Gerencia/Desktop/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Especializaci%C3%B3n%20Gerencia%20de%20Proyectos/Documentos%20soporte/Dialnet-EjecucionDeLaEstrategiaClaveParaElExitoEmpresarial-4106559.pdf>

objetivos estratégicos, indicadores de estos objetivos, los procesos relacionados, y los indicadores de los mismos, podemos inferir y desarrollar las iniciativas y acciones estratégicas, promoviendo planes de acción claros, descriptivos y asignados, que enfocaran a la organización a la obtención de sus resultados y metas propuestas.

4.2 MARCO DE ANTECEDENTES

EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S., ha sido una firma de importancia en el ámbito tributario colombiano, destacándose por su trabajo en temas de consultoría tributaria, litigio tributario, asesoría legal y precios de transferencia. Para la firma es fundamental brindar un servicio personalizado y de excelente calidad, en el cual se refleje la experiencia, profesionalismo, compromiso y responsabilidad de cada una de las personas que hacen parte de su equipo.

EQUM es una empresa que fue creada a partir de la sobresaliente carrera profesional de sus socios, lo que les ha permitido tener una trayectoria importante en el sector.

A través de un trabajo interdisciplinario e investigativo, la firma se ha caracterizado por la solidez de sus conceptos, en donde se reflejan soluciones creativas, personalizadas e integrales que se ajustan a las necesidades de sus clientes.

EQUM, está ubicada en la Carrera 7 N°114-33 Oficina 404 - Edificio Scotiabank en Bogotá D.C.

En los 10 años de historia que lleva la compañía, no se ha realizado una planeación estratégica, de forma documentada y/o estructurada. Tampoco han existido indicadores de medición y su direccionamiento se ha realizado a través de

la amplia experiencia de los socios. Cuentan con una visión y misión que no se ajusta a los objetivos de la actualidad y de lo que desean en el futuro. De igual forma han tenido asesores para la construcción de una planeación estratégica para el negocio, sin embargo, nunca se puso en práctica ya que no se contaba con un líder responsable, transversal y con la continuidad requerida, para realizar su implementación y seguimiento. La compañía ha tenido durante estos años, una administración empresarial empírica, donde en este momento se hace necesario replantear la forma, de cómo se direcciona la empresa.

La firma tomo la decisión de buscar la forma de aumentar su crecimiento y desarrollo económico y lograr mayor reconocimiento en el mercado en el que se encuentran, por lo que tienen clara la necesidad de buscar y capitalizar alternativas que les permitan anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, y las falencias dentro y fuera de la organización, y así poder responder de manera rápida, oportuna, eficiente y eficazmente a las oportunidades del mercado.

De igual forma, a pesar de su dinamismo y capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes actuales, la firma, no cuenta con un plan estratégico de negocio: misión, visión, objetivos y políticas de gestión claras, que les permita enfocar esfuerzos hacia los pensamientos de crecimiento y reconocimiento deseados.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EQUM

5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El objetivo de realizar el análisis de los factores internos y externos de EQUM, fue exponer cuales eran las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, esto nos permite conocer su situación actual.

De acuerdo con lo anterior podremos definir y crear los objetivos y estrategias que se utilizarán para aumentar sus ventajas competitivas al interior de la organización y en el mercado.

5.1.1 Identificación de factores internos En la Tabla 1, se realizó el análisis interno de las debilidades y fortalezas de los ejes temáticos que se consideran importantes para EQUM, (talento humano, logística, infraestructura, financiero, producción y calidad).

Tabla 1. Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	EJE TEMÁTICO INTERNO	FORTALEZAS
Talento Humano	No hay una dirección estratégica clara	Talento Humano	Equipo de profesionales con experiencia y actitud de servicio.
	Falta organización para las capacitaciones del personal		Nueva gerencia comprometida con la organización
	Inexistencia de las funciones o actividades del cargo		Remuneración adecuada según el cargo
	Falta de control de ingreso de personal a su sitio de trabajo (indisciplina)		Incentivos por cumplimiento de metas y adquisición de nuevos clientes
	No cuenta con documentos que muestren las normas de comportamiento y el procedimiento que debe seguir el funcionario		Capacitación del personal
	Personal insuficiente para desarrollar las actividades		Amplia aceptación hacia el cambio y mejoras en las áreas por parte de los funcionarios
	Rotación de personal		Cuenta con beneficios para sus funcionarios como medicina Prepagada, auxilio exequial
	Comunicación interna, insuficiente		

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	EJE TEMÁTICO INTERNO	FORTALEZAS
	Falta de cultura de servicio al cliente en colaboradores		
Logística	Los Outsourcing, que manejan se encuentran alejados de la oficina central y se dificulta su control	Logística	Convenios con otras personas de otras ciudades para cubrir diferentes frentes de trabajo
	Dificultad en tiempos de entrega de facturación a clientes		
	No se cuenta con planes de trabajo para la realización de las ofertas/contratos		
Infraestructura	Falta de mantenimientos y reparaciones programadas mensuales	Infraestructura	Diseño de infraestructura adecuada para la atención del cliente
	Alto costo de mantenimiento de las instalaciones		Ubicación geográfica favorable
	Espacios no adecuados para la cantidad de personas laborando.		Inversión en adquisición de inmuebles para la adecuación de los puestos de trabajo
Financiero	Falta de organización en documentos para la facturación	Financiero	Control y dirección sobre las ventas realizadas al cliente final

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	EJE TEMÁTICO INTERNO	FORTALEZAS
	Desfases en la facturación, con retrasos en el recaudo		Ventajas en costos
	Presupuesto limitado, escasa liquidez		Precio es un valor diferenciador en el servicio entregado
	Falta un procedimiento que permita el control de los recursos		Los servicios que vende y los mercados nacionales e internacionales que atiende, le otorga una gran estabilidad
	Algunos de los trabajos realizados no son cobrados		Cuenta con recursos financieros propios
Producción	Emergencias críticas por inadecuado control y seguimiento de las actividades	Producción	El personal cuenta con habilidades para el mejoramiento de los servicios entregados
	La cantidad de trabajadores no corresponde a la carga de trabajo, es decir poca fuerza laboral		Inversión en la adquisición de un software contable, que agilice los procesos para la entrega de los trabajos a los clientes
	Compra de programas, pero no se ponen en funcionamiento		Trabajo en equipo para el logro de los objetivos
	No se cuenta con una distribución de tareas adecuada de acuerdo con el		

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	EJE TEMÁTICO INTERNO	FORTALEZAS
	cargo y área		
Calidad	No se cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción del cliente, con respecto al servicio entregado	Calidad	Los trabajos realizados a los clientes cuentan con respaldo de confiabilidad y calidad, después de su entrega
	No hay una trazabilidad para controlar la entrega de los servicios en los tiempos estimados		Mejoras continuas en los servicios ofrecidos a los clientes
			Mejor capacidad de respuesta al cliente

5.1.2 Identificación de factores externos En la Tabla 2, se realizó un análisis externo de las amenazas y oportunidades de los ejes temáticos que se consideran importantes en el macroentorno (competencia, logística, proveedores, clientes, mercadeo y normatividad).

Tabla 2. Análisis Externo

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
EJE TEMÁTICO EXTERNO	AMENAZAS	EJE TEMÁTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
Competencia	Alta oferta de empresas de consultoría y asesoría tributaria	Competencia	Mejor conocimiento técnico de los profesionales, comparado con los competidores
	Alta experiencia en los servicios prestados por la competencia		Se podría extender los servicios a más países
	Vulnerabilidad ante grandes competidores, en un mercado cada vez más globalizado		Mejorar las propuestas y volverlas diferenciadas de los competidores
	Precios más bajos ofrecidos en el mercado		Mejorar los productos, para atender las necesidades de los clientes
	Qué el Know How de la compañía, se lo lleve la competencia		Realizar alianzas con la competencia, que nos permita aumentar nuestra participación en el mercado de algunos servicios
	Creciente poder de negociación de clientes y proveedores		Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos
Proveedores	No cumplir con la expectativa de calidad de los servicios y de los productos requeridos	Proveedores	Se podrían lograr acuerdos con proveedores para la obtención de precios bajos
	Demora en la entrega de los servicios contratados		Acuerdos de facilidad de pago del servicio o bienes entregados

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
EJE TEMÁTICO EXTERNO	AMENAZAS	EJE TEMÁTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
	Precios de los productos/servicios altos		Programa de gestión y desarrollo de proveedores
Cientes	Incumplimiento de pago por parte de los clientes	Cientes	Envío de material de publicidad, para que se transmita a otros clientes potenciales
	Posible publicidad negativa		Posibilidad de encontrar clientes con necesidades insatisfechas
	Cambios en las necesidades y gustos de los clientes		Podemos mejorar nuestro proceso de entrega de facturación
	Creciente poder de negociación de los clientes		Establecer un sistema que permita el control de los pagos de los servicios prestados a los clientes
			Las oficinas y servicios que generen diferenciación con las demás empresas
Mercadeo	Crecimiento más lento del mercado	Mercadeo	Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo
	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio		El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros servicios
	Mejores campañas de publicidad		Nuevo mercado objetivo
	Estudio de Mercado		Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
EJE TEMÁTICO EXTERNO	AMENAZAS	EJE TEMÁTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
	No ser reconocidos en el mercado		Expandir la línea de servicios para satisfacer una escala mayor de necesidades de los clientes.
	Tener una imagen débil en el mercado		Podemos aumentar el reconocimiento de la empresa por medio de las redes sociales a un bajo costo
Normatividad	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros	Normatividad	Tenemos posibilidades de aumentar la exportación de los servicios que prestamos
	Impacto de la Legislación		Aumento de demanda de los servicios prestados, regulados por el gobierno (DIAN)
	Actualizarse de los cambios de reglamentos y leyes establecidas del régimen laboral		
	Requisitos reglamentarios costosos		

De acuerdo con al análisis realizado sobre cuáles son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de EQU, se realizó una valoración de cada una, donde una puntuación mayor a 80 puntos, de la correlación DA, DO, FA, FO, se consideraba una de las más importantes y sobre las cuales la compañía debe empezar a trabajar, esto le permite a EQU, tener una visión clara de cuál es su situación actual y le permite encaminar sus recursos y esfuerzos buscando objetivos claros y metas precisas.

Tabla 3. Matriz de Correlaciones DA, DO, FA, FO

		FUERZAS INTERNAS	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
FUERZAS EXTERNAS	AMENAZAS	CORRELACIÓN DA: <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara - No se cuenta con planes de trabajo para la realización de las ofertas/contratos - Presupuesto limitado, escasa liquidez - Algunos de los trabajos realizados no son cobrados - No se cuenta con una distribución de tareas adecuada de acuerdo con el cargo y área - No se cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción del cliente, con respecto al servicio entregado - No hay una trazabilidad para controlar la entrega de los servicios en los tiempos estimados 	CORRELACIÓN FA: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de profesionales con experiencia y actitud de servicio. - Nueva gerencia comprometida con la organización - Remuneración adecuada según el cargo - Convenios con otras personas de otras ciudades para cubrir diferentes frentes de trabajo - Control y dirección sobre las ventas realizadas al cliente final - Ventajas en costos - Precio es un valor diferenciador en el servicio entregado - Los servicios que vende y los mercados nacionales e internacionales que atiende, le otorga una gran estabilidad - El personal cuenta con habilidades para el mejoramiento de los servicios entregados

FUERZAS INTERNAS			
			<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo para el logro de los objetivos - Los trabajos realizados a los clientes cuentan con respaldo de confiabilidad y calidad, después de su entrega - Mejoras continuas en los servicios ofrecidos a los clientes - Mejor capacidad de respuesta al cliente
		OPORTUNIDADES	<p>CORRELACION DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara - Falta organización para las capacitaciones del personal - No cuenta con documentos que muestren las normas de comportamiento y los procedimientos que debe seguir el funcionario - Alta rotación de personal - Comunicación interna, insuficiente - Falta de cultura de servicio al cliente en colaboradores - Los Outsourcing, que manejan se encuentran alejados de la oficina central y se dificulta su control - No se cuenta con planes de trabajo para la realización de las ofertas/contratos - Presupuesto limitado, escasa liquidez - Falta un procedimiento que permita el control de los recursos - Emergencias críticas por inadecuado control y seguimiento de <p>CORRELACIÓN FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de profesionales con experiencia y actitud de servicio - Nueva gerencia comprometida con la organización - Remuneración adecuada según el cargo - Incentivos por cumplimiento de metas y adquisición de nuevos clientes - Capacitación del personal - Amplia aceptación hacia el cambio y mejoras en las áreas por parte de los funcionarios - Convenios con otras personas de otras ciudades para cubrir diferentes frentes de trabajo - Ventajas en costos - Precio es un valor diferenciador en el servicio entregado - Los servicios que vende y los mercados nacionales e internacionales que atiende, le otorga una gran estabilidad - El personal cuenta con habilidades para el mejoramiento de los servicios

FUERZAS INTERNAS			
		<p>las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de trabajadores no corresponde a la carga de trabajo, es decir poca fuerza laboral - Compra de programas informáticos, pero estos no se ponen en funcionamiento - No se cuenta con una distribución de tareas adecuada de acuerdo con el cargo y área - No se cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción del cliente, con respecto al servicio entregado - No hay una trazabilidad para controlar la entrega de los servicios en los tiempos estimados 	<p>entregados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en la adquisición de un software contable, que agilice los procesos para la entrega de los trabajos a los clientes - Trabajo en equipo para el logro de los objetivos - Los trabajos realizados a los clientes cuentan con respaldo de confiabilidad y calidad, después de su entrega - Mejoras continuas en los servicios ofrecidos a los clientes - Mejor capacidad de respuesta al cliente

5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para la empresa EQUUM, se plantea básicamente la administración de los recursos y habilidades que nos permite enfocarnos a crear los parámetros de direccionamiento, las directrices estratégicas y la vinculación por perspectivas de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard, de tal forma que el cliente interno y externo, tengan claridad de que es la compañía y hacia dónde va la organización.

5.2.1 Parámetros del direccionamiento Mediante los parámetros del direccionamiento podemos definir hacia dónde va la compañía y delimitar lo que EQUUM, quiere llegar hacer en un futuro, los socios y la gerencia deben integrar el liderazgo y compromiso, por medio de su visión, misión y políticas, guiando a las

áreas operativas y administrativas al logro de los objetivos establecidos por la organización.

- A continuación, proponemos una misión para EQUM, que describa el sentido de la organización, la identidad y la razón de ser, permitiendo que las personas conozcan los servicios que presta y bajo que principios funciona.

Misión
EQUM es una organización de consultoría y asesoría empresarial, especializada en prestar servicios legales y tributarios, Outsourcing y de precios de transferencia, a través de la construcción de soluciones creativas, integrales, personalizadas y eficaces, asegurando la generación de valor y protegiendo los intereses legales y financieros de nuestros clientes.

- Se planteó una visión para EQUM, que permite mostrar lo que aspira ser en unos años la organización, en que tiempo y como lo va a lograr, teniendo en cuenta lo que los clientes necesitan.

Visión
EQUM es una organización de consultoría y asesoría empresarial, la cual quiere posicionar en el 2020, como una firma destacada por la solidez de sus conceptos en temas de consultoría y asesoría tributaria, legal, outsourcing y de precios de transferencia, a nivel nacional e internacional, haciendo un acompañamiento personalizado, único y de alta calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes, logrando un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

- De acuerdo con los objetivos a corto y a largo plazo se establecieron las siguientes políticas:

Política (Cliente)
Facilitar a nuestros clientes, un acompañamiento personalizado, único y de alta calidad, para la generación de valor a nuestros clientes. De manera que EQUIM se identifique por generar un excelente servicio, con personal competente y comprometido en el desarrollo de sus actividades.

Política (Calidad)
Suministrar servicios de consultoría y asesoría en temas tributarios, legales y de precios de transferencia, para ayudar a nuestros clientes en la administración de los riesgos y mejorar sus resultados legales y financieros.

Política (Negocio)
Mejorar el desempeño del negocio, a partir de la reducción de costos, administrando el riesgo, gestión de las personas, y respondiendo al cambio, para lograr ser un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

5.2.2 Directrices estratégicas A partir de la misión, visión y políticas de gestión planteadas para EQUIM, encontramos que los elementos o factores claves, para tener éxito y ser una organización más competitiva en su futuro inmediato y a largo plazo.

Las directrices estratégicas son un componente que permite descifrar la orientación total de la organización, (misión, visión, política de cliente, política de calidad y política del negocio), lo anterior se traduce en la obtener una serie de

instrucciones claras y prácticas que nos muestra cuáles son los temas fundamentales sobre los que debe trabajar la organización.

En la Tabla 4, se realizó la consolidación de las directrices (efectividad, eficacia, calidad, innovación de servicios, satisfacción de los clientes, rentabilidad y personal competente), para EQUM, en las cuales vamos a enfocar nuestros esfuerzos, para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4. Directrices Estratégicas

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA DE CLIENTE	POLÍTICA DE CALIDAD	POLÍTICA DE NEGOCIO	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA
1. EQUIM es una organización de consultoría y asesoría empresarial,	5. EQUIM es una organización de consultoría y asesoría empresarial, la cual quiere posicionarse en el 2020,	10. Facilitar a nuestros clientes, un acompañamiento personalizado, único y de alta calidad, para la generación de valor a nuestros clientes.	13. Suministrar servicios de consultoría y asesoría en temas tributarios, legales y de precios de transferencia,	15. Mejorar el desempeño del negocio, a partir de la reducción de costos, administrando el riesgo,	1 y 5 Efectividad
2. especializada en prestar servicios legales y tributarios, outsourcing y de precios de transferencia,	6. como una firma destacada por la solidez de sus conceptos en temas de consultoría y asesoría tributaria, legal, outsourcing y de precios de transferencia, a nivel nacional e internacional,	11. De manera que EQUIM se identifique por generar un excelente servicio,	14. para ayudar a nuestros clientes en la administración de los riesgos y mejorar sus resultados legales y financieros	16. gestión de las personas, y respondiendo al cambio,	2, 6, y 13 Eficacia
3. a través de la construcción de soluciones creativas, integrales, personalizadas y eficaces,	7. haciendo un acompañamiento personalizado, único y de alta calidad,	12. con personal competente y comprometido en el desarrollo de sus actividades		17. para lograr ser un negocio rentable y sostenible en el tiempo.	3, 7 y 10 Calidad
4. asegurando la generación de valor y protegiendo los intereses legales y financieros de nuestros	8. satisfaciendo las expectativas de los clientes,				4 y 14 Innovación de servicios

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA DE CLIENTE	POLÍTICA DE CALIDAD	POLÍTICA DE NEGOCIO	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA
clientes.					
	9. logrando un negocio rentable y sostenible en el tiempo.				8 y 11 Satisfacción de los clientes
					9, 15, 17 Rentabilidad
					12 y 16 Personal Competente

5.2.3 Vinculación por perspectivas En la vinculación por perspectivas, asignamos la directriz estratégica a la perspectiva, la cual nos va a permitir realizar la construcción de los objetivos estratégicos.

En la Tabla 5, mostramos la definición de la vinculación de cada directriz con las perspectivas, (procesos, cliente, financiera y talento humano), que definimos para EQU.

Tabla 5. Vinculación por Perspectiva

DIRECTRIZ ESTRATEGICA	PERSPECTIVA
1 y 5 Efectividad	Procesos
2, 6, y 13 Eficacia	Procesos
3, 7 y 10 Calidad	Cliente
4 y 14 Innovación de servicios	Cliente
8 y 11 Satisfacción de los clientes	Cliente
9, 15, 17 Rentabilidad	Financiera

DIRECTRIZ ESTRATEGICA	PERSPECTIVA
12 y 16 Personal Competente	Talento Humano

5.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Por medio de la alineación estratégica EQUM, busca una sinergia entre los planes de la compañía y los planes de cada área, basado en un sistema de control que le permita una focalización en el cumplimiento de sus proyecciones. Es así como se plantean los objetivos estratégicos.

5.3.1 Construcción de los objetivos estratégicos La construcción de los objetivos estratégicos los realizamos teniendo en cuenta cada una de las perspectivas, directrices estratégicas, es así como establecimos cada uno de los objetivos estratégicos que nos permite en caminar la compañía al cumplimiento de sus metas.

En la Tabla 6, se formularon los objetivos estratégicos para el segundo semestre del 2016, el año 2017 y 2018, que precise y comunique el quehacer cotidiano.

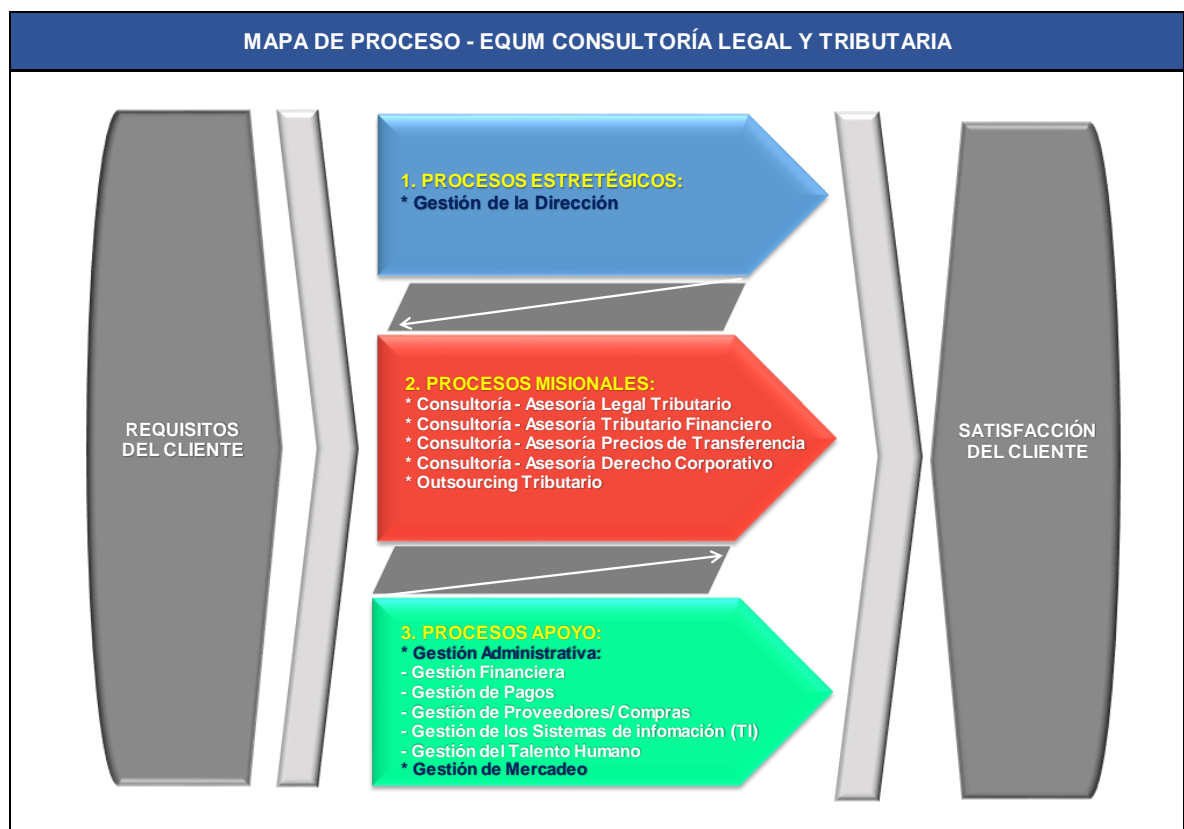
Tabla 6. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, en el 2017
		Aumentar el volumen de ventas en un 20%, en el segundo semestre del 2016
		Incrementar los clientes rentables del negocio en un 10%, en el 2017
		Disminuir los costos operativos en un 5%, en el segundo semestre del 2016
CLIENTE	Calidad	Asegurar un máximo del 5%, en reclamaciones y garantías por servicios prestados, en el 2017
		Sostener el número de clientes actuales vigentes en un 90%, en el 2016
	Innovación de servicios	Diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, en el 2016
		Incrementar los clientes nuevos en un 10%, en el 2016
		Incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, en el 2017
	Satisfacción de los clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8%, durante el 2016
PROCESOS	Efectividad	Asegurar la calidad (presentación, encuestas de calidad) de los servicios en un 100% en el 2016
		Implementar los procesos de Outsourcing ofrecidos por la compañía, en un 100%, en el 2018
	Eficacia	Asegurar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, en el 2017
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Disminuir el nivel de rotación del personal en un 10%, en el 2017
		Aumentar el nivel de competencia de los consultores al 90%, en el 2016
		Aumentar la productividad del personal en un 20%, en el 2017

5.3.2 Identificación de procesos: mapa de procesos Se realizó la identificación de los procesos estratégicos, para la gestión de la dirección, de los procesos misionales, que son las áreas de trabajo de la compañía, así mismo se identificó el proceso de apoyo en este caso es la gestión administrativa, lo anterior valida el proceso de la planeación al lograr comprobar la correspondencia que existe entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos.

En la Figura 2, se planteó para EQUUM, el mapa de procesos, donde se establecen las etapas en las cuales se describe la estrategia, y con la cual se busca la satisfacción del cliente, de los servicios que presta la compañía.

Figura 2. Mapa de Procesos: EQUUM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.



5.3.3 Objetivos de procesos En la Tabla 7, se plantearon los objetivos de los procesos (dirección, misional y de apoyo), para que sirva cada uno de los procesos y se estableció los parámetros de cómo deberían funcionar en la organización cada uno de los procesos.

Tabla 7. Objetivos de Procesos

PROCESOS		PARA QUE SIRVE EL PROCESO	COMO DEBE FUNCIONAR
DIRECCIÓN	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las directrices y objetivos generales de la organización - Dirigir, ejecutar y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía - Asegurar que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan - Notificar de aceptación (verbal y/o escrita) de los requerimientos de los clientes - Realizar el diagnostico pre-liminar de requerimientos de los clientes - Definir la viabilidad de requisitos de los clientes - Definir el costo y el envío de la propuesta económica a los clientes - Realizar la asignación de recursos y/o inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Con liderazgo y visión - Con pensamiento innovador - Con practicidad, agilidad y coherencia en la toma de decisiones - Con manejo de precios competitivos y adecuados - En permanente actualización de las normas, estándares y/o leyes - Con buen y alto manejo de las relaciones interpersonales y corporativas - Con buen y alto manejo de las comunicaciones - Con responsabilidad y honestidad - Con mayor delegación y empoderamiento de sus equipos de trabajo

PROCESOS		PARA QUE SIRVE EL PROCESO	COMO DEBE FUNCIONAR
MISIONAL	CONSULTORÍA - ASESORÍA LEGAL TRIBUTARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Representación en procesos ante la Administración Tributaria. - Asesoría en tributación internacional. - Litigio Tributario. - Atención a requerimientos de las administraciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Con disciplina y orientación al resultado - Con actitud ganadora y competitiva - Con foco y prioridades en la ejecución de sus actividades - De manera oportuna, ágil, eficaz y eficiente - Con conocimiento y haciendo uso de los normas, estándares y leyes vigentes - Cumpliendo especificaciones, requisitos y estándares - Con calidad en la información: completa, real y vigente - Haciendo uso de sistemas de información actuales y precisos - Con orientación a la exclusividad y al resultado esperado por el cliente - Con pensamiento innovador y recursividad - Con responsabilidad, honestidad y transparencia
	CONSULTORÍA - ASESORÍA TRIBUTARIO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y Asesoría Tributaria. - Planeación Tributaria. - Diagnóstico Tributario. - Declaración del impuesto sobre la renta y complementarios de personas naturales y jurídicas. - Solicitudes de devolución y/o compensación de saldos a favor. - Due Dilligence. 	
	CONSULTORÍA - ASESORÍA PRECIOS DE TRANSFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y Asesoría en Precios de Transferencia. - Declaración informativa individual. - Análisis preliminar y Auditoría. - Documentación Comprobatoria. - Acuerdos Anticipados de Precios. - Diseño e implementación de planeaciones. 	

PROCESOS		PARA QUE SIRVE EL PROCESO	COMO DEBE FUNCIONAR
	CONSULTORÍA - ASESORÍA DERECHO CORPORATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y Asesoría en Derecho Corporativo. - Constitución de sociedades y sucursales en Colombia. - Proceso de liquidación de sociedades. - Cumplimiento Legal. - Reformas estatutarias. - Elaboración y revisión de contratos. 	
	OUTSOURCING TRIBUTARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de Impuestos. - Consultoría y asesoría permanente. - Elaboración de Declaración de Rente 	
DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Para garantizar y asegurar que todos los procesos de la organización cuenten con los recursos necesarios para su operación - Para soportar la ejecución de los procesos de la compañía: financiera, control de pagos, compras, sistemas de información. - Gestionar al talento humano, definiendo estructuras, roles, y funciones de cada cargo 	<ul style="list-style-type: none"> - Con dinamismo y gestión integradora - De forma oportuna, ágil, eficaz y eficiente - Con sentido de urgencia - Con apertura, flexibilidad y adaptabilidad al cambio - En búsqueda permanente de nuevas formas de operar y trabajar - A la vanguardia de los sistemas de información - Con recursividad - Con orientación al resultado - Apoyando a los clientes internos y

PROCESOS		PARA QUE SIRVE EL PROCESO	COMO DEBE FUNCIONAR
			externos de la compañía
	GESTIÓN DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> - Para investigar e innovar en servicios y estrategias comerciales a nivel nacional e internacional, para la empresa. - Para aumentar el nivel de reconocimiento de la organización. - Para medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los servicios prestados a los clientes. - Para identificar los intereses, actividades y opiniones de los clientes, 	<ul style="list-style-type: none"> - Con pensamiento innovador - Con apertura y orientación al cliente y al resultado - De forma ágil, eficiente y oportuna - Con mejoramiento continuo y propositivo - Con estrategia y habilidad comercial

De igual forma, se estableció la matriz que relaciona objetivos estratégicos con los procesos de la compañía, en donde se declaran cuáles son los procesos estratégicos que están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Ver Tabla 8. En esta tabla, se puede observar que, de los 20 objetivos estratégicos planteados, los procesos misionales y de apoyo, son de alta relevancia para el cumplimiento de la estrategia planteada para EQU, pues están principalmente relacionados hacia el cliente y el mejoramiento de los procesos actuales de la organización.

Tabla 8. Matriz Objetivos Estratégicos vs Objetivos de Procesos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS							
	DIRECCIÓN	MISIONAL					DE APOYO	
	GD	LT	TF	PT	DC	OT	GA	GM
Aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, en el 2017	X							
Aumentar el volumen de ventas en un 20%, en el segundo semestre del 2016	X	X	X	X	X	X		X
Incrementar los clientes rentables del negocio en un 10%, en el 2017	X							
Disminuir los costos operativos en un 5%, en el segundo semestre del 2016							X	
Asegurar un máximo del 5%, en reclamaciones y garantías por servicios prestados, en el 2017		X	X	X	X	X		
Sostener el número de clientes actuales vigentes en un 90%, en el 2016		X	X	X	X	X		
Diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, en el 2016	X							X
Incrementar los clientes nuevos en un 10%, en el 2016	X	X	X	X	X	X		X
Incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, en el 2017	X	X	X	X	X	X		X
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8%, durante el 2016		X	X	X	X	X		X
Asegurar la calidad (presentación, encuestas de		X	X	X	X	X		X

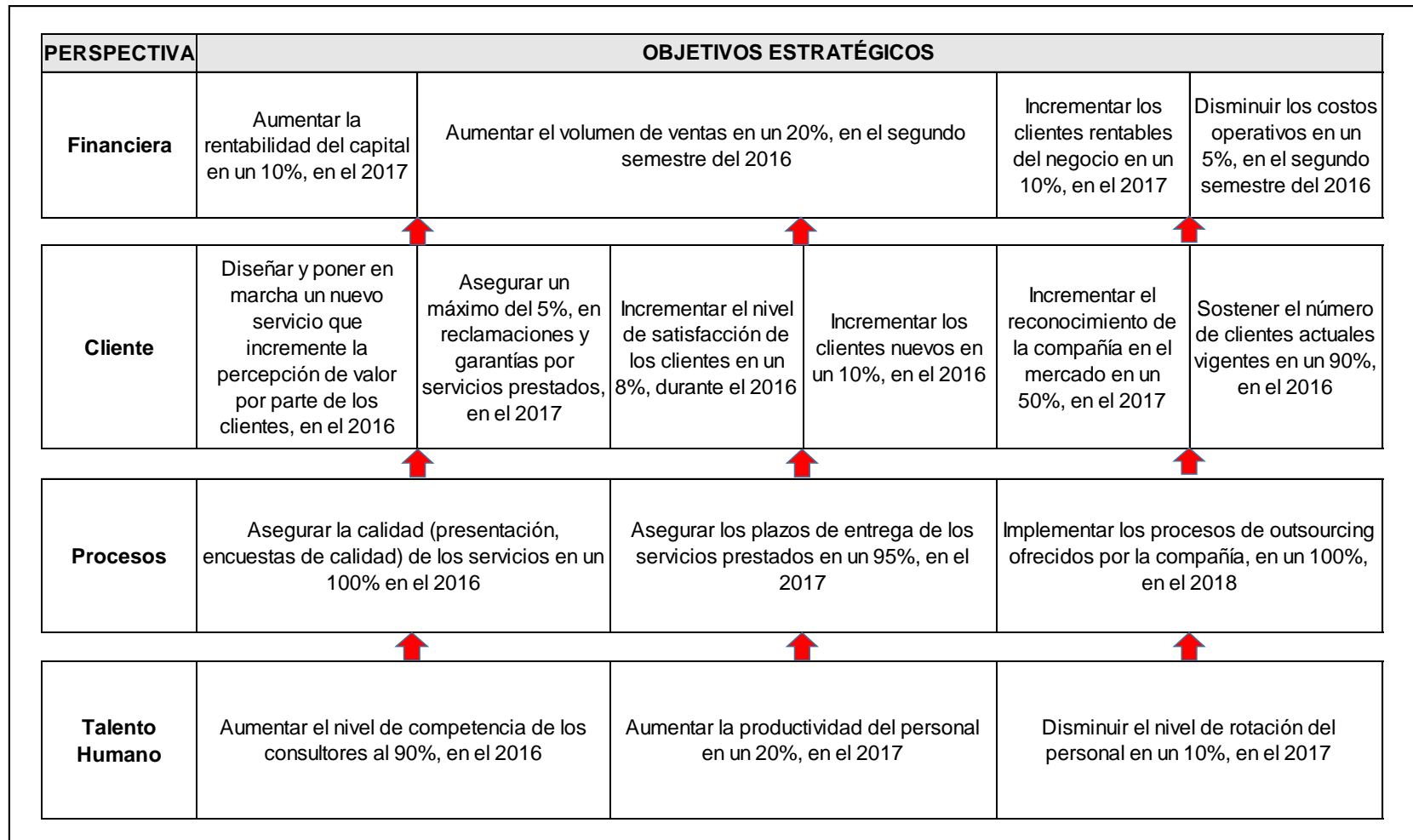
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS							
	DIRECCIÓN	MISIONAL					DE APOYO	
	GD	LT	TF	PT	DC	OT	GA	GM
calidad) de los servicios en un 100% en el 2016								
Implementar los procesos de outsourcing ofrecidos por la compañía, en un 100%, en el 2018						X		X
Asegurar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, en el 2017		X	X	X	X	X		
Disminuir el nivel de rotación del personal en un 10%, en el 2017							X	
Aumentar el nivel de competencia de los consultores al 90%, en el 2016							X	
Aumentar la productividad del personal en un 20%, en el 2017							X	

- * **GD:** Gestión de la Dirección
- * **LT:** Legal Tributario
- * **TF:** Tributario Financiero
- * **PT:** Precios de Transferencia
- * **DC:** Derecho Corporativo
- * **OT:** Outsourcing Tributario
- * **GA:** Gestión Administrativa
- * **GM:** Gestión de Mercadeo

5.3.4 Mapa estratégico Una vez realizado la construcción, consolidación y correlación de los objetivos estratégicos y procesos de la compañía, se elaboró el mapa estratégico para EQUM teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, permitiéndole a la organización, tener una ruta a seguir para cumplir sus deseables y poder llegar a convertirse en una compañía más dinámica y enfocada a la consecución de sus propósitos. Ver Figura 3.

El mapa estratégico planteado, sugiere iniciar por alinear la mejor estructura para la organización, fortalecer las competencias, productividad de los equipos de trabajo, y mejorar en el empoderamiento y disciplina del talento humano de la empresa. A continuación, se deberá asegurar la calidad de los servicios prestado por EQUM a sus clientes, cumpliendo los tiempos de entrega de los servicios ofrecidos, y dándole un interés especial a la línea de Outsourcing, como punto importante para el crecimiento de la compañía. Apalancado en lo anterior, EQUM deberá tener un mayor esfuerzo en el cliente. Es decir, disminuir los reclamos de los servicios prestados, aumentar la satisfacción de los clientes, sosteniendo los buenos clientes actuales y buscando otros nuevos, que permitan aumentar el reconocimiento de la organización e implementar mejoras en los servicios actuales, que logren incrementar la percepción de valor de los clientes. Finalmente, cumpliendo lo anterior, EQUM, deberá llegar al incremento de las ventas por los servicios prestados, mejorando la rentabilidad del negocio, manteniendo la liquidez de la empresa y siendo más competitivos en el mercado.

Figura 3. Mapa Estratégico: EQUM CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA S.A.S.



5.4 MEDICIÓN ESTRATÉGICA

Para realizar la medición de los objetivos estratégicos y objetivos de procesos se crearon indicadores, que permitirán a EQUUM, controlar el avance del desempeño de la planeación estratégica y su correspondiente toma de decisiones.

5.4.1 Indicadores de los objetivos estratégicos Luego de haber definido los objetivos estratégicos para EQUUM, a continuación, en la Tabla 9, se proponen los indicadores de desempeño, los cuales contribuirán a la medición de cada uno de estos objetivos, esto con el fin de realizar el respectivo seguimiento y análisis, por parte de cada responsable, con esta información los Socios podrán tomar decisiones de acuerdo con los resultados que arrojen los indicadores en pro del cumplimiento de sus metas.

Tabla 9. Indicadores de los Objetivos Estratégicos

INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD	
								CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANÁLISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA
FINANCIERA	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, en el 2017	Rentabilidad de Capital	R.C.	Utilidad Neta / Activo Total	%	Crecente	- P&G - Balance General	Socios	Annual	Annual	Sligo	21%	dic-15	23%	dic-17
		Aumentar el volumen de ventas en un 20%, en el segundo semestre del 2016	Volumen de Ventas	V.V.	(Ventas 2016 - Ventas 2015)/ Ventas 2016	%	Crecente	Facturas	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	TimeManager	\$3.765.235.978	dic-15	\$4.518.283.174	dic-16
		Incrementar los clientes rentables del negocio en un 10%, en el 2017	Clientes Rentables	C.R.	Utilidad por cliente / Valor Facturado	%	Crecente	Facturas	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	TimeManager	15%	dic-15	25%	dic-17
		Disminuir los costos operativos en un 5%, en el segundo semestre del 2016	Costos Operativos	C.O.	(Gastos 2015 - Gastos 2016) / Gastos 2015	%	Decreciente	Flujo de Caja	Gerente Administrativo	Diario	Mensual	- Bancos (Pagos) - SIGO	\$3.202.348.551	dic-15	\$3.042.231.123	dic-16
CLIENTE	Calidad	Asegurar un maximo del 5%, en reclamaciones y garantias por servicios prestados, en el 2017	Número de Reclamos	N.R.	(No. de reclamos y garantias en el 2017) / total de servicios prestados en el 2017	%	Decreciente	Encuestas de servicio	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	- Pagina WEB - Encuestas de Servicio	No se tiene registros	dic-16	5%	dic-17
		Sostener el número de clientes actuales vigentes en un 90%, en el 2016	Cientes Vigentes	C.V.	(No. de clientes 2015 - No. de Clientes 2016)/No. de Clientes 2016	%	Constante	Listado de Cartera	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	SIGO	120	dic-15	108	dic-16
	Innovación de servicios	Diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, en el 2016	Nuevos Servicios Estratégicos	N.S.E.	(No. de servicios nuevos)/Total de los Servicios	%	Constante	SIGO	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	SIGO	0	dic-15	1	dic-16
		Incrementar los clientes nuevos en un 10%, en el 2016	Cientes Nuevos	C.N.	(No. de clientes captados nuevos por área)/ Clientes totales por área	%	Crecente	Listado de Cartera	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	SIGO	180	dic-15	198	dic-16
	Satisfacción de los clientes	Incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, en el 2017	Reconocimiento o compañía	VRS	No. de visitas a redes sociales	#	Crecente	Redes Sociales	Consultor Comunicaciones	Mensual	Mensual	Redes Sociales	1000	dic-15	1500	dic-17
		Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8%, durante el 2016	Nivel de Satisfacción	N.S.	No. Clientes Satisfechos con el servicio)/Total de los clientes	%	Crecente	Encuestas de Servicio	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	- Pagina WEB - Encuestas de Servicio	108	dic-15	117,6	dic-16
PROCESOS	Efectividad	Asegurar la calidad (presentación, encuestas de calidad) de los servicios en un 100% en el 2016	Presentación de Entregables	P.E.	No. de reclamos/Total de los servicios prestados	%	Constante	Sharepoint	Consultores	Terminacion del Trabajo	Trimestral	- Encuesta de Servicio - Sharepoint	No se tiene registros	dic-15	100%	dic-16
		Implementar los procesos de outsourcing ofrecidos por la compañía, en un 100%, en el 2016	Procesos de Outsourcing	P.O.	(No de procesos implementados en el 2018)/No. Total de procesos de outsourcing	%	Crecente	Sharepoint	Consultores	Cada vez que se presente	Cada vez que se presente	Sharepoint	No se tiene registros	dic-16	100%	dic-18
	Eficacia	Asegurar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, en el 2017	Cumplimiento	CUMP	(Tiempo de entrega del servicio) / (Tiempo de programado del servicio)	%	Crecente	Sharepoint	Consultores	Cada vez que se presente	Cada vez que se presente	Sharepoint	No se tiene registros	dic-16	95%	dic-17
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Disminuir el nivel de rotación del personal en un 10%, en el 2017	Nivel de Rotación	N.R.	(No.de personal que se ha retirado)/No total de personas	%	Decreciente	Sistema Contable	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	Sligo	25%	dic-15	15%	dic-17
		Aumentar el nivel de competencia de los consultores al 90%, en el 2016	Competencias	C.	Evaluaciones de desempeño	#	Constante	Sharepoint	Gerente Administrativo	Semestral	Semestral	Sharepoint	No se tiene registros	dic-15	90%	dic-16
		Aumentar la productividad del personal en un 20%, en el 2017	Productividad	PROD	No de metas cumplidas en el año 2016/ total de metas del año 2016	%	Crecente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	65%	dic-16	85%	dic-17

5.4.2 Indicadores de los objetivos de procesos Establecidos los indicadores de los objetivos estratégicos, se proponen de igual forma, los siguientes indicadores para los procesos de la organización, con el fin de establecer, aquellas métricas que permitirán medir y verificar su desempeño y el cumplimiento, buscando con esto, que los procesos sean más eficientes y eficaces y que a su vez respondan a las estrategias planteadas y a los conceptos proyectados en la misión y visión de la organización.


En la Tabla 10, se muestra los indicadores establecidos para gestionar los procesos de dirección, misionales y de apoyo de EQUM. De esta forma se necesita el compromiso por parte de los Socios, para poder llevar a cabo los cambios que se requieren de acuerdo con la forma de hacer las actividades, esto de acuerdo con la planeación estratégica.

Tabla 10. Indicadores de los Objetivos de Procesos

INDICADORES DE OBJETIVOS DE PROCESOS															
PROCESOS	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACI	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD		
						CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANÁLISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	
DIRECCIÓN	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Diagnóstico y aceptación requerimientos de clientes	D.A.C.	Número de clientes revisados con requerimientos aceptados	#	Creciente	Factura	Socios	Mensual	Mensual	SIIGO	180	mar-15	216	dic-16
		Servicios Mejorados	S.M.	Número de servicios mejorados	#	Creciente	Sharepoint	Socios	Annual	Annual	Sharepoint	0	mar-15	2	dic-17
MISIONAL	CONSULTORÍA - ASESORÍA LEGAL TRIBUTARIO	Consultorías - Asesorías Legal Tributario	C.L.T.	Número de Consultorías Legal Tributario / Número Total de Consultoría	%	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	24%	mar-15	29%	dic-16
	CONSULTORÍA - ASESORÍA TRIBUTARIO FINANCIERO	Consultorías - Asesorías Tributario Financiero	C.T.F	Número de Consultorías Tributario Financiero / Número Total de consultorías	%	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	29%	mar-15	35%	dic-16
	CONSULTORÍA - ASESORÍA PRECIOS DE TRANSFERENCIA	Consultorías - Asesorías Precios de Transferencia	C.P.T	Número de Consultorías Precios de Transferencia / Número total de consultorías	%	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	44%	mar-15	53%	dic-16
	CONSULTORIA - ASESORÍA DERECHO CORPORATIVO	Consultorías - Asesorías Derecho Corporativo	C.D.C.	Número de Consultorías Derecho Corporativo / Número Total de Consultorías	%	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	2%	mar-15	3%	dic-16
	OUTSOURCING TRIBUTARIO	Outsourcing Tributario	O.T.	Número de Outsourcing Tributario / Número total de Consultorías	%	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	1%	mar-15	1%	dic-16
DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Recuado de Cartera	R.C.	Número de cuentas por cobrar mayor a 90 días	#	Decreciente	SIIGO	Gerente Administrativo	Semanal	Semanal	Siigo	6	mar-15	0	dic-16
		Gastos Operativos	G.O.	Total Gastos Operativos	#	Decreciente	SIIGO	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	Siigo	\$3.202.348.551	dic-15	\$3.042.231.123	dic-16
		Roles y Descripciones de Cargo	R.D.C.	Número de roles y descripciones de cargo pendientes por crear	#	Decreciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Semestral	Semestral	Sharepoint	12	mar-15	8	dic-16
		Disciplina del personal	D.P	Número de llegadas tarde del personal + Número de ausentismos sin justificación	#	Decrecent e	Sharepoint	Gerente Administrativo	Trimestral	Trimestral	Sharepoint	16	mar-15	8	dic-16
		Productividad del Personal	P.P	Número de clientes por consultor / Número de clientes por área	%	Creciente	SIIGO	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	Siigo	3	mar-15	5	dic-16
		Bienestar y Clima Organizacional	B.C.O.	Número de beneficios + reconocimientos otorgados por cumplimiento de metas	#	Creciente	Sharepoint	Gerente Administrativo	Annual	Annual	Sharepoint	2	dic-15	3	dic-16
	GESTIÓN DE MERCADEO	Nuevos Servicios	N.S.	Número de nuevos servicios	#	Creciente	Pagina WEB	Socios	Annual	Annual	Pagina WEB	0	mar-15	1	dic-16
		Nivel Satisfacción de Clientes	N.S.C.	(Número clientes satisfechos - Número clientes insatisfechos) / Número Total Clientes Encuestados	%	Creciente	Pagina WEB / Correo Electrónico / Físico	Gerente Administrativo	Mensual	Mensual	Pagina WEB / Correo Electrónico / Físico	No se tienen registros	mar-15	8%	dic-16

5.4.3 Consolidación de la estrategia (objetivos) y la operación (procesos) Con los objetivos estratégicos y de procesos definidos, al igual que sus indicadores correspondientes, a continuación se presenta la consolidación de los mismos de acuerdo con cada perspectiva y directriz estratégica, presentando los objetivos y procesos relacionados, acompañados de sus indicadores de resultados. Ver Tabla 11.

Tabla 11. Consolidación de la Estrategia (Objetivos) y la Operación (Procesos)

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)					
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, en el 2017	Utilidad Neta / Activo Total	Gestión administrativa	Número de cuentas por cobrar mayor a 90 días
		Aumentar el volumen de ventas en un 20%, en el segundo semestre del 2016	(Ventas 2016 - Ventas 2015) / Ventas 2016	- Consultoría legal tributario - consultoría asesoría tributario financiero - consultoría asesoría precios de transferencia - consultoría asesoría derecho corporativo	Número de consultorías - asesorías/ Número total de consultorías

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
				- Outsourcing tributario	
		Incrementar los clientes rentables del negocio en un 10%, en el 2017	Horas Invertidas de Trabajo / Valor Hora	Gestión de la dirección	Número de clientes revisados con requerimientos aceptados
		Disminuir los costos operativos en un 5%, en el segundo semestre del 2016	(Gastos 2015 - Gastos 2016) / Gastos 2015	Gestión administrativa	Total, gastos operativos
	CALIDAD	Asegurar un máximo del 5%, en reclamaciones y garantías por servicios prestados, en el 2017	(Número de reclamos y garantías en el 2017) / total de servicios prestados en el 2017	- Consultoría - asesoría legal tributario - consultoría - asesoría tributario financiero - consultoría - asesoría precios de transferencia - consultoría - asesoría derecho corporativo	Número de consultorías - asesorías / Número total de consultorías

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
CLIENTE		Sostener el número de clientes actuales vigentes en un 90%, en el 2016	(Número de clientes 2015 - Número de Clientes 2016) /Número de Clientes 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Outsourcing tributario - Consultoría asesoría legal tributario - consultoría asesoría tributario financiero - consultoría asesoría precios de transferencia - consultoría asesoría derecho corporativo - Outsourcing tributario 	Número de consultorías - asesorías / Número total de consultorías
	INNOVACIÓN DE SERVICIOS	Diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, en el 2016	(Número de servicios nuevos) /Total de los Servicios	Gestión de Mercadeo	Número de nuevos servicios

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
		Incrementar los clientes nuevos en un 10%, en el 2016	(Número de clientes captados nuevos por área) / Clientes totales por área	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la dirección - consultoría asesoría legal tributario - consultoría asesoría tributario financiero - consultoría asesoría precios de transferencia - consultoría asesoría derecho corporativo - Outsourcing tributario 	
		Incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, en el 2017	Número de visitas a redes sociales	Gestión de la dirección	Número de clientes revisados con requerimientos aceptados

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8%, durante el 2016	Número de Clientes Satisfechos con el servicio) /Total de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la dirección - consultoría - asesoría legal tributario - consultoría - asesoría tributario financiero - consultoría - asesoría precios de transferencia - consultoría - asesoría derecho corporativo - Outsourcing tributario 	Número de consultorías - asesorías / Número total de consultorías
PROCESOS	EFFECTIVIDAD	Asegurar la calidad (presentación, encuestas de calidad) de los servicios en un 100% en el 2016	Número de reclamos/Total de los servicios prestados	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la dirección - consultoría - asesoría legal tributario - consultoría - asesoría tributario financiero - consultoría - 	Número de consultorías - asesorías / Número total de consultorías

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
				asesoría precios de transferencia - consultoría - asesoría derecho corporativo - Outsourcing tributario	
		Implementar los procesos de Outsourcing ofrecidos por la compañía, en un 100%, en el 2018	(Número de procesos implementados en el 2018) /Número Total de procesos de Outsourcing	Outsourcing tributario	Número de Outsourcing tributario / Número total de consultorías
	EFICACIA	Asegurar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, en el 2017	(Tiempo de entrega del servicio) / (Tiempo de programado del servicio)	- Gestión de la dirección - consultoría - asesoría legal tributario - consultoría - asesoría tributario financiero - consultoría - asesoría precios de transferencia - consultoría -	Número de consultorías - asesorías / Número total de consultorías

CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OBJETIVOS) Y LA OPERACIÓN (PROCESOS)


PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES DE PROCESO
				asesoría derecho corporativo - Outsourcing tributario	
TALENTO HUMANO	PERSONAL COMPETENTE	Disminuir el nivel de rotación del personal en un 10%, en el 2017	(Número de personal que se ha retirado) /Número total de personas	Gestión administrativa	Número de beneficios + reconocimientos otorgados por cumplimiento de metas
		Aumentar el nivel de competencia de los consultores al 90%, en el 2016	Número capacitaciones por colaborador	Gestión administrativa	Número de roles y descripciones de cargo pendientes por crear
		Aumentar la productividad del personal en un 20%, en el 2017	Número de metas cumplidas en el año 2016/ total de metas del año 2016	Gestión administrativa	Número de clientes por consultor / Número de clientes por área

5.5 OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La planeación estratégica propuesta en este documento para EQUUM, no tendrá valor, si ésta, no es llevada a la práctica o al campo de acción. Por lo tanto, se hace necesario definir las iniciativas estratégicas y planes de acción que deberán ejecutar las personas que hacen parte de la compañía, para la contribución y obtención de las metas y propósitos de la organización.

5.5.1 Iniciativas estratégicas A continuación, en la Tabla 12, se describen las iniciativas estratégicas encontradas en el desarrollo de la planificación estratégica de EQUUM, las cuales enfocarán a la organización a la obtención de sus resultados y metas propuestas, en el corto y mediano plazo.

Tabla 12. Iniciativas Estratégicas

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			
			
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
FINANCIERA	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, en el 2017	Ajustar precios de los servicios, de acuerdo con tarifas estándar del mercado.
		Aumentar el volumen de ventas en un 20%, en el segundo semestre del 2016	Realizar visitas comerciales, asistir a eventos donde se puedan dictar capacitaciones a clientes potenciales.
		Incrementar los clientes rentables del negocio en un 10%, en el 2017	Realizar un control estricto, para verificar cuales de nuestros clientes son rentables y cuáles no, con fin de

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
			tomar las decisiones a que allá lugar con los que no son rentables.
		Disminuir los costos operativos en un 5%, en el segundo semestre del 2016	Trasladar el costo de la logística (transportes) de los funcionarios al cliente, cuando se realizan las visitas.
CLIENTE	Calidad	Asegurar un máximo del 5%, en reclamaciones y garantías por servicios prestados, en el 2017	Garantizar la entrega del servicio en el tiempo establecido y bajo las especificaciones solicitadas.
		Sostener el número de clientes actuales vigentes en un 90%, en el 2016	Asegurar la entrega de requerimientos y/o solicitudes de los clientes en los tiempos estimados.
	Innovación de servicios	Diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, en el 2016	Realizar alianzas estratégicas, que permitan abrir nuevos negocios y que complemente los servicios que se tienen actualmente.
		Incrementar los clientes nuevos en un 10%, en el 2016	Realizar visitas comerciales, asistir a eventos donde se puedan dictar capacitaciones a clientes potenciales.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, en el 2017	Realizar la creación de artículos y contenidos, para la publicación en página web y redes sociales, logrando el reconocimiento del mercado.
	Satisfacción de los clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8%, durante el 2016	Realizar visitas y llamadas periódicas con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los servicios prestados.
PROCESOS	Efectividad	Asegurar la calidad (presentación, encuestas de calidad) de los servicios en un 100% en el 2016	Realizar una nueva presentación de las propuestas de EQUUM, que permita ser más fácil de leer y de interpretar para el cliente con un mejor diseño y más concreta.
		Implementar los procesos de Outsourcing ofrecidos por la compañía, en un 100%, en el 2018	Realizar un manual de procesos y procedimientos del área de Outsourcing.
	Eficacia	Asegurar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, en el 2017	Realizar cronogramas de trabajo con cada consultor con el fin de realizar el seguimiento de la entrega de cada trabajo.
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Disminuir el nivel de rotación del personal	Realizar actividades que mejoren el clima

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		en un 10%, en el 2017	organizacional y generar planes de desarrollo para las personas.
		Aumentar el nivel de competencia de los consultores al 90%, en el 2016	Realizar un estudio de capacitaciones por rol y función de cada consultor, para construir un plan de capacitación.
		Aumentar la productividad del personal en un 20%, en el 2017	Realizar seguimiento a cada consultor, validación en temas de disciplina y cumplimiento de metas.

5.5.2 Planes de acción Teniendo en cuenta las iniciativas estratégicas planteadas anteriormente, se proponen los siguientes planes de acción para ejecutar por EQUUM, de manera que puedan llevarse al campo de acción por las personas de la organización, de manera encaminada y con la orientación a los resultados propuestos por la alta dirección, ver Tabla 13.

Tabla 13. Planes de Acción

PLANES DE ACCIÓN				
Iniciativa	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
Ajustar precios de los servicios, de acuerdo con tarifas estándar del mercado	Realizar un estudio de precios con la competencia de los servicios prestados	Consultor Externo y Socios	01/09/2016	Presupuesto para contratación de consultor externo
Realizar visitas comerciales, asistir a eventos donde se puedan dictar capacitaciones a clientes potenciales.	Organizar 2 capacitaciones en el segundo semestre de 2016, la primera en julio y la segunda en octubre.	Socios y Consultores	15/11/2016	<ul style="list-style-type: none"> * Alquiler de salón de eventos del Edificio Scotiabank. * Invitaciones por correo a los clientes de interés. * Preparación de la información para la capacitación. *Tiempo de los Socios y Consultores que van hacer la capacitación.
Realizar un control estricto, para verificar cuales de nuestros clientes son rentables y cuáles no, con fin de tomar las decisiones a que allá lugar con los que no son rentables.	Revisar mensualmente la facturación con las horas invertidas al cliente, con el fin de evaluar si el cliente es rentable o no. De igual forma realizar una revisión de la cartera para verificar que clientes están	Gerente Administrativa y Socios	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe cargar la información real de las horas invertidas en cada cliente. * Se debe realizar la facturación mensual a cada cliente, con el fin se sacar la rentabilidad del mismo. *Se debe realizar la revisión



PLANES DE ACCIÓN



Iniciativa	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
	pagando dentro de los plazos estipulados.			de la cartera semanal, para verificar cuales son los clientes que no cumplen las condiciones de pago. * Se deben tomar decisiones con los clientes que no cumplan.
Trasladar el costo de la logística (transportes) de los funcionarios al cliente, cuando se realizan las visitas.	Incluir dentro de las propuestas económicas de los servicios, el costo de los traslados de los consultores	Consultores	Permanente	Listado de tarifas de costos logísticos de acuerdo con los destinos
Garantizar la entrega del servicio en el tiempo establecido y bajo las especificaciones solicitadas	* Estandarizar los criterios de aceptación de la ejecución de los servicios * Organizar el trabajo de cada consultor de acuerdo con la elaboración de un cronograma trabajo que permita el cumplimiento en la entrega.	Socios y Consultores	30/08/2016	* Consolidar histórico de novedades en entregas de servicios realizados * Asignación de clientes a cada consultor. * Envío de cronogramas de trabajo a cada Jefe de área. * Propuestas y contratos firmados. * Información actualizada en el

PLANES DE ACCIÓN



Iniciativa	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
				Servidor de cada cliente.
Realizar alianzas estratégicas, que permitan abrir nuevos negocios y que complemente los servicios que se tienen actualmente.	Realizar acuerdos de colaboración que nos permitan ofrecer servicios adicionales que complementan la asesoría y que le dan valor agregado que podamos ofrecerlos.	Socios y Gerente Administrativa	31/12/2016	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar las alianzas que se crean convenientes para la compañía. * Realizar los contratos de colaboración con las condiciones establecidas.
Realizar la creación de artículos y contenidos, para la publicación en página web y redes sociales, logrando el reconocimiento del mercado.	Realizar un cronograma para establecer las fechas en las cuales cada área debe entregar los artículos y contenidos para su posterior publicación.	Socios y Consultores	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> * Definir por área el tiempo que se va a invertir para la creación de los artículos. * Realizar un cronograma definiendo las fechas de entrega. * Contar con el consultor de redes sociales para que se realice el cargue en la página web y en las redes sociales.

PLANES DE ACCIÓN



Iniciativa	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
Realizar visitas y llamadas periódicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los servicios prestados	Enviar encuestas de nivel de satisfacción a clientes con servicios ejecutados	Gerente Administrativa	Permanente	* Formato de encuesta de nivel de satisfacción * Contacto de clientes con servicios ejecutados
Realizar una nueva presentación de las propuestas de EQUUM, que permita ser más fácil de leer y de interpretar para el cliente, con un mejor diseño y más concreta	Contratar un diseñador para realizar modelo de presentación de las propuestas	Gerente Administrativa	30/08/2016	Presupuesto para contratación de diseñador
Realizar un manual de procesos y procedimientos del área de Outsourcing.	Realizar un cronograma de trabajo para área de Outsourcing donde se especifiquen las actividades de cada funcionario, para realizar los procesos y procedimientos.	Consultores	31/12/2016	* Definir un cronograma para las actividades que cada consultor debe realizar para consolidar la información. * El Consultor de comunicaciones debe prepara un diseño para el manual de procesos y procedimientos del Outsourcing.

PLANES DE ACCIÓN



Iniciativa	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
Realizar actividades que mejoren el clima organizacional y generar planes de desarrollo para las personas	* Realizar eventos de esparcimiento como integraciones en grupo; deporte, asados, almuerzos entre otros. * Realizar la descripción de cada rol y función de todos los funcionarios y documentarlos.	Gerente Administrativa	15/02/2017	* Contar con el tiempo y presupuesto para desarrollar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional. * Realizar un cronograma para realizar las descripciones de roles y funciones de cada cargo.
Realizar un estudio de capacitaciones por rol y función de cada consultor, para construir un plan de capacitación	Construir plan de capacitación para aumento de competencias del personal	Gerente Administrativa y Socios	31/12/2016	* Contar con los funcionarios para realizar las capacitaciones. * Contar con presupuesto para las capacitaciones. * Buscar el lugar apropiado para suministrar las capacitaciones.
Realizar seguimiento a cada consultor, validación en temas de disciplina, y cumplimiento de metas	Realizar seguimiento a los colaboradores por medio de los indicadores de acuerdo con sus objetivos.	Gerente Administrativa	Trimestral	* Realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores una vez al año.

6. CONCLUSIONES

Se formuló la planeación estratégica de la empresa EQUM Consultoría Legal y Tributaria S.A.S utilizando la metodología aprendida en la especialización, y ejecutándola de forma secuencial: determinado la situación actual de la empresa, planteando la estrategia empresarial para la organización, realizando la alineación estratégica de objetivos y procesos, determinando criterios de medición y proponiendo iniciativas y planes de acción, para llevar a la ejecución por parte de la dirección, complementando aquellas ventajas competitivas de la empresa, como su alto conocimiento técnico y expertiz de los socios, que apalancan la sostenibilidad del negocio, y de las cuales se plantean como punto de partida, para alcanzar dos de sus principales propósitos como organización: aumentar su crecimiento y avanzar en su desarrollo económico.

A partir del diagnóstico situacional realizado para EQUM, desde el punto de vista de los factores internos de la compañía, se encontró que la organización tiene debilidades importantes en la dirección estratégica, falta de control de los procesos internos, ausencia de generación de nuevos negocios y seguimiento deficiente al nivel de satisfacción de los clientes. De igual forma, se detectaron fortalezas asociadas al expertiz de los socios y del personal perteneciente a la empresa, así como también, precios competitivos para los servicios prestados. Por otra parte, desde los factores externos de la organización, se hallaron amenazas asociadas al incumplimiento de los pagos por parte de los clientes, y deficiencias significativas en el mercadeo de los servicios prestados por EQUM. Así mismo, se evidenciaron oportunidades en las entregas de los servicios a tiempo y con la calidad deseada, posibilidad de alianzas estratégicas para el mejoramiento o creación de nuevos servicios de consultoría y asesoría tributaria, y no menos

importante, posibilidades para aumentar el reconocimiento de la empresa, a través de diferentes estrategias de mercadeo.

Se elaboró el diseño de la estrategia empresarial para EQUUM, donde se propuso una nueva misión y visión para la organización, acompañadas de unas políticas de gestión con orientación al cliente, la calidad de los servicios, la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, de forma tal, que para que el cliente interno y externo, sea claro en donde está la organización y hacia dónde va la compañía. De igual forma, se desarrolló la vinculación por perspectivas de la misión, visión y políticas de gestión, con las cuales se logró establecer las nuevas directrices estratégicas para EQUUM: efectividad, eficacia, calidad, innovación de servicios, satisfacción de los clientes, rentabilidad y personal competente.

Con las directrices estratégicas definidas, se realizó la alineación estratégica para EQUUM, en donde se construyeron los objetivos estratégicos para cada directriz, así como también, se presentaron los objetivos de procesos de la empresa (dirección, misionales y de apoyo), de forma tal, que, al hacer la vinculación de los mismos, permitieran determinar el mapa estratégico a seguir para la organización para el cumplimiento de las metas propuestas. Con base en lo anterior, se plantea que: aumentar el nivel de competencia de los consultores, aumentar la productividad del personal en un 20%, y disminuir el nivel de rotación del personal en un 10%, podría generar, el aseguramiento de la calidad de los servicios en un 100%, garantizar los plazos de entrega de los servicios prestados en un 95%, e implementar los procesos de Outsourcing ofrecidos por la compañía, para lograr, diseñar y poner en marcha un nuevo servicio que incremente la percepción de valor por parte de los clientes, incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 8% e incrementar el reconocimiento de la compañía en el mercado en un 50%, llevarían finalmente a la organización, a lograr aumentar la rentabilidad del capital en un 10%, y aumentar el volumen de las ventas en un 20%.

Para cada objetivo estratégico y de proceso planteado para EQUM, se elaboró su correspondiente indicador de medición y su vinculación entre sí, para un total de 16 indicadores para los objetivos estratégicos y 15 indicadores para los objetivos de procesos, determinando, su forma de cálculo, su fuente de origen, su frecuencia y responsable de captación y análisis, así como también, su valor actual y potencial de resultado, los cuales permitirán medir y verificar su desempeño y cumplimiento a lo largo del tiempo, para la toma de decisiones preventivas o correctivas sobre el avance de las estrategias definidas.

Finalmente, se proponen 16 iniciativas estratégicas y se plantean 13 planes de acción, con descripción, responsable, fecha tentativa de cumplimiento y recursos mínimos requeridos, con los cuales EQUM podría llevar a cabo, la ejecución u operativización de la planeación estratégica planteada, orientada a mejorar la rentabilidad del negocio, incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios prestados, fomentar el reconocimiento de la empresa, y fortalecer el recurso humano de la compañía, con las cuales todas las personas de vinculadas a EQUM, podrían y deberían participar, haciendo su contribución para el logro de los objetivos, metas y propósitos de la organización, llevando a la empresa, a crecer como compañía, y ser una firma competitiva y reconocida en el mercado.

7. RECOMENDACIONES

- A partir del estudio realizado, recomendamos realizar la aprobación de la planeación estratégica planteada con los socios de la compañía, para realizar los ajustes pertinentes y garantizar el apoyo de la dirección al cumplimiento de la misma. Como responsable de esta actividad se plantea que debería estar a cargo del gerente administrativo de la firma.
- Una vez aprobada la planeación estratégica de EQUIM, se recomienda realizar la divulgación de la misma, a todo el personal de la organización, para que conozcan los propósitos, metas y objetivos de la compañía en el corto y mediano plazo. El responsable para esta actividad se propone al gerente administrativo con el acompañamiento de los socios.
- Se recomienda asignar una persona idónea y con las competencias y conocimientos adecuados sobre planeación estratégica, para realizar el seguimiento y control de la misma, y de igual forma, pueda ser veedora y responsable del avance del plan estratégico de negocio. Los socios son los responsables de la asignación de este recurso.
- El líder asignado para el cumplimiento de la planeación estratégica, deberá definir las responsabilidades de las personas para la ejecución y puesta en marcha del plan estratégico establecido, para que todas las personas de la organización tengan claridad de propósito en sus actividades y como están alineadas al logro de los objetivos.
- El líder responsable del seguimiento y control del plan estratégico, deberá hacer uso de los indicadores establecidos en la planeación estratégica, para

que medir el desempeño y efectividad de los planes de acción ejecutados y en curso, y así tomar las medidas preventivas y correctivas requeridas en cada caso.

- Realizar una reunión trimestral con los socios y el personal de la organización, para mostrar los resultados obtenidos y el avance de la planeación estratégica a la fecha y retroalimentar a la compañía sobre la ejecución del mismo. El responsable de esta actividad deberá ser el líder asignado con el acompañamiento de los socios.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell L. En: Planificación de la empresa del futuro. 1983. México. Limusa.

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación. Norma Española: UNE66175 octubre 2003.

AGUILAR, C. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas deficiencia y tecnología 4.11 (2000). [en línea] disponible en: <<http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>>

AMADOR POSADAS Fátima Jackeline. La planeación estratégica en el proceso administrativo [en línea] disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>>

ARMIJO Marianela. CEPAL. Naciones Unidas. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, junio de 2011. [en línea] disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

CARRETO Julio, MBA. Planeación Estratégica. [en línea] disponible en: <<http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/search/label/03%20Objetivos>> [citado en 13 de octubre 2015]

CASTELLANOS NARCISO José Ever, CRUZ PULIDO Mauricio A. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Real. Revista de Estudios

Avanzados de Liderazgo. [en línea] disponible en:
<<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>>

CATARINA Planificación estratégica de las empresas capítulo III. [en línea] disponible en:
<http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf>

DOCENTES Planeación estratégica. [en línea] disponible en:
<http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf>

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, J. William. En: Planeación estratégica aplicada. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2001, vol. 2.

MANCILLA Fernando. Administración de proyectos promoviendo la obtención de beneficios. Mejora de la productividad delineando estrategias. KPMG México 2008, Capítulo 5. [en línea] disponible en:
<https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/DE2008/05admonproyectos.pdf>

RODRIGUEZ GRILLE José Manuel. Mr Strategy (...Don Kenichi Ohmae), mayo 17 de 2013. [en línea] disponible en:]. <<http://xtratexia.com/2013/05/17/mr-strategy-estrategia-kenichi-ohmae/>>

THOMPSON Iván. Definición de Misión. Artículo Actualizado en octubre 2007. [en línea] disponible en: <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>>

VALENTÍN OLIVARES Juan Alberto. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Facultad de Ciencias Económico Administrativas EGADE. Business School. Ejecución de la Estrategia: Clave para el éxito empresarial, diciembre 2011. [en línea] disponible en: <file:///C:/Users/Gerencia/Desktop/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Especializaci%C3%B3n%20Gerencia%20de%20Proyectos/Documentos%20sopORTE/Dialnet-EjecucionDeLaEstrategiaClaveParaElExitoEmpresarial-4106559.pdf>