

Formulación del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Soluciones S.A.S

Angie Alejandra Novoa Caceres y Jimena Andrea Galvis Motta

Plan de proyecto para optar al título de Ingeniero Industrial

Modalidad Práctica empresarial

Director

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ph.D. in Management

Tutor

Javier Enrique Díaz Rodríguez

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatorias

Dedico este esfuerzo a Dios, por permitirme cumplir mis sueños. A mi madre Luz Dary, quien ha sido fundamental en mi desarrollo como mujer y me ha enseñado el verdadero significado del amor. A mis hermanas Paola y Sandy, por su constante apoyo y por demostrarme su orgullo en cada paso que doy. A mi abuela Celina, por haberme enseñado la importancia de la fortaleza y la perseverancia. A mi padre Ricardo, quien me acompaña desde la distancia y permanece siempre presente en mi corazón. A toda mi familia, por tenerme siempre presente en sus oraciones. A mis amigas, quienes han mostrado el verdadero valor de la amistad. Y a mi pareja Milos, por ser un apoyo constante en mi vida.

Angie Novoa Caceres.

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, quien ha sido mi guía constante y mi fuente de fortaleza durante este camino, agradezco su presencia constante como pilar fundamental en mi vida. A mi madre Martha, por su amor incondicional y su apoyo inquebrantable, sus sacrificios y su compañía me han dado fuerzas y me han motivado cada día. A mis hermanos Ángel Miguel quien desde el cielo me cuida siempre, Johana, Alexandra, Ruth Mery, John Edinson y Ronaldo, por el apoyo incondicional, el amor y el orgullo que siempre me han demostrado. A mi familia en general, por estar siempre para mí y alegrar mi vida. A mis amigas, por su compañía y apoyo a lo largo de este proceso.

Jimena Galvis Motta.

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Industrial de Santander por la invaluable formación profesional y personal que nos ha brindado a lo largo de estos años. Agradecemos también a los docentes que nos han acompañado y compartido sus conocimientos durante este recorrido académico.

Agradecemos profundamente a nuestras familias, quienes han sido un pilar de fortaleza, amor y motivación para alcanzar nuestros sueños.

Queremos reconocer especialmente la guía y el apoyo brindado por nuestro director, Orlando Contreras Pacheco, así como la disposición y acompañamiento de nuestro tutor, Javier Díaz Rodríguez. Además, agradecemos a la empresa Ingenia Soluciones S.A.S. por su colaboración constante en este proyecto y por brindarnos la oportunidad y confianza para aplicar nuestros conocimientos en su organización.

Por último, expresamos nuestro mutuo agradecimiento por la constancia, paciencia, dedicación y esfuerzo no solo durante el desarrollo de este proyecto, sino a lo largo de toda nuestra carrera universitaria. Este logro es el resultado de nuestro trabajo en equipo y nos sentimos agradecidas de haber compartido este proceso juntas.

Angie Novoa Caceres y Jimena Galvis Motta.

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 18 |
| 1. Generalidades del proyecto..... | 20 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 20 |
| 1.2 Objetivos..... | 22 |
| 1.2.1 Objetivo general..... | 22 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 22 |
| 2. Metodología | 23 |
| 3. Descripción de la empresa | 24 |
| 3.1 Descripción general de la empresa | 24 |
| 3.2 Objeto social de la empresa | 25 |
| 3.3 Origen del capital y tamaño de la empresa | 25 |
| 3.4 Estructura Organizacional de la empresa..... | 25 |
| 3.5 Descripción de los productos y servicios ofrecidos..... | 26 |
| 3.6 Clientes | 26 |
| 3.7 Logotipo..... | 27 |
| 4. Marco de referencia | 27 |
| 4.1 Marco de antecedentes..... | 27 |
| 4.2 Marco teórico | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1 Planeación estratégica..... | 29 |
| 4.2.2 Direccionamiento estratégico..... | 30 |
| 4.2.3 Análisis de competencia | 30 |
| 4.2.4 Estudio de mercado..... | 31 |
| 4.2.5 Matriz de Capacidades interna..... | 31 |
| 4.2.6 Análisis DOFA..... | 31 |
| 4.2.7 Cinco Fuerzas de Porter..... | 32 |
| 4.2.8 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard | 33 |
| 5. Desarrollo de los objetivos..... | 33 |
| 5.1 Diagnóstico estratégico de la empresa..... | 33 |
| 5.1.1 Estudio de mercado..... | 33 |
| 5.1.1.1 Técnica e instrumento de recolección de la información..... | 33 |
| 5.1.1.2 Muestra | 33 |
| 5.1.1.3 Generalidades de la encuesta | 34 |
| 5.1.1.4 Resultados de la encuesta..... | 35 |
| 5.1.1.5 Conclusión del estudio de mercado | 43 |
| 5.1.2 Análisis externo | 45 |
| 5.1.2.1 Análisis económico..... | 45 |
| 5.1.2.1.1 PIB | 45 |
| 5.1.2.1.2 IPC | 45 |

| | |
|---|----|
| 5.1.2.1.3 Beneficios tributarios | 45 |
| 5.1.2.2. Análisis social | 46 |
| 5.1.2.3 Análisis tecnológico..... | 46 |
| 5.1.2.4 Análisis de competencia | 47 |
| 5.1.2.5 Análisis de factores externos implementando la matriz MEFE..... | 49 |
| 5.1.3 Análisis interno | 50 |
| 5.1.3.1 Generalidades de la empresa..... | 50 |
| 5.1.3.2 Capacidades de la empresa | 54 |
| 5.1.3.2.1 Capacidad Administrativa..... | 54 |
| 5.1.3.2.2 Capacidad Técnica | 54 |
| 5.1.3.2.3 Capacidad de Talento Humano | 55 |
| 5.1.3.2.4 Capacidad Comercial | 56 |
| 5.1.3.2.5 Capacidad Financiera..... | 56 |
| 5.1.3.3 Matriz de Capacidad Interna..... | 59 |
| 5.1.3.4 Análisis de factores internos implementando la matriz MEFI..... | 61 |
| 5.1.4 Análisis DOFA..... | 62 |
| 5.1.5 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter..... | 65 |
| 5.1.5.1 Poder de negociación de los clientes | 65 |
| 5.1.5.2 Poder de negociación de los proveedores | 65 |

| | |
|--|----|
| 5.1.5.3 Rivalidad de los competidores actuales | 65 |
| 5.1.5.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos..... | 66 |
| 5.1.5.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores | 66 |
| 5.2 Estructura del direccionamiento estratégico | 67 |
| 5.2.1 Socialización de los resultados del diagnóstico estratégico..... | 67 |
| 5.2.2 Promesa de marca | 69 |
| 5.2.3 Propósito | 69 |
| 5.2.4 Misión | 69 |
| 5.2.5 Visión..... | 70 |
| 5.2.6 Objetivos | 70 |
| 5.2.6.1 Objetivo general..... | 70 |
| 5.2.6.2 Objetivos específicos | 70 |
| 5.2.7 Valores organizacionales | 71 |
| 5.2.8 Organigrama | 71 |
| 5.2.9 Mapa de procesos..... | 78 |
| 5.2.10 Distribución de la planta | 79 |
| 5.3 Cuadro de mando integral..... | 83 |
| 5.3.1 Definición de indicadores | 86 |
| 5.3.1.1 Indicadores perspectiva financiera..... | 86 |

| | |
|--|----|
| 5.3.1.2 Indicadores perspectiva cliente | 86 |
| 5.3.1.3 Indicadores perspectiva procesos internos..... | 87 |
| 5.3.1.4 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento | 88 |
| 5.3.2 Desarrollo de mapa estratégico..... | 89 |
| 5.4 Presupuesto de implementación del plan estratégico..... | 89 |
| 5.5 Propuesta de plan de capacitación del direccionamiento estratégico | 92 |
| 5.5.1 Objetivos de la capacitación | 93 |
| 5.5.1.1 Objetivo general..... | 93 |
| 5.5.1.2 Objetivos específicos | 93 |
| 5.5.2 Resultados esperados tras la implementación de la capacitación | 93 |
| 5.5.3 Contenido de la capacitación | 94 |
| 5.5.3.1 Módulo 1. Análisis situacional de la empresa | 94 |
| 5.5.3.2 Modulo 2. Estructura corporativa e identidad empresarial..... | 94 |
| 5.5.3.3 Modulo 3. Balanced Scorecard..... | 94 |
| 5.5.3.4 Modulo 4. Estrategias para implementar | 95 |
| 5.5.4 Forma recomendada para implementación de la capacitación | 95 |
| 5.5.5 Recursos y materiales..... | 95 |
| 5.5.6 Duración..... | 95 |
| 5.5.7 Evaluación del aprendizaje | 95 |

6. Conclusiones y recomendaciones 95

Referencias bibliográficas..... 99

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos | 19 |
| Tabla 2. Desarrollo metodológico por objetivos..... | 23 |
| Tabla 3. Generalidades de la encuesta | 34 |
| Tabla 4. Pregunta No 1. Edad | 35 |
| Tabla 5. Pregunta No 2. ¿Conoce la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.? | 35 |
| Tabla 6. Pregunta No 3. ¿Cuáles empresas organizadoras de eventos conoce en Santander? | 36 |
| Tabla 7. Pregunta No 4. Si tuviera que organizar un evento de más de 100 invitados, usted preferiría:..... | 37 |
| Tabla 8. Pregunta No 5. Si contratara el servicio de organización de eventos ¿Qué aspectos serían importantes para usted?..... | 37 |
| Tabla 9. Pregunta No 6. ¿De qué forma buscaría información de una empresa organizadora de eventos, en caso de requerirla? | 38 |
| Tabla 10. Pregunta No 7. ¿Cuáles son los principales eventos en los que participa normalmente? | 39 |
| Tabla 11. Pregunta No 8. Si contratara a una empresa de eventos y requiriera de servicios de comida, transporte, hotelería y logística, ¿preferiría contratar todos los servicios con la misma empresa en caso de ofrecerlos o contratarlos por separado? | 39 |
| Tabla 12. Pregunta No 9. ¿Cuáles serían los principales motivos para realizar un evento por medio de una empresa organizadora y no por usted mismo? | 40 |

| | |
|--|----|
| Tabla 13. Pregunta No 10. ¿Qué características tiene en cuenta a la hora de seleccionar una empresa de eventos?..... | 40 |
| Tabla 14. Pregunta No 11. ¿Qué atributo de calidad resaltaría en una empresa de eventos?..... | 41 |
| Tabla 15. Pregunta No 12. ¿Para qué tipo de evento contrataría una empresa organizadora?..... | 41 |
| Tabla 16. Pregunta No 13. ¿Cuál de los siguientes elementos cree que puede afectar más a las empresas de eventos?..... | 42 |
| Tabla 17. Pregunta No 14. ¿Qué servicios le gustaría que ofreciera una empresa de eventos? ... | 42 |
| Tabla 18. Matriz MEFE | 49 |
| Tabla 19. Matriz de capacidad interna..... | 59 |
| Tabla 20. Matriz MEFI | 61 |
| Tabla 21. Matriz DOFA..... | 62 |
| Tabla 22. Auxiliar redes y marketing digital | 72 |
| Tabla 23. Auxiliar de proyectos de innovación | 75 |
| Tabla 24. Definición de los objetivos por perspectiva..... | 85 |
| Tabla 25. Indicadores perspectiva financiera..... | 86 |
| Tabla 26. Indicadores perspectiva cliente..... | 87 |
| Tabla 27. Indicadores perspectiva procesos internos..... | 87 |
| Tabla 28. Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento | 88 |
| Tabla 29. Presupuesto implementación plan estratégico | 90 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama de Ingenia Soluciones S.A.S. | 26 |
| Figura 2. Logotipo de Ingenia Soluciones S.A.S..... | 27 |
| Figura 3. Mapa de procesos de Ingenia Soluciones S.A.S..... | 53 |
| Figura 4. Organigrama actualizado de Ingenia Soluciones S.A.S. | 72 |
| Figura 5. Mapa de procesos actualizado de ingenia soluciones S.A.S. | 78 |
| Figura 6. Planta superior de Ingenia Soluciones S.A.S. | 81 |
| Figura 7. Planta inferior de Ingenia Soluciones S.A.S. | 82 |
| Figura 8. Mapa estratégico para la empresa Ingenia Soluciones S.A.S..... | 89 |

Lista de Apéndices

- Apéndice A. Encuesta
- Apéndice B. Listado de empresas CIIU:8230 en Santander
- Apéndice C. Matriz de perfil competitivo
- Apéndice D. Matriz comparativa empresas nacionales
- Apéndice E. Brochure Ingenia Soluciones S.A.S.
- Apéndice F. Manual de cargos antiguo de Ingenia Soluciones S.A.S.
- Apéndice G. Manual de cargos actualizado de Ingenia Soluciones S.A.S.
- Apéndice H. BSC Ingenia Soluciones S.A.S.
- Apéndice I. Documento propuesta capacitación
- Apéndice J. Presentación propuesta capacitación
- Apéndice K. Análisis financiero

Glosario

Alianza estratégica: Corresponde a un acuerdo oficial entre dos o más empresas que comparten entre sí recursos y capacidades. Esta colaboración les permite obtener intereses propios y mutuos, que pueden llegar a ser inaccesibles para una empresa en particular o implicar un costo significativo de obtención. En muchos sectores, las alianzas estratégicas constituyen recurso para competir (Ariño, 2008).

Benchmarking: Proceso que permite realizar una revisión comparativa entre empresas, específicamente aquellas que destacan con mejores prácticas en un área o sector, al comparar elementos como bienes, servicios y procesos tanto administrativos como productivos, con el propósito de recolectar información que permita generar ideas y conocimientos aplicables a través de mejoras, comprendiendo su impacto en función de las características cada empresa (Espinoza y Gallegos, 2019).

Cuadro de Mando Integral (CMI): Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y la dirección estratégica de la organización. Puede ser diseñado para periodos de corto o largo plazo ya que incluye indicadores financieros y no financieros, establecidos para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El CMI se caracteriza por cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento (Dávila, 1999).

Estrategia: Modelo de planes, determinaciones o metas, que adecua acciones y adjudica recursos para la adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno, así como para el cumplimiento de objetivos establecidos (Martínez y Milla, 2012).

Indicadores de gestión: Corresponden a un sistema de medición que apoya la toma de decisiones y permiten tener un conocimiento más profundo de procesos y actividades, lo que posibilita realizar ajustes internos y readecuar actividades con el fin de eliminar inconsistencias, además permiten orientar a la organización hacia la búsqueda constante de mejoras (Monroy y Simbaqueba, 2017).

Planeación estratégica: Proceso de planificación que plantea objetivos corporativos, los cuales busca obtener mediante estrategias y un sistema integrado de decisiones al destinar y usar de una forma adecuada los recursos organizacionales. Este enfoque proporciona a la gerencia una perspectiva más amplia, lo que permite una planeación más detallada y precisa (González y Rodríguez, 2020).

Sostenibilidad empresarial: desarrollo de técnicas que promueven un beneficio integral, estableciendo relaciones con todos los grupos de interés, con el fin de alcanzar un progreso social y genera beneficios mutuos, al mismo tiempo que garantiza un crecimiento constante, considerando las dimensiones económica, social y medio ambiental (Garzón e Ibarra, 2014).

Ventaja competitiva: Representa las características únicas que distinguen a una organización y le otorgan una posición estratégica en el mercado. Estas características pueden estar presentes en varias actividades que desempeña una empresa, como la producción, mercadeo, diseño de productos y servicios. La ventaja competitiva se constituye como un aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos (Romero et al., 2020).

Resumen

Título: Formulación del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.¹

Autores: Angie Alejandra Novoa Caceres y Jimena Andrea Galvis Motta².

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Planeación, Proyección, Estrategia, Competitividad.

Descripción

Dados los constantes cambios presentados en la sociedad actual y avances tecnológicos, las organizaciones tienen como reto una continua innovación y transformación que les permita estar a la vanguardia y cumplir con las expectativas del mercado que les concierne.

Por lo anterior, el presente proyecto desarrolla la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Soluciones S.A.S, la cual pertenece al sector eventos, inicialmente mediante un diagnóstico interno y externo de la empresa, apoyado en herramientas de análisis como las matrices MEFE, MEFI, DOFA, PCI, entre otras, que permiten conocer el estado actual de la organización, sus fortalezas y los aspectos a ajustar para la formulación de los elementos que componen la identidad de la empresa, estrategias y métodos para el direccionamiento estratégico, orientados en áreas de marketing y publicidad, atención al cliente, proveedores, innovación, competencias, productos y servicios.

Igualmente, con el fin de mantener un seguimiento y control, además de un apoyo para la toma de decisiones de la organización, se estructura un cuadro de mando integral o balanced scorecard, enfocado en las perspectivas financiera, clientes, procesos e innovación y aprendizaje, con indicadores medibles y concisos.

Dentro del desarrollo final del proyecto se plantea un presupuesto de implementación y propuesta de capacitación del direccionamiento estratégico para la empresa.

Finalmente, se expresan conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando

Enrique Contreras Pacheco Ph.D. in Management

Abstract

Title: Formulation of the strategic direction of the company Ingenia Soluciones S.A.S.³

Authors: Angie Alejandra Novoa Caceres and Jimena Andrea Galvis Motta⁴.

Key words: Strategic direction, Planning, Projection, Strategy, Competitiveness

Description

Given the constant changes presented in today's society and technological advances, organizations are challenged by continuous innovation and transformation that allows them to be at the forefront and meet the expectations of the market that concerns them.

Therefore, this project develops the formulation of the strategic direction of the company Ingenia Soluciones S.A.S, which belongs to the events sector, initially through an internal and external diagnosis of the company, supported by analysis tools such as the MEFE, MEFI, DOFA, PCI, among others, which allow to know the current state of the organization, its strengths and the aspects to adjust for the formulation of the elements that make up the company's identity, strategies and methods for strategic direction, oriented in marketing areas and advertising, customer service, innovation, suppliers, skills, products and services.

Likewise, in order to maintain monitoring and control, in addition to support for the organization's decision making, a balanced scorecard is structured, focused on financial perspectives, clients, processes and innovation and growth, with measurable and concise indicators.

Within the final development of the project, an implementation budget and training proposal for strategic direction for the company are proposed.

Finally, conclusions and recommendations of the work carried out are expressed.

³ Undergraduate thesis

⁴ Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando Enrique Contreras Pacheco Ph.D. in Management

Introducción

Al hablar del direccionamiento estratégico de una organización se tienen en cuenta aquellas estrategias que facilitan adquirir ventajas competitivas, claves en el desarrollo de nuevos cambios tanto de manera externa al innovar productos y servicios, así como de manera interna al diseñar e implementar herramientas que dinamicen procesos (Gutiérrez et al., 2019).

La implementación de dichas estrategias comprende una planeación que permita facilitar la toma de decisiones y obtener beneficios en un entorno competitivo, mediante el aprovechamiento de fortalezas y con un enfoque constante hacia el alcance de los objetivos propuestos como organización (Albarran, 2017).

Por lo tanto, el presente proyecto tiene como fin la formulación de un direccionamiento estratégico para la empresa Ingenia Soluciones S.A.S para orientar a un mayor crecimiento y competitividad a la organización, mediante una serie de pasos metodológicos, conformados inicialmente por un diagnóstico estratégico de la organización, constituido de un análisis tanto externo como interno, de manera que se conozcan aspectos relevantes para el diseño del direccionamiento. Seguidamente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico se plantean las estrategias y métodos que consoliden y estructuren el direccionamiento estratégico, el cual además cuenta con un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, mediante el cual se formulan indicadores de gestión y estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, se realiza un presupuesto, con el propósito de cuantificar la inversión requerida para la implementación del direccionamiento estratégico.

Tabla 1*Cumplimiento de los objetivos.*

| OBJETIVOS | NUMERAL CUMPLIMIENTO |
|--|--|
| OBJETIVO No. 1 Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Ingenia Soluciones SAS, mediante herramientas de análisis, donde se pueda identificar el estado interno de la organización y su entorno. | 5.1 Diagnóstico estratégico 5.1.1 Estudio de mercados 5.1.2 Análisis externo 5.1.3 Análisis Interno 5.1.4 Análisis DOFA 5.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter |
| OBJETIVO No. 2 Formular acciones y métodos que consoliden el direccionamiento estratégico de la empresa a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. | 5.2 Estructuración del direccionamiento estratégico 5.2.1 Socialización de los resultados del diagnóstico estratégico 5.2.2 Promesa de marca 5.2.3 Propósito 5.3.4 Misión 5.3.5 Visión 5.3.6 Objetivos 5.2.7 Valores organizacionales 5.2.8 Organigrama 5.2.9 Mapa de procesos 5.2.10 Distribución de la planta |
| OBJETIVO No. 3 Diseñar un sistema de indicadores como herramienta de apoyo para la toma decisiones dentro de la organización. | 5.3 Cuadro de Mando Integral y definición de indicadores 5.3.1 Definición de indicadores 5.3.2 Mapa estratégico |
| OBJETIVO No. 4 Generación de un presupuesto correspondiente a la implementación del direccionamiento estratégico en la empresa Ingenia Soluciones SAS. | 5.4 Presupuesto de implementación del plan estratégico. |
| OBJETIVO No. 5 Elaborar una propuesta de plan de capacitación del direccionamiento estratégico, orientado a la alta dirección de la empresa Ingenia Soluciones SAS. | 5.5 Propuesta de capacitación del direccionamiento estratégico |

1. Generalidades del proyecto

1.1 Planteamiento del problema

Gracias a los cambios que se generan actualmente en ámbitos como el económico, social y tecnológico, las organizaciones buscan modificarse de modo que su posición competitiva en el mercado sea más notoria. Estas modificaciones pueden corresponder a cambios o actualizaciones de su misión, visión y objetivos como organización. Este contexto de elementos corresponde al proceso de direccionamiento estratégico, punto clave para el desarrollo de la empresa (Niebles et al., 2022).

Palacios Acero (2016), asegura que, desde un enfoque de direccionamiento estratégico, una empresa busca desarrollar e implementar métodos potenciales que permitan asegurar la pervivencia en un largo plazo y optimizar elementos como la competitividad, eficiencia, eficacia y productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir el direccionamiento estratégico como el establecimiento de estrategias efectivas e ideas de acción empresarial que contribuyen al alcance de los objetivos de la organización, así como la coordinación de acciones propias de los entornos externo e interno con el fin de obtener una cooperación en la obtención de resultados (Armijos et al., 2020).

La empresa Ingenia soluciones S.A.S ofrece sus productos y servicios a instituciones y organizaciones para brindar soluciones, proyectos y servicios en diferentes ejes estratégicos de carácter educativo, cultural, deportivo, turístico, tecnológico y logístico, en actividades como servicios de logística para eventos, planes de bienestar social institucional, producción de eventos académicos, entre otros. Esta organización cuenta con una amplia experiencia, ofreciendo

propuestas innovadoras, con un enfoque de mejora continua, además se conforma de cuatro empresas o marcas aliadas: Megamusic Entretenimiento, Hotel BLH, SIVANA y SMART+i, por medio de las cuales ofrece los servicios de eventos, hotelería, catering y marketing.

Algunas de las instituciones con las cuales ha trabajado la empresa Ingenia Soluciones S.A.S son Bancolombia, Gobernación de Santander, Davivienda, UIS, Grupo Nutresa, entre otras.

Con el fin de fortalecerse sólidamente en el mercado y orientar a la organización a un mayor crecimiento y competitividad, la empresa Ingenia Soluciones S.A.S requiere de un direccionamiento estratégico que cuente con los medios para establecer acciones a mediano y largo plazo, que permitan responder de manera efectiva a las necesidades demandadas actualmente, conociendo el mercado competitivo y convirtiéndose en una opción diferenciadora ante el mismo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular un direccionamiento estratégico para la empresa Ingenia Soluciones SAS, con el fin de orientar a un mayor crecimiento y competitividad a la organización.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Ingenia Soluciones SAS, mediante herramientas de análisis, donde se pueda identificar el estado interno de la organización y su entorno.

Formular acciones y métodos que consoliden el direccionamiento estratégico de la empresa a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Diseñar un sistema de indicadores como herramienta de apoyo para la toma de decisiones dentro de la organización.

Generación de un presupuesto correspondiente a la implementación del direccionamiento estratégico en la empresa Ingenia Soluciones SAS.

Elaborar una propuesta de plan de capacitación del direccionamiento estratégico, orientado a la alta dirección de la empresa Ingenia Soluciones SAS.

2. Metodología

El desarrollo metodológico del proyecto se plantea mediante los objetivos propuestos para el mismo, describiendo las actividades a realizar dentro de cada uno, así como los resultados o entregables a obtener:

Tabla 2

Desarrollo metodológico por objetivos.

| OBJETIVO | ACTIVIDAD | ENTREGABLE |
|--|---|--|
| Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Ingenia Soluciones SAS, mediante herramientas de análisis, donde se pueda identificar el estado interno de la organización y su entorno. | Diseño de herramientas de análisis: matriz MEFE, MEFI, Matriz de perfil competitivo y Matriz de Capacidad Interna Elaboración de encuesta para estudio de mercado en Bucaramanga. Aplicación virtual de la Encuesta. Aplicación de las herramientas de análisis. Presentación de los resultados. | Encuesta. Matriz de perfil competitivo. Matriz MEFE. Matriz de Capacidad Interna. Matriz MEFI. Matriz DOFA. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. |
| Formular acciones y métodos que consoliden el direccionamiento estratégico de la empresa a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. | Socialización de los resultados del diagnóstico estratégico a la empresa. Definición de restos estratégicos con la empresa. Redefinición de la misión, visión, objetivos, principios y valores de la empresa. Redefinición de organigrama, manual de cargos. Redefinición de mapa de procesos. Definición distribución de la planta. | Plan de mejora a implementar. |

| | | |
|--|--|--|
| Diseñar un sistema de indicadores como herramienta de apoyo para la toma de decisiones dentro de la organización. | Diseño de cuadro de mando integral. Definición de los indicadores desde la perspectiva financiera. Definición de los indicadores desde la perspectiva clientes. Definición de los indicadores desde la perspectiva de procesos. Definición de los indicadores desde la perspectiva de innovación y aprendizaje. Mapa estratégico. | Cuadro de mando integral. |
| Generación de un presupuesto correspondiente a la implementación del direccionamiento estratégico en la empresa Ingenia Soluciones SAS. | Elaboración de herramienta para presupuesto para la implementación del plan estratégico. Definición de rubros para estimación de la inversión para la implementación del plan estratégico. | Formato de presupuesto para la implementación del plan estratégico |
| Elaborar una propuesta de plan de capacitación del direccionamiento estratégico, orientado a la alta dirección de la empresa Ingenia Soluciones SAS. | Definición de los objetivos del plan de capacitación. Diseño de la propuesta del plan de capacitación. | Propuesta de plan de capacitación. |

3. Descripción de la empresa

3.1 Descripción general de la empresa

Ingenia Soluciones es una organización que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios, proyectos y soluciones en aspectos logísticos, educativos, tecnológicos, deportivos, turísticos, culturales, entre otros, para clientes particulares y organizaciones tanto públicas como

privadas, apoyado en sus cuatro empresas aliadas: MegaMusic Entretenimiento, Hotel BHL, SIVIANA y SMART+i.

3.2 Objeto social de la empresa

La empresa se dedica a la prestación de servicios relacionados con la organización de eventos, mediante el alquiler de mobiliarios, locaciones, intermediación con terceros, coordinación de salidas o visitas técnicas, suministro de catering, publicidad masiva o personal, apoyo en el desarrollo de proyectos sociales, educativos y culturales, desarrollo de contenido digital, procesamiento de datos, entre otros.

3.3 Origen del capital y tamaño de la empresa

Los recursos son propios del propietario, sus activos en libros durante el año 2022 fueron \$ 4.136.508.812 y su patrimonio \$2.715.896.249.

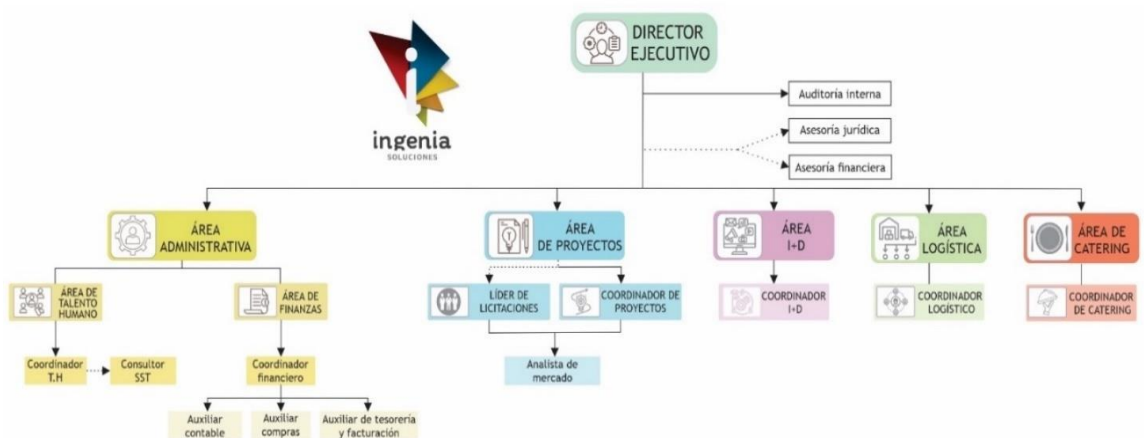
Dentro del manual de funciones de la organización se encuentran definidos 12 cargos directos, distribuidos en el área administrativa, área de proyectos, área I+D y área de catering, pero actualmente no todos están en funcionamiento debido a la actual demanda de eventos, una minimización de costos en áreas y cargos no rentables, entre otros factores considerados por la empresa. Asimismo, de conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019 del DANE, el tamaño es mediana empresa.

3.4 Estructura Organizacional de la empresa

La estructura organizacional de la empresa presenta los niveles jerárquicos, la división de las funciones, así como también los niveles a seguir para las comunicaciones y niveles de autoridad, con el fin de cumplir los objetivos propuestos como organización. Ingenia Soluciones S.A.S. dentro de su estructura, comprende cuatro áreas funcionales: Área administrativa, Área de proyectos, Área I+D, Área logística y Área de catering, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1

Organigrama de Ingenia Soluciones S.A.S.



Nota. Tomado del manual de cargos (Apéndice F).

3.5 Descripción de los productos y servicios ofrecidos

La empresa Ingenia Soluciones S.A.S. mediante sus cuatro marcas aliadas ofrece servicios de logística institucional como planes de bienestar social, producción de conferencias, seminarios, congresos, proyectos de tipo pedagógicos, eventos deportivos, logística de proyectos culturales, suministro de alimentación institucional y catering, servicios de alojamiento, transporte y recreación, de igual forma, servicios de marketing digital, plataformas académicas y aplicaciones móviles, entre otros.

3.6 Clientes

Algunos de los clientes de Ingenia Soluciones S.A.S son organizaciones de carácter público y privado como Grupo Nutresa, Davivienda, Bancolombia, Financiera Comultrasan, UIS, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Universidad Santo Tomás, entre otras, así como también clientes particulares que requieren de los servicios para eventos de tipo sociales y corporativos.

3.7 Logotipo

Figura 2

Logotipo de Ingenia Soluciones S.A.S.



Nota. Tomado del Brochure (Apéndice E).

4. Marco de referencia

4.1 Marco de antecedentes

Para la formulación del Direccionamiento Estratégico de la empresa Ingenia Soluciones S.A.S., se tienen como referencia otros proyectos realizados en la academia con el mismo fin, los cuales se presentan a continuación:

El proyecto formulado por Pinzón (2022), para el plan estratégico para el Grupo de Investigación de Recursos Hídricos y Saneamiento Ambiental GPH de la Universidad Industrial de Santander, se realiza con el fin de fortalecer y ejecutar estrategias que reflejen un aumento en su productividad intelectual, un mayor reconocimiento y la asignación de una mejor categoría por MinCiencias como grupo de investigación. Dicho proyecto se llevó a cabo mediante el

planteamiento de una metodología que comprende un análisis interno y externo del área y elementos de estudio, una redefinición de la visión, misión y los objetivos estratégicos, la definición de estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos del grupo de investigación y un planteamiento de indicadores. Los resultados que se obtuvieron tras el desarrollo del proyecto reflejan el fortalecimiento de las capacidades de integración, desarrollo y formación de los integrantes del grupo de investigación, oportunidades y fortalezas en el entorno de trabajo beneficiando la materialización de proyectos con un impacto positivo a nivel regional.

Por otra parte, López (2022), formuló su proyecto “Plan de Direccionamiento Estratégico Para la Empresa Movi Eventos y Servicios de Catering S.A.S del Municipio de Cartago, Valle del Cauca, en el Periodo 2021-2025” con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa, mediante una investigación descriptiva, aplicando la teoría general de sistemas y la teoría de la administración. La formulación del plan inició con un análisis interno y externo de la organización, para definir la posición en el mercado de esta y los factores diferenciadores frente a otras organizaciones, dando paso al planteamiento del direccionamiento estratégico, complementado por un control y observación de la propuesta. Algunos resultados positivos de la creación del plan se vieron reflejados en elementos como la satisfacción final del consumidor y en áreas como la productividad, contribuyendo finalmente de manera general al fortalecimiento de la organización.

De igual manera, Velázquez (2022), en su proyecto “Formulación de un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS para el periodo 2022-2026” de la Universidad del Valle, plantea un desarrollo metodológico distribuido en diez pasos, el cual inicia con un análisis del sector para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización, seguido de la formulación de la misión,

visión y objetivos corporativos, y asimismo las estrategias a aplicar mediante un plan de acción, el cual cuenta con indicadores para su control y seguimiento. Es así como gracias al plan de direccionamiento formulado se logró conocer aspectos propios de la empresa que necesitaban tener un nuevo enfoque y algunos cambios, también se formularon estrategias que permiten lograr un mejor acceso a los mercados actuales, tal como la segmentación de clientes, mayor organización en áreas específicas y redistribución de responsabilidades de algunos cargos.

Finalmente, Garavito y Ardila (2022) en el desarrollo del proyecto “Actualización del plan estratégico 2016 – 2025 del instituto-fundación PROINAPSA-UIS” con el fin de apropiar el actual plan a las necesidades vigentes del medio institucional y global, realizan un estudio del entorno interno y externo mediante herramientas de análisis, formulando de igual manera estrategias y acciones en pro del cumplimiento de los objetivos, así como también implementan la herramienta de Balanced Scorecard, para llevar un control de los cambios que de desean llevar a cabo en la organización, mediante los objetivos planteados. Gracias a la actualización del plan se pudo tener en cuenta la necesidad de mejorar procesos como la divulgación de información de esta, mediante la ejecución de estrategias enfocadas principalmente en el ámbito tecnológico.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Planeación estratégica

La planeación se enfoca en la prevención de escenarios futuros, en los resultados esperados, en minimizar riesgos, optimizar recursos y encaminar a la organización a la obtención del éxito con una mayor probabilidad. Asimismo, se puede definir como los procesos que se desarrollan a través de la alta dirección, enfocados en definir los planes generales, los caminos y acciones que rigen a la organización, es decir los lineamientos generales, normalmente a largo o mediano plazo,

buscando también obtener, usar y disponer los medios necesarios para cumplir la visión y la misión de la organización (Münch, 2008).

Este tipo de planeación además permite identificar sistemáticamente las oportunidades y riesgos futuros, con los datos proporcionados por la misma organización y con análisis externos, los cuales se usan como base para la toma de decisiones. Este es un proceso continuo de toma de decisiones, gracias al constante cambio en el entorno y está guiado por cálculos lógicos que buscan minimizar la incertidumbre y su parámetro de medición es la eficiencia (Lerma y Juárez, 2012).

4.2.2 Direccionamiento estratégico

Es considerado un sistema dinámico que continuamente está observando los factores que influyen de manera interna y externa en la organización con el objetivo de que esta se enfrente a los posibles cambios en el entorno, de manera exitosa (Garrido, 2006). El direccionamiento permite que los directivos enfoquen a toda la organización a trabajar por el potencial de esta, así como hacer ajustes a la visión, misión y objetivos de la organización por medio del conjunto de análisis, decisiones y acciones para crear y mantener ventajas competitivas (Aguilera, 2010).

4.2.3 Análisis de competencia

La evaluación de la competencia es crucial para las empresas en su planificación estratégica, ya que permite considerar los factores clave de éxito que distinguen a la empresa de sus competidores. Una herramienta útil para esta evaluación es la matriz de perfil competitivo, la cual compara los factores clave de éxito comunes entre las organizaciones evaluadas, y ayuda a guiar el desarrollo de la empresa de manera única para destacarse en el mercado (Suárez et al., 2020).

4.2.4 Estudio de mercado

Los estudios de mercado proporcionan información sucinta y exacta que respalda la toma de decisiones tanto a corto plazo como a largo plazo en las empresas. Estos análisis consideran aspectos clave del entorno empresarial actual, como el crecimiento significativo de la competencia y los avances tecnológicos adoptados por las organizaciones. A su vez, los estudios de mercado comprenden una serie de fases diseñadas para abordar las interrogantes iniciales planteadas, centrándose en la recopilación, procesamiento y análisis de datos. Esta investigación resulta fundamental para la formulación del plan estratégico de una organización, así como para la introducción de nuevos productos o servicios al mercado y la mejora continua de los productos existentes (Rodríguez y Moran, 2021).

4.2.5 Matriz de Capacidades interna

La matriz de capacidades internas es una herramienta analítica que permite la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como el análisis de las oportunidades y amenazas presentes en su mercado objetivo. Este análisis permite examinar de manera detallada las variables que influyen en su funcionamiento, abordando cinco perspectivas clave: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, estas, a su vez, se pueden representar gráficamente con el objetivo de asignar una calificación de impacto, lo que proporciona una visión clara y es útil en la toma de decisiones (Gómez y Peláez, 2015).

4.2.6 Análisis DOFA

El término “DOFA” corresponde al acrónimo: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta que analiza factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) y ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones (Sánchez, 2020).

Esta herramienta se usa generalmente para la planificación corporativa al facilitar la evaluación situacional de la organización y determinar los factores que influyen en la misma. Los elementos que se estudian mediante una matriz DOFA intervienen en el alcance de los objetivos de la organización, ya que este análisis se realiza a través de una matriz de dos entradas, donde en el eje del horizontal se ubica el componente interno y en el eje vertical se ubica el componente externo (Zambrano, 2011).

4.2.7 Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis que permite a las organizaciones comprender el entorno en el cual compiten analizando las fuerzas más influyentes. La fuerza más fuerte que se identifica permite determinar la rentabilidad de la organización y a su vez corresponde a la fuerza más importante para la realización de estrategias (Porter, 1989).

Una de las fuerzas más importantes según Fred (2003) es la rivalidad entre empresas competidoras, ya que una empresa tiene éxito si proporciona una ventaja competitiva sobre otras. La fuerza de amenaza de productos o servicios sustitutos comprende la competencia de las empresas desarrollando productos o servicios con la misma finalidad. Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores es una fuerza que influye en la competencia en la industria, debido a que las organizaciones deben integrar a los proveedores para tener el control de estos. De igual manera, el poder de negociación de los consumidores es esencial para las organizaciones, para esta fuerza es importante ganar la lealtad de los consumidores ya que el mercado es fluctuante. Finalmente, la entrada potencial de nuevos competidores analiza empresas nuevas con potencial en un producto o servicio de alta calidad, y plantea estrategias para contrarrestarlas (Fred, 2003).

4.2.8 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral o Balanced scorecard es una herramienta que resume la información de los objetivos y estrategias que se plantean las organizaciones con indicadores y actividades, con el propósito de que la organización cuente con la información necesaria para dar seguimiento a procesos y poder tomar decisiones futuras o acciones correctivas. Esta herramienta proporciona a la alta gerencia una visión entera de la organización que es esencial para mejorar su nivel de competitividad y sus perspectivas se enfocan en finanzas, procesos internos, comunidad, clientes y formación y crecimiento (Villa, 2015).

5. Desarrollo de los objetivos

5.1 Diagnóstico estratégico de la empresa

5.1.1 Estudio de mercado

5.1.1.1 Técnica e instrumento de recolección de la información. La técnica de muestreo aplicada en este estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual consiste en seleccionar los elementos más importantes o convenientes para la investigación, ya sea por viabilidad demográfica u otros factores (Parra y Vázquez, 2017).

Se selecciono este tipo de muestreo con el objetivo de conocer y analizar el posicionamiento de la empresa en el mercado de organización de eventos, dentro del departamento de Santander, a su vez las preferencias que tienen las personas en cuanto a este tema.

Los datos fueron recopilados de forma cuantitativa por medio de una encuesta virtual.

5.1.1.2 Muestra. En el desarrollo de este estudio de mercados, se encuestaron a personas mayores de 18 años, que se encuentren viviendo en Santander, departamento con 2.36 millones de

habitantes (DANE, 2023). Dado que el número de elementos es mayor de 10.000 se usa la ecuación de población infinita como se puede observar a continuación (Martínez, 2012).

$$n = \frac{Z^2 * P * Q^2}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Intervalo de confianza 95%. 1,96

P = Probabilidad de éxito (50%)

Q = Probabilidad de fracaso (50%)

E = Error máximo (5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \approx 384$$

El tamaño de la muestra obtenido es de 384 elementos, lo que indica a cuántas personas se le debe aplicar la encuesta en Santander.

5.1.1.3 Generalidades de la encuesta. En la siguiente tabla se presenta las generalidades de la encuesta realizada.

Tabla 3

Generalidades de la encuesta.

| | |
|---|---|
| Nombre de la encuesta | ENCUESTA DIAGNÓSTICA PARA CONOCER EL SECTOR DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN SANTANDER |
| Población objetiva | Habitantes Santander mayores de 18 años |
| Tamaño de la muestra | 384 |
| Lugar de aplicación de la encuesta | Santander |
| Modo de aplicación de la encuesta | Encuesta vía web, cuestionario de Microsoft forms: https://forms.office.com/r/QWnp5ex36w |

| | |
|---|---|
| Fecha de aplicación de la encuesta | 15/11/2023 |
| Método de muestreo | Muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia |

Nota. El diseño de la encuesta realizada se evidencia en el Apéndice A.

5.1.1.4 Resultados de la encuesta. A continuación, se presenta los resultados de la encuesta por pregunta.

Tabla 4

Pregunta No 1. Edad.

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| 18 a 24 años | 117 | 30% |
| 25 años a 34 años | 148 | 39% |
| 35 años a 44 años | 76 | 20% |
| 45 años a 54 años | 39 | 10% |
| Más de 54 años | 4 | 1% |
| Total | 384 | 100% |

De acuerdo con los resultados presentes en la anterior tabla, se puede evidenciar que el mayor porcentaje de población encuestada corresponde a personas en edades de 25 a 34 y años, con el 39%, seguido por las personas de 18 a 34 años con el 30% y personas de 35 a 44 años con el 20%. Esta información permite conocer las preferencias y opiniones de estos grupos demográficos y tenerlas en cuenta a la hora de la formulación del direccionamiento estratégico.

Tabla 5

Pregunta No 2. ¿Conoce la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| Si | 90 | 23% |
| No | 294 | 77% |
| Total | 384 | 100% |

Como se puede evidenciar, el 77% de la población encuestada no conoce a la empresa Ingenia Soluciones S.A.S., lo cual indica la necesidad de plantear estrategias que permitan dar un mayor reconocimiento a su portafolio de servicios como empresa, a nivel departamental, así como también dentro del sector eventos.

Las empresas mencionadas por la población encuestada corresponden a las mostradas en la siguiente tabla:

Tabla 6

Pregunta No 3. ¿Cuáles empresas organizadoras de eventos conoce en Santander?

| Nombre | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Megamusic Entretenimiento | 66 | 17% |
| Max Eventos | 14 | 4% |
| Alquieventos San Gil | 7 | 2% |
| Arte y Glamour eventos | 6 | 2% |
| JJ sonido | 6 | 2% |
| Festejos Bautista | 5 | 1% |
| Eventos Beluz | 5 | 1% |
| Eventos Georgina | 4 | 1% |
| Eventos y Decoraciones D&M | 4 | 1% |
| Eventos Monserrate | 3 | 1% |
| Bodas y Eventos Music Train | 3 | 1% |
| Das Eventos y Producciones | 2 | 1% |
| World Class Drinks | 2 | 1% |
| Ninguna | 196 | 51% |
| Otra | 61 | 16% |
| Total | 384 | 100% |

Se puede apreciar el número de veces que fueron mencionadas en la encuesta y su respectivo porcentaje. La empresa mayormente conocida por la población encuestada es MegaMusic Entretenimiento con el 18%, empresa aliada de Ingenia Soluciones S.A.S., lo cual permite ver que la razón social de Ingenia Soluciones no tiene tanto reconocimiento en el sector eventos. Asimismo, dentro de la información recolectada en esta pregunta, el 51% de la población

encuestada, mencionó que no conoce ninguna empresa organizadora de eventos en el departamento de Santander y el 15% restante mencionó otras empresas organizadoras que no se ubican en Santander o empresas no encontradas en la cámara de comercio.

Tabla 7

Pregunta No 4. Si tuviera que organizar un evento de más de 100 invitados, usted preferiría:

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Organizarlo por sus propios medios | 91 | 24% |
| Contratar una empresa de eventos | 293 | 76% |
| Total | 384 | 100% |

Según los resultados, la mayoría de la población encuestada prefiere contratar una empresa de eventos a la hora de organizar un evento grande (mayor a 100 invitados), lo que permite apreciar que existe una demanda significativa en el sector.

Tabla 8

Pregunta No 5. Si contratara el servicio de organización de eventos ¿Qué aspectos serían importantes para usted?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Servicio de comida | 190 | 19% |
| Decoración | 285 | 29% |
| Producción logística y/o audiovisual | 329 | 33% |
| Servicio de transporte | 129 | 13% |
| Servicio de hotelería | 56 | 6% |
| Otras | 5 | 1% |
| Total | 994 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. Dentro de las opciones dadas, los tres aspectos más importantes para las personas, si contrataran el servicio de organización de eventos, serían el servicio de comida, decoración y producción logística y/o audiovisual, y el menos importante sería el servicio de hotelería. Este análisis podría ayudar a la empresa a mejorar el portafolio de servicios enfocándose en las opciones más importantes para las personas, para así ser más llamativos.

Tabla 9

Pregunta No 6. ¿De qué forma buscaría información de una empresa organizadora de eventos, en caso de requerirla?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Redes sociales | 260 | 34% |
| Recomendaciones por otra persona | 288 | 38% |
| Televisión | 26 | 3% |
| Radio | 57 | 7% |
| Sitios Web | 132 | 17% |
| Total | 763 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. La forma mayormente elegida para la búsqueda de información sobre empresas organizadoras de eventos corresponde a recomendaciones de terceros, demostrando la importancia que tiene conocer las experiencias y opiniones de otras personas que conozcan o hayan usado los servicios de la empresa. El segundo medio preferido para la búsqueda de información son las redes sociales, indicando la importancia que se le deben dar a las mismas como empresa, mediante la generación de contenido que permita dar a conocer el portafolio de servicios ofrecido, mejorar el posicionamiento de la empresa, entre otros aspectos.

Tabla 10

Pregunta No 7. ¿Cuáles son los principales eventos en los que participa normalmente?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Matrimonios | 131 | 18% |
| Cumpleaños | 270 | 37% |
| Eventos empresariales | 191 | 26% |
| Eventos sociales | 145 | 20% |
| Otras | 1 | 0% |
| Total | 738 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. La mayoría de los eventos en los que participan normalmente las personas, son cumpleaños y eventos empresariales, es decir, en estas áreas se encuentra en gran parte la demanda del sector, pero a su vez se debe tener en cuenta otros factores, como la magnitud del evento.

Tabla 11

Pregunta No 8. Si contratara a una empresa de eventos y requiriera de servicios de comida, transporte, hotelería y logística, ¿preferiría contratar todos los servicios con la misma empresa en caso de ofrecerlos o contratarlos por separado?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| Con la misma empresa | 311 | 81% |
| Por separado | 73 | 19% |
| Total | 384 | 100% |

La mayoría de las personas preferiría contratar varios servicios con la misma empresa, en lugar de contratarlos por separado, es decir, ofrecer un portafolio amplio con varios servicios como hotelería y transporte puede ser considerada una buena estrategia.

Tabla 12

Pregunta No 9. ¿Cuáles serían los principales motivos para realizar un evento por medio de una empresa organizadora y no por usted mismo?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Mayor creatividad | 90 | 10% |
| Costos | 184 | 20% |
| Disponibilidad de tiempo | 301 | 34% |
| Recursos | 203 | 23% |
| Calidad del servicio | 116 | 13% |
| Otras | 4 | 0% |
| Total | 898 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. Los principales motivos por parte de las personas para realizar eventos con empresas organizadoras son la disponibilidad de tiempo, los recursos, los cuales muchas veces implican una dificultad al adquirirlos y tener en cuenta los costos. Es posible notar que las personas buscan opciones que se adapten a sus recursos.

Tabla 13

Pregunta No 10. ¿Qué características tiene en cuenta a la hora de seleccionar una empresa de eventos?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|------------------------------|-----------------|-------------------|
| Experiencia en el mercado | 227 | 27% |
| Precio | 237 | 28% |
| Recomendaciones | 278 | 33% |
| Tipos de eventos que realiza | 100 | 12% |
| Otras | 0 | 0% |
| Total | 842 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. La característica que más tienen en cuenta las personas al seleccionar una empresa de eventos son las recomendaciones, como se mencionó

anteriormente, mostrando lo importante que es para las personas conocer más acerca de la empresa antes de decidir realizar un evento, así como también toman como factores importantes el precio y la experiencia que tiene la empresa en el mercado.

Tabla 14

Pregunta No 11. ¿Qué atributo de calidad resaltaría en una empresa de eventos?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Precios | 98 | 10% |
| Logística | 230 | 24% |
| Cumplimiento y puntualidad | 308 | 32% |
| Creatividad | 235 | 24% |
| Portafolio de servicios | 105 | 11% |
| Otro | 0 | 0% |
| Total | 976 | 100% |

Esta pregunta fue de selección múltiple. El atributo de calidad seleccionado como más importante corresponde al cumplimiento como organización y puntualidad, seguido de la logística y la creatividad para el desarrollo de las funciones como organizadora de eventos.

Tabla 15

Pregunta No 12. ¿Para qué tipo de evento contrataría una empresa organizadora?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Cumpleaños | 74 | 8% |
| Matrimonios | 211 | 23% |
| Eventos empresariales | 295 | 33% |
| Eventos sociales | 284 | 31% |
| Aniversario | 42 | 5% |
| Otro | 1 | 0% |
| Total | 907 | 0 |

Esta pregunta fue de selección múltiple. Los eventos para los cuales las personas contratan mayormente a una empresa organizadora son eventos empresariales, sociales y matrimonios, los

cuales generalmente implican una mayor organización y complejidad. Es en este tipo de eventos donde se encuentra la mayor demanda del sector.

Tabla 16

Pregunta No 13. ¿Cuál de los siguientes elementos cree que puede afectar más a las empresas de eventos?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Falta de organización | 84 | 22% |
| Falta de creatividad | 110 | 28% |
| Incumplimiento | 139 | 36% |
| Impuntualidad | 54 | 14% |
| Otro | 1 | 0% |
| Total | 384 | 100% |

Como se puede observar anteriormente, para las personas es muy importante la opinión de terceros respecto a la organizadora que decidan contratar. El elemento más relevante es el incumplimiento con un porcentaje de 36%, es decir, será uno de los principales factores a analizar por parte de las personas, al pedir una recomendación u opinión de la empresa.

Tabla 17

Pregunta No 14. ¿Qué servicios le gustaría que ofreciera una empresa de eventos?

| Descripción | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Asesoría | 5 | 1% |
| Calidad de los servicios | 17 | 4% |
| Buffet | 24 | 6% |
| Coctelería | 37 | 10% |
| Comida de calidad | 31 | 8% |
| Comunicación de Calidad | 5 | 1% |
| Decoración | 16 | 4% |
| Descuentos | 15 | 4% |
| Entretenimiento de calidad | 33 | 9% |
| Fotografía | 32 | 8% |
| Lugar para el evento | 14 | 4% |

| | | |
|--------------------------------|-----|------|
| Mobiliarios | 32 | 8% |
| Música de calidad | 11 | 3% |
| Música en vivo | 6 | 2% |
| Personal presente en el evento | 11 | 3% |
| Servicio de seguridad | 13 | 3% |
| Servicio de transporte | 9 | 2% |
| Todo incluido | 25 | 7% |
| Otros | 48 | 13% |
| Total | 384 | 100% |

Los servicios mencionados en la anterior tabla fueron sugeridos por la población encuestada y son de gran relevancia a la hora de la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa, ya que representan lo que buscan las personas a la hora de adquirir los servicios de una organizadora de eventos. Cabe aclarar que Ingenia Soluciones actualmente cuenta con variedad de proveedores y aliados que permiten ofrecer todos los servicios mencionados.

La descripción “otros” indica algunos servicios que no están incluidos en ninguna de las demás categorías, y fueron servicios sugeridos una única vez, a diferencia de los mencionados en la tabla.

5.1.1.5 Conclusión del estudio de mercado. Después de finalizar el estudio de mercado, se obtuvo una visión más amplia del sector de eventos en el departamento de Santander, lo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y tácticas de la empresa. Los resultados de este análisis se pueden resumir en términos de amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades para la organización.

Entre las amenazas identificadas se encuentra el poco reconocimiento que tiene Ingenia Soluciones dentro del sector de eventos en Santander, lo cual podría afectar su posición ante la competencia y la captación de nuevos clientes. Esto se debe a que, según la información obtenida, uno de los factores más importantes para la elección de una empresa de eventos son las

recomendaciones y la experiencia en el mercado, lo cual representa un desafío debido a su falta de reconocimiento a pesar de contar con una amplia experiencia, al tener presencia en el mercado desde el 2015.

En relación con las debilidades, se observa una falta de promoción de la marca por medio de redes sociales o marketing digital. Esto afecta directamente a la organización, ya que los medios digitales fueron la opción mayormente considerada por los encuestados para la búsqueda de información de empresas organizadoras de eventos. Asimismo, se identifica la necesidad de implementar un proceso de fidelización de clientes que permita recibir feedback y mostrar aspectos propios de la compañía como el cumplimiento, la puntualidad, la creatividad y la logística.

Por otro parte, entre las fortalezas identificadas se encuentra la capacidad de Ingenia Soluciones para ofrecer servicios demandados en la actualidad, como el cubrimiento de eventos de gran magnitud y servicios puntuales como producción logística y audiovisual, decoración y servicio de comida. Además, se destaca la existencia de un grupo de empresas aliadas estratégicas que amplían la oferta de servicios y satisfacen las necesidades del cliente de manera más completa.

En cuanto a las oportunidades en el mercado, se identifica la posibilidad de atraer clientes en el segmento de personas entre 18 y 34 años (rango que puede estar sesgado por el tipo de muestreo utilizado), que representan la mayoría según la encuesta realizada. También se presenta la oportunidad de realizar benchmarking al observar a la competencia del sector y las preferencias del nicho de mercado seleccionado, ya que para los encuestados no hay una empresa de eventos con un reconocimiento sobresaliente dentro del departamento de Santander.

En conclusión, este análisis proporciona una guía para el desarrollo de estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa, aborden las debilidades y amenazas y capitalicen las oportunidades en el mercado de eventos.

5.1.2 Análisis externo

5.1.2.1 Análisis económico. Se seleccionaron los aspectos más relevantes en el ámbito económico que pueden afectar directamente a la empresa.

5.1.2.1.1 PIB. Respecto al tercer trimestre del año 2023, el PIB presenta un decrecimiento del 0,3%, comparado con el mismo trimestre del año anterior. Las actividades mayormente influyentes en el decrecimiento corresponden a industrias manufactureras con un 6,2%, comercio al por mayor y por menor, transporte y almacenamiento y alojamiento y servicios de comida con un 3,5%, y construcción con un 8,0% (DANE, 2023).

Sin embargo, cabe resaltar que algunas actividades económicas presentaron un porcentaje creciente comparado con el mismo trimestre del 2022, como actividades artísticas de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, representando el 4,5% (DANE, 2023). Este dato final es representativo para el presente análisis ya que estas actividades económicas corresponden al sector de eventos y permiten observar el mayor el consumo de bienes y servicios dentro del mismo.

5.1.2.1.2 IPC. Durante noviembre del 2023 la variación mensual del IPC fue de 0,47%, y la variación de año corrido fue de 8,78%, 2,94 puntos por debajo de la variación de año corrido del 2022 (DANE, 2023). Algunas divisiones de gasto disminuyeron su variación de año corrido respecto al 2022 (enero a noviembre), como la división de restaurantes y hoteles con una variación del 11,55% en 2023, 4,08 puntos por debajo de la variación del 2022 y recreación y cultura con una variación del 6,33%, 0,93 puntos menos que el 2022. Las disminuciones en estas divisiones representan una mayor accesibilidad para el consumidor de estos bienes y servicios (DANE, 2023).

5.1.2.1.3 Beneficios tributarios. La ley 1943, (2018), mediante la cual se expiden normas de financiamiento para la restauración del equilibrio del presupuesto general y otras disposiciones,

en el artículo segundo, estipula los servicios excluidos del Impuesto sobre las Ventas (IVA), en actividades de expendio de comidas y bebidas por parte de un establecimiento de comercio y servicios de alimentación bajo contrato como catering, pero sujetos al impuesto nacional de consumo. Ingenia Soluciones mediante la aplicación al beneficio puede potencializar el servicio de catering.

5.1.2.2. Análisis social. El comportamiento del consumidor ha presentado cambios relevantes, gracias a elementos como las redes sociales e internet y la importancia que se les ha venido dando actualmente, así como también los cambios adoptados tras la pandemia, modificando la manera de buscar información y adquirir productos o servicios, marcas o empresas (Palacios, 2020).

Uno de los sectores donde se analiza el comportamiento del consumidor es el sector entretenimiento, el cual hace parte de las canastas de consumo en los hogares colombianos, que durante abril del 2021 tuvo un tamaño de 3,54 billones de pesos, en abril del 2022 fue de 4,12 billones de pesos y durante enero de 2023 de 4,58 billones de pesos, es decir, estos son los gastos realizados por las familias colombianas en entretenimiento, gastos que se han incrementado paulatinamente año tras año como lo muestran las cifras. Igualmente, cabe resaltar que el gasto generado en entretenimiento ha superado el gasto generado en moda y educación en los últimos años (RADDAR, 2023).

5.1.2.3 Análisis tecnológico. En la actualidad, la Inteligencia Artificial está siendo integrada en diversos sectores, entre ellos el de eventos, mediante la implementación asistentes inteligentes, chatbots y herramientas de personalización de contenido para optimizar la planificación operativa. Además, se utiliza la IA en análisis de mercadeo y estrategias de fidelización de clientes (Cárdenas, 2021).

5.1.2.4 Análisis de competencia. Según el directorio de empresas Informa (2023), en Santander se encuentran 177 empresas con actividad económica CIIU: 8230, la cual corresponde a la Organización de convenciones y eventos comerciales. La búsqueda se realizó enfocada en esta actividad ya que es la principal registrada en la cámara de comercio por la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.

Se llevó a cabo un análisis de las 177 empresas utilizando fuentes de información oficiales como el Registro Único Empresarial RUES (RUES, 2024), la plataforma nacional de datos abiertos de Colombia (Datos Abiertos, 2024) y Datacrédito Experian Empresas (Datacrédito, 2024). Se consultaron datos como el NIT, el estado de registro mercantil y el patrimonio. Es importante señalar que, en algunas empresas, el dato del patrimonio es reservado y no pudo ser incluido en el listado, como se indica en el Apéndice B.

Las empresas se ordenaron de manera descendente respecto al patrimonio ya que este representa los recursos propios de la organización después de deducir las obligaciones económicas de la misma e indica un respaldo económico ante las operaciones y actividades comerciales (Zaldívar et al., 2011).

Se seleccionaron 5 empresas con un patrimonio similar al de Ingenia Soluciones y se llevó a cabo la elaboración de la matriz de perfil competitivo, como se detalla en el Apéndice C. Los factores evaluados incluyeron productos y servicios, tipo de eventos, marketing y presencia en redes, cobertura geográfica, alianzas y asociaciones estratégicas y experiencia. A cada uno de estos factores se le asignó un peso y una calificación en un rango de 1 a 4.

Al calcular el puntaje total de todas las empresas analizadas, se observó que la empresa más completa es Sonido Técnico Sonotec, seguida por Ingenia Soluciones. Se concluyó que Ingenia Soluciones presenta debilidades en marketing y presencia en redes, pero muestra fortalezas

en los demás aspectos evaluados, como en los productos y servicios ofrecidos. Además, es importante destacar que se identificó como una amenaza la competencia directa con empresas muy similares y altamente eficaces.

Igualmente, al contar con una presencia a nivel nacional, Ingenia Soluciones enfrenta competencia no solo de empresas con sede en Santander, sino también con otras empresas a lo largo del país. Según el directorio de empresas Informa (2024) en Colombia se han registrado 4192 empresas con actividad económica CIU: 8230, por lo consiguiente, se seleccionaron 5 empresas representativas de las ciudades de Cali, Bogotá y Medellín y se analizaron dentro de una matriz comparativa, como se puede observar en el Apéndice D, donde se pudo conocer que cuentan con un portafolio de servicios similar, pero estas tienen mayor experiencia en el mercado y un patrimonio mayor que Ingenia, asimismo, algunas tienen presencia no solo nacional, sino también internacional y un enfoque más sostenible como empresa, lo que constituye una ventaja competitiva. Sin embargo, dada la amplia gama de servicios ofrecidos por Ingenia Soluciones, la empresa compite también con diversos tipos de organizaciones, incluyendo hoteles, agencias de viajes, agencias de publicidad, operadores logísticos y otros más, los cuales se constituyen como competencia indirecta.

Finalmente, para el análisis de la competencia, también se consultaron empresas internacionales especializadas en la organización de eventos. El propósito fue comprender su logística operativa, así como los productos y servicios ofrecidos, considerándolas como referentes en el sector. Estas consultas, parte fundamental del proceso de benchmarking, proporcionaron a Ingenia Soluciones valiosos insights que podrían influir en sus futuras estrategias y prácticas operativas. Entre estas empresas se destacan Global Experience Specialists (GES), la cual tiene presencia global en la gestión de exposiciones y eventos y sus equipos locales permiten tener un

cubrimiento cultural y logístico en cada región del mundo (GES, 2024), igualmente la empresa Live National Entertainment, conocida en la industria del entretenimiento en vivo, con la producción de grandes eventos a nivel mundial y la gestión de artistas, con un enfoque de innovación y tecnología (Live National Entertainment, 2024). Asimismo, la empresa Deco Productions, la cual forma parte de la red DCM (Destination Management Company), por lo que tiene acceso a una amplia gama de recursos y servicios que permiten ofrecer soluciones integrales y personalizadas para una variedad de eventos y necesidades de destino a nivel global (Deco Productions, 2024).

5.1.2.5 Análisis de factores externos implementando la matriz MEFE. El análisis de los factores externos se realizó mediante el análisis de oportunidades y amenazas externas para Ingenia Soluciones S.A.S, mediante la matriz MEFE.

En el desarrollo de esta matriz se obtuvo un peso total ponderado de 3,10 puntos, donde el peso de las oportunidades es mayor al de las amenazas, lo que indica que el ambiente externo es favorable para la organización.

Tabla 18

Matriz MEFE.

| MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | | |
|--|------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| Factor crítico del éxito | Peso (P) [0 y 1] | Calificación (C) [1,2,3 o 4] | Puntuación n ponderada (P*C) | |
| OPORTUNIDADES EXTERNAS | | | | |
| Aumento en el consumo de bienes y servicios en el sector eventos | 0,14 | 4 | 0,56 | |
| Beneficio de exclusión del IVA en catering | 0,08 | 4 | 0,32 | |

| | | | |
|---|----------|---|------------|
| Aumento de actividades artísticas y de entretenimiento en el país | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Escasez de competencia destacada en el mercado para las personas de Santander | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Disminución del IPC | 0,14 | 4 | 0,56 |
| SUBTOTAL OPORTUNIDADES | | | 2,2 |
| AMENAZAS EXTERNAS | | | |
| Poco posicionamiento en el mercado | 0,12 | 2 | 0,24 |
| Disminución del PIB | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Adaptación a cambios tecnológicos en el sector | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Variedad de empresas eficaces en el sector eventos en Santander | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Alta cifra de empresas con la misma actividad económica en Colombia | 0,1 | 2 | 0,2 |
| SUBTOTAL AMENAZAS | | | 0,9 |
| TOTAL | 1 | | 3,1 |

5.1.3 Análisis interno

5.1.3.1 Generalidades de la empresa. La empresa Ingenia Soluciones S.A.S. fue constituida mediante matrícula No. 05-314416-16 del 04 de febrero de 2015 y está ubicada en la calle 64C #3BW-06 de la ciudad de Bucaramanga. Según certificado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene como actividad principal Código CIU: 8230, organización de convenciones y eventos comerciales y actividad secundaria Código CIU: 5621, servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento.

De acuerdo con el Certificado del RUT Formulario 14943084421 de la DIAN, tiene las siguientes responsabilidades:

- 05- Impuesto renta y complementarios.
- 07- Retención en la fuente a título de renta.
- 14- Informante de exógena.
- 33- Impuesto nacional al consumo.
- 42- Obligado a llevar contabilidad.
- 48 - Impuesto sobre las ventas – IVA.
- 52 - Facturador electrónico.
- 55 - Informante de Beneficiarios Finales.

Igualmente, la empresa cuenta con los siguientes reconocimientos y certificados:

Licencia como Institución Educativa, Registro Nacional de Turismo, Concepto técnico de condición sanitaria en establecimiento comercial y transporte de alimentos, Productor de espectáculos y artes escénicas certificado por el PULEP del Ministerio de Cultura, Operadores logísticos en eventos de afluencia masiva certificados por Municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Barrancabermeja, Certificación ISO 9001 versión 2015, Orden ciudad de Bucaramanga al mérito empresarial, Ganador Fondo Emprender-Impulsa, Certificado ARL del SG-SST al 95% Personal certificado y calificado en todas las áreas de la organización.

También, la empresa se encuentra afiliada a ARL - SURA desde el 25/04/2015, con 7 centros de trabajo afiliados, 20 trabajadores afiliados dependientes, en tipo de riesgo 1 con una tasa de riesgo del 0.522%.

Ingenia Soluciones define en su brochure la misión, visión y valores empresariales:

Misión: Ingenia Soluciones busca aportar valor real en la prestación de distintos servicios a organizaciones e instituciones de carácter público y privado, brindando propuestas innovadoras y efectivas que impacten el bienestar, la productividad y el crecimiento de sus miembros, contribuyendo con ello a la transformación de nuestra sociedad, a partir de un enfoque de pasión y mejora continua a favor de nuestros clientes.

Visión: En los próximos 5 años, Ingenia Soluciones grupo empresarial, busca ser uno de los 10 conglomerados de servicios integrales más grandes de Colombia, con un portafolio de servicios de alto valor dirigido a impactar en el sector corporativo, institucional y social, facilitando los procesos misionales y la productividad empresarial, a partir de la innovación en materia logística, eventos, bienestar, tecnología y formación de alto impacto.

Valores empresariales: Respeto, incondicionalidad, pasión, innovación, responsabilidad y compromiso.

La empresa dentro de su área administrativa cuenta con un mapa de procesos, donde incorpora los siguientes: estratégicos, misionales y de apoyo. Este mapa se puede apreciar en el en la figura 3.

Figura 3

Mapa de procesos de Ingenia Soluciones S.A.S.



Nota. Tomado del Manual de cargos (Apéndice F).

Así como también con un manual de cargos, donde se especifican 12 cargos distribuidos en diferentes áreas (Apéndice F), y contiene la promesa de marca, el propósito y valores organizacionales.

El análisis de la información permitió conocer algunos aspectos relevantes de la organización, los cuales se deben tener en cuenta a la hora de la formulación del direccionamiento, como desactualización de la información interna, de la página web, el manual de cargos,

organigrama, entre otros. Asimismo, la organización se define en su sitio web y en su brochure como un holding empresarial, pero ante la cámara de comercio se encuentra registrada como empresa independiente.

5.1.3.2 Capacidades de la empresa. En el análisis, se llevó a cabo una revisión de las capacidades internas en colaboración con la empresa:

5.1.3.2.1 Capacidad Administrativa. Se determinaron debilidades respecto a la carencia de una junta directiva constituida que brinde una orientación, planeación estratégica y supervisión administrativa y que dirija la toma de decisiones hacia el alcance de metas como lo menciona Rodado (2015), lo cual se puede evidenciar en el organigrama (Figura 1). Asimismo, como debilidad se tiene en cuenta la desorganización y desactualización de alguna documentación interna, la cual según Pestana (2020) se constituye como respaldo en la gestión de los procesos y puede causar retraso en el flujo de actividades, por ejemplo, el manual de cargos (Apéndice F).

Por otro lado, como fortaleza, la empresa cuenta con un equipo estratégico integrado por un asesor financiero y jurídico, gerente general, director ejecutivo y líder de talento humano, equipo que permite cambiar percepciones mediante una visión estratégica y ofrecer nuevos enfoques para la toma de decisiones (Peinado et al., 2010).

Finalmente, otra fortaleza es la coordinación estratégica por área (financiera, talento humano y comercial) como se puede ver en el organigrama (Figura 1), elemento clave en las organizaciones que permite llevar un control directo de cada proceso, mejorar los métodos de trabajo, unificar estructuras y comportamientos, generar valor y adaptación al cambio (García, 2013).

5.1.3.2.2 Capacidad Técnica. La empresa tiene como fortaleza sistemas y materiales de alta calidad en sus ejes fundamentales (estructura, sonido, video y luminotecnia), como por

ejemplo el sistema de sonido Array. Igualmente, se cuenta con personal con un alto nivel de competencia técnica para cada área, como técnicos de sonido, iluminación, escenarios, entre otros, teniendo en cuenta que realizar un trabajo de manera efectiva está determinado en mayor medida por las habilidades y capacidades individuales de la persona, en comparación con su historial profesional (López, 2010). Finalmente, se resalta como fortaleza también, la logística y gestión de proveedores, al contar con cuatro empresas aliadas (MegaMusic Entretenimiento, Hotel BHL, Siviana y SMART+i) que le permiten tener una ampliación de capacidades generando valor y estableciendo ventajas competitivas de manera sustentable (Carvajal et al., 2021).

5.1.3.2.3 Capacidad de Talento Humano. En esta capacidad, se destaca la fortaleza representada por las habilidades y la experiencia de más de 8 años del personal en cada una de las áreas en las que se desempeñan. Esto no solo enriquece los conocimientos técnicos en el ámbito profesional cotidiano, sino que también se considera un componente esencial para mantener la competitividad dentro de la industria, según lo planteado por Cardona et al. (2007).

De igual manera, la empresa se fortalece en términos de compensación y nivel de remuneración adecuado, con beneficios y prestaciones que cumplan con la legislación vigente, lo que promueve un mayor compromiso por parte del talento humano en las actividades que desempeñan, destacando que el talento humano es fundamental para determinar el éxito o fracaso de la organización, por lo tanto, su gestión también lo es (Martínez y Mateus, 2020).

Junto con la empresa, se identificó también debilidades en la escasez de mano de obra capacitada y calificada durante temporadas de alta demanda, cuando los servicios son más solicitados. Además, el impacto del estrés laboral en el personal, información que se obtuvo por la estrategia de Batería Riesgo Psicosocial, implementada por el área de seguridad y salud en el

trabajo durante el mes de diciembre de 2023, donde se arrojó porcentaje de 25,5%, indicando un nivel “muy alto” de estrés ocupacional.

5.1.3.2.4 Capacidad Comercial. La empresa tiene como fortaleza la experiencia en el desarrollo de proyectos para clientes de renombre como Grupo Nutresa, Bancolombia, Gobernación de Santander (Apéndice E), lo que permite mostrar el desempeño como organización e inspirar confianza y buena impresión, así como la determinación de un estatus ante sus grupos de interés y competencia en el sector (Galvis y Silva, 2016).

Otra fortaleza por resaltar es la oferta de productos y servicios bajo una modalidad flexible para el cliente y sus necesidades, esto debido a las capacidades de la organización y las alianzas estratégicas con las empresas anteriormente mencionadas, ofreciendo producción logística, servicio de catering, hotelería, transporte, decoración, fotografía, etc. (Apéndice E).

Igualmente, como fortaleza, la empresa cuenta con reconocimientos y certificaciones que permiten dar una mayor confiabilidad como empresa y un reconocimiento ante la competencia comercial, presentes en el brochure.

En relación con las debilidades, se identificó la ausencia de una estrategia sólida de marketing y una presencia limitada en medios digitales, al tener su página web desactualizada y no manejar redes sociales para promover los productos y servicios ofrecidos, así como para difundir información sobre la marca. Además, se carece de un programa de fidelización de clientes, con estrategias que permitan crear una relación duradera y satisfactoria que contribuya al aumento de ventas, confianza y recomendaciones (Lequernaqué y Méndez, 2023).

5.1.3.2.5 Capacidad Financiera. De acuerdo al diagnóstico financiero realizado a partir del año 2018 al 2022 a la empresa Ingenia Soluciones S.A.S. (Apéndice K), se analizó el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) encontrando que los índices correspondientes al 2018 y 2019

muestran que la empresa generó una alta rentabilidad de acuerdo a su patrimonio en esos años y durante el 2020 y 2021 estos índices disminuyeron lo que puede indicar una menor eficiencia operativa o poca capacidad para generar ganancias, pero durante el 2022 el índice del ROE aumentó nuevamente mostrando que la empresa logró aumentar sus ganancias. A su vez se encontró que el retorno sobre los activos (ROA) ha sido variable en los últimos años mostrando una tendencia de baja después de un punto alto durante el 2018, año con el dato de ROA más alto en el periodo de tiempo analizado, con el 22,70%, y el año con el rendimiento más bajo es el 2020 con el 6,17%, ya que la empresa enfrentó un desafío de rentabilidad al presentarse en ese año la pandemia COVID-19. A pesar de las variaciones, la empresa ha mantenido niveles positivos de ROA dentro del periodo del 2018 al 2022, por lo que se puede ver que la empresa sigue siendo capaz de generar ganancias a partir de sus activos. A su vez se tuvo en cuenta el margen de utilidad neta dentro del mismo periodo y se observó que presenta una tendencia a la baja desde el 2019, año más rentable en términos de margen de utilidad neta con un 12,11% y empezando a disminuir este porcentaje hasta el 2021 y aumentando nuevamente en el 2022. Sin embargo, cabe resaltar que al mantenerse positivos estos niveles se indica que la empresa ha sido capaz de generar ganancias netas en relación con sus ingresos totales, siendo una señal de estabilidad financiera. En general estos tres análisis permitieron conocer una visión de rentabilidad de la empresa en estos años presentando porcentajes positivos, pero con una fluctuación a lo largo del periodo. Esta variación de rentabilidad podría afectar a la organización, dado que los ingresos son la herramienta principal para el crecimiento económico y para mantener una dinámica productiva constante (Ortiz, 2022).

Con relación a la solvencia de la empresa se analizó la relación entre los pasivos y activos desde el 2018 hasta el 2022, encontrando variaciones en los niveles, pero estando estos por debajo

del 50% en todos los años del análisis, indicando que la empresa ha tenido capacidad de financiar sus activos con una parte significativa de capital propio y no depender de la deuda. El 2019 fue el año en que la empresa presentó el porcentaje más alto durante este periodo con un 49.08%, sugiriendo el mayor nivel de endeudamiento respecto a los activos totales. En relación con la deuda a capital contable se observa igualmente una variación, pero la tendencia general muestra disminución de la deuda respecto al capital contable, este dato permitió también observar que la empresa no está financiando sus operaciones principalmente con deuda, sino que cuenta con una cantidad significativa de capital propio. En resumen, estos dos análisis permitieron obtener una visión positiva de la solvencia financiera de la empresa demostrando una gestión prudente, capacidad para cubrir obligaciones financieras y una menor exposición al riesgo.

Finalmente, el análisis de liquidez se realizó considerando la cobertura de interés de la empresa en el mismo periodo 2018 al 2022 y se observó una tendencia general de fluctuaciones, pero con un alza desde el 2020 hasta el 2022. A pesar de estas fluctuaciones la cobertura de interés ha mantenido niveles que indica una capacidad para cubrir gastos de intereses con ganancias operativas, ya que los niveles encontrados son superiores a 1, indicando que la empresa genera ganancias para cubrir los gastos de intereses. El año 2020 presentó la menor cobertura de intereses con un 7.26, lo cual pudo haber sido resultado de la pandemia COVID-19; durante el 2022 este valor aumentó a 23.42, es decir, presentó una mejora significativa en la capacidad de cubrir los gastos de intereses. En cuanto al análisis de capital de trabajo se observó una tendencia creciente desde el 2018 hasta el 2022, mostrando que la empresa ha aumentado su capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo con sus activos circulantes durante estos años. En cuanto a la razón circulante los valores fluctúan entre 4.42 y 6.75 a lo largo de los años, indicando que la cantidad de activos circulantes es significativa en relación con los pasivos a corto plazo. Cabe mencionar que una

razón circulante mayor a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir los pasivos a corto plazo, por lo cual Ingenia tiene una liquidez adecuada para cubrir las obligaciones a corto plazo. Finalmente, la prueba de ácido demostró que la empresa tiene una cantidad significativa de activos líquidos en relación con los pasivos a corto plazo. En general la empresa muestra una buena posición en términos de liquidez, lo que sugiere una gestión financiera sólida y una capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo y hacer frente a eventos imprevistos (Jaimes y Muñoz, 2023).

Dentro de esta capacidad financiera también se hizo una revisión al estado de flujo de efectivo de la empresa, donde el flujo de efectivo de las actividades operativas indica que, en los años 2018, 2020, 2021 y 2022 la empresa utilizó más efectivo del que generó en sus actividades operativas y en el 2019 la empresa generó efectivo neto a partir de sus operaciones comerciales centrales, es decir hubo una gestión operativa eficiente. El flujo de efectivo de las actividades de inversión en los años 2018, 2019, 2021 y 2022 la empresa realizó inversiones netas en activo de capital y en el 2019 la empresa recibió efectivo en actividades como ventas de activo de capital. Finalmente, el flujo de efectivo de actividades de financiación indicó una situación financiera estable ya que no registró ningún valor.

5.1.3.3 Matriz de Capacidad Interna. De acuerdo con la anterior información se estructuró la matriz de capacidad interna de la organización, la cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 19

Matriz de capacidad interna.

| MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA | | | |
|------------------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Capacidades | Fortalezas | Debilidad | Impacto |

| Capacidad | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
|--|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Capacidad Administrativa | | | | | | | | | |
| Existencia junta directiva constituida | | | | | | X | | | X |
| Documentación interna desactualizada | | | | | X | | | X | |
| Existencia equipo estratégico | | X | | | | | | X | |
| Coordinación estratégica por área | | X | | | | | | X | |
| Capacidad Técnica | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Sistemas y materiales de alta calidad | | X | | | | | | X | |
| Personal con alto nivel de competencia técnica | X | | | | | | X | | |
| Logística y gestión de proveedores | | X | | | | | | X | |
| Capacidad del Talento humano | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Habilidades y experiencia del talento humano | X | | | | | | X | | |
| Compensación y nivel de remuneración al talento humano | | X | | | | | | X | |
| Contratación de mano de obra calificada en época de alta demanda | | | | | X | | | X | |
| Estrés laboral | | | | | X | | | X | |
| Capacidad Comercial | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Experiencia con clientes de alto reconocimiento | | X | | | | | | X | |
| Productos y servicios flexibles al cliente | X | | | | | | X | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---|
| Reconocimientos y certificados | | | X | | | | | | | X |
| Presencia en medios digitales y marketing | | | | | X | | | | X | |
| Fidelización de clientes | | | | | | | X | | | X |
| Capacidad Financiera | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | |
| Fluctuación de la rentabilidad | | | | | | | X | | | X |
| Liquidez | | X | | | | | | | X | |
| Solvencia económica | | X | | | | | | | X | |

5.1.3.4 Análisis de factores internos implementando la matriz MEFI. El análisis de los factores internos se realizó mediante el análisis de oportunidades y amenazas internas para Ingenia Soluciones S.A.S., mediante la matriz MEFI.

En el desarrollo de la matriz se obtuvo un peso total ponderado de 3,12 puntos, y el peso de las oportunidades es mayor al de las amenazas, lo que indica que el ambiente interno es favorable para la organización.

Tabla 20

Matriz MEFI.

| MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | | |
|---|--|------------------|------------------------------|------------------------------|
| Factor crítico del éxito | | Peso (P) [0 y 1] | Calificación (C) [1,2,3 o 4] | Puntuación n ponderada (P*C) |
| OPORTUNIDADES INTERNAS | | | | |
| Certificaciones y reconocimientos | | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Experiencia en el mercado | | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Alianzas estratégicas con empresas | | 0,13 | 4 | 0,52 |

| | | | |
|---|----------|---|-------------|
| Nivel de experiencia y conocimiento del talento humano | 0,11 | 4 | 0,44 |
| Productos y servicios flexibles para el cliente | 0,1 | 4 | 0,4 |
| SUBTOTAL OPORTUNIDADES | | | 2,24 |
| AMENAZAS INTERNAS | | | |
| Poca presencia en medios digitales y marketing | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Desorganización y desactualización en documentación interna | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Fidelización de clientes | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Fluctuación de la rentabilidad | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Ausencia portafolio de servicios | 0,1 | 2 | 0,2 |
| SUBTOTAL AMENAZAS | | | 0,88 |
| TOTAL | 1 | | 3,12 |

5.1.4 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta el análisis externo realizado y las matrices MEFI y MEFE se realizó el análisis DOFA, en el cual se tiene en cuenta oportunidades y amenazas externas para la organización, así como fortalezas y debilidades internas, y se planteó una serie de estrategias con estas mismas.

Tabla 21

Matriz DOFA.

| MATRIZ DOFA | Oportunidades (O) | Amenazas (A) |
|-------------|--|-------------------------|
| | O1. Aumento en el consumo de bienes y servicios en el sector eventos | A1. Disminución del PIB |

| | | |
|---|---|--|
| | O2. Beneficio de exclusión del IVA en catering | A2. Alta cifra de empresas con la misma actividad económica en Colombia |
| | O3. Aumento de actividades artísticas y de entretenimiento en el país | A3. Variedad de empresas eficaces en el sector eventos en Santander |
| | O4. Escasez de competencia destacada en el mercado para las personas de Santander | A4. Poco posicionamiento en el mercado |
| | O5. Disminución del IPC | A5. Adaptación a cambios tecnológicos en el sector |
| Fortalezas (F) | Estrategia FO | Estrategia FA |
| F1. Nivel de experiencia y conocimiento del talento humano | FO1. Enfocar la empresa hacia una constante innovación que se adapte a las tendencias de consumo, especializándose en nichos de mercado para resaltar la experiencia que posee | FA1. Detectar áreas de eficiencia y oportunidades de ahorro de costos dentro de la empresa con el fin de contrarrestar los impactos económicos derivados de la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) |
| F2. Alianzas estratégicas con empresas | FO2. Optimizar el servicio de catering mediante la colaboración estratégica con otras empresas, con el propósito de garantizar una amplia diversidad y una alta calidad en los servicios | FA2. Generar innovación y especialización de productos y servicios en colaboración con empresas aliadas, con el objetivo de destacar entre la competencia y ofrecer propuestas llamativas al mercado |
| F3. Certificaciones y reconocimientos | FO3. Utilizar las certificaciones y reconocimientos como aval de calidad a través de estrategias de marketing, capitalizando el crecimiento del consumo de actividades dentro del sector de eventos | FA3. Utilizar las certificaciones y reconocimientos como una garantía para los clientes durante su interacción con la empresa, demostrando la excelencia y confiabilidad de los servicios ofrecidos |
| F4. Experiencia en el mercado | FO4. Difundir la experiencia y trayectoria de la empresa para destacarla en el mercado, frente a la competencia, a través de estrategias de marketing y testimonios de clientes | FA4. Impulsar una cultura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad a los cambios del mercado a través de la experiencia, permitiendo así que la empresa responda de manera efectiva a las necesidades de los clientes |
| F5. Productos y servicios flexibles para el cliente | FO5. Ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente, con precios ajustados según el | FA5. Implementar nuevas tecnologías y herramientas digitales con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y facilitar |

| | | |
|--|---|--|
| | comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC), con el objetivo de estimular y aumentar la demanda | la comunicación, interacción y logística de los eventos |
| Debilidades (D) | Estrategia DO | Estrategia DA |
| D1. Poca presencia en medios digitales y marketing | DO1. Ampliar la presencia en medios digitales con el fin de aprovechar el crecimiento del consumo en el sector de eventos, mediante la creación de contenido atractivo para los clientes | DA1. Crear contenido publicitario a través de plataformas digitales y redes sociales con el fin de estimular la demanda y garantizar la rentabilidad incluso en períodos de dificultad económica |
| D2. Desorganización y desactualización en documentación interna | DO2. Actualizar la documentación con el propósito de asegurar el cumplimiento de las regulaciones fiscales actuales y aprovechar los beneficios tributarios disponibles para la empresa | DA2. Implementar sistemas que simplifiquen la actualización y organización de documentos internos, respaldados por un control periódico, con el fin de mejorar la eficiencia operativa de Ingenia Soluciones |
| D3. Fluctuación de la rentabilidad | DO3. Aprovechar la flexibilidad operativa de Ingenia Soluciones para adaptarse al mercado y tener en cuenta las oportunidades surgidas en respuesta a la creciente demanda de actividades artísticas y de entretenimiento | DA3. Explorar oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos mediante la incorporación de elementos que añadan valor adicional para el cliente |
| D4. Fidelización de clientes | DO4. Establecer un programa de fidelización de clientes que facilite la recopilación de retroalimentaciones para fortalecer el servicio al cliente y consolidar la marca a nivel local | DA4. A través de una estrategia de marketing, alcanzar a clientes potenciales y fortalecer las relaciones con los actuales |
| D5. Ausencia de portafolio de servicios | DO5. Elaboración de un portafolio de servicios diversificado que responda a las necesidades de los clientes, ofreciendo precios competitivos y adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado, como el IPC | DA5. Proporcionar un portafolio de servicios que incorpore soluciones tecnológicas innovadoras con el objetivo de potenciar la experiencia del cliente |

5.1.5 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten reconocer aspectos importantes dentro de elementos presentes tanto interna como externamente, en el área de clientes, proveedores, competencia actual para la organización, productos y servicios sustitutos y la entrada de nuevos competidores.

5.1.5.1 Poder de negociación de los clientes. La empresa cuenta con una diversidad de clientes, que incluyen particulares, empresas privadas y entidades gubernamentales. Estas últimas suelen adquirir servicios a través de proyectos de concursos licitatorios, lo que representa un alto poder de negociación para Ingenia Soluciones. Entre los clientes destacados se encuentran Bancolombia, la Gobernación de Santander, ESSA, Grupo epm, entre otros. La experiencia de la organización permite tanto la atracción de nuevos clientes como la fidelización de los actuales.

5.1.5.2 Poder de negociación de los proveedores. Debido a la amplia gama de productos y servicios que ofrece Ingenia Soluciones, se cuenta con una pluralidad de proveedores que se adaptan a sus diversas necesidades. Entre los productos más demandados se encuentran equipos para logística de eventos, como iluminación y audio, así como productos para la elaboración de alimentos, transporte, entre otros, que suelen tener alternativas sustitutas en el mercado. Por lo tanto, el poder de negociación con los proveedores tiene un impacto medio. Además de los productos, Ingenia Soluciones también adquiere servicios de proveedores, como el servicio de contratación de personal freelance. Es importante destacar que se cuenta con empresas aliadas, con las cuales se realiza la mayoría de los servicios solicitados, lo que constituye una ventaja competitiva para Ingenia Soluciones

5.1.5.3 Rivalidad de los competidores actuales. En el sector de eventos en Santander, se observa una intensa rivalidad entre competidores actuales, reflejada en la existencia de más de 170

empresas registradas con la misma actividad económica principal que Ingenia Soluciones (CIU: 8230). Según el análisis de competencia realizado, la principal rival de Ingenia Soluciones en el departamento es la empresa Sonido Técnico SONOTEC. Además, al ofrecer servicios adicionales a los de una empresa de eventos tradicional, Ingenia enfrenta una competencia aún más amplia que abarca áreas como hotelería, restaurantes, clubes, empresas de alimentos, operadores logísticos, empresas de fotografía, sonido, iluminación, casas de eventos, entre otros.

Es importante destacar que Ingenia Soluciones no solo compite a nivel local, sino que también ofrece sus servicios en todo el país, lo que implica que las empresas organizadoras de eventos de otros departamentos también son consideradas como competencia.

5.1.5.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos. En la actualidad, el mercado de eventos se caracteriza por la presencia de una variedad considerable de productos y servicios sustitutos para los ofrecidos por Ingenia Soluciones. Este tipo de mercado permite a los clientes seleccionar los servicios según sus preferencias y necesidades específicas. Debido a la amplia competencia existente, los clientes tienen acceso a una diversidad de opciones en cuanto a productos, servicios y precios, lo que representa un impacto de grado medio para la empresa.

5.1.5.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado de eventos experimenta un crecimiento constante, impulsado por la creación de nuevas empresas que implementan diversas estrategias y ofrecen posibles nuevos productos y servicios. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores enfrenta algunas barreras significativas, entre estas se encuentra la demanda de experiencia por parte de los clientes al adquirir productos o servicios, ya que este factor es fundamental para generar confianza. Además, la lealtad hacia las marcas establecidas puede constituir otra barrera importante, también en la adquisición de material e infraestructura de

trabajo debido a los costos asociados. En conjunto, estas barreras representan una amenaza de impacto medio para la organización.

5.2 Estructura del direccionamiento estratégico

5.2.1 Socialización de los resultados del diagnóstico estratégico

Después de llevar a cabo el diagnóstico estratégico, se logró identificar tanto las debilidades y fortalezas internas como las amenazas y oportunidades externas de la empresa. Estos resultados fueron compartidos con el equipo gerencial y estratégico de Ingenia Soluciones S.A.S. Durante este proceso, se destacó la importancia de adoptar un enfoque empresarial sostenible para el futuro, ya que este factor se identificó en el entorno competitivo actual de manera importante, así como también se considera importante en la estrategia de las empresas gracias a la expansión de los mercados y las demandas de la sociedad actual, según indica Briñez y Penagos (2021).

Como resultado de esta socialización se plantearon los retos estratégicos:

R1. Fortalecer el reconocimiento de la empresa a través de estrategias efectivas en redes sociales, teniendo presencia en plataformas como Instagram, Facebook, X, Tik Tok, LinkedIn y YouTube, donde se comparta contenido visualmente atractivo como contenido multimedia de eventos o servicios realizados, detrás de escena y testimonios de clientes. Igualmente, un fortalecimiento al mercado digital, mejorando el actual sitio web que muestre información relevante y actualizada de la empresa, los proyectos realizados, los clientes relevantes que se han tenido, el portafolio de servicios y formas de contacto directo con la empresa, así como publicidad en línea como anuncios. Se recomienda realizar esta estrategia mediante una segmentación de clientes, teniendo en cuenta los tipos de clientes que tiene Ingenia Soluciones, como clientes particulares, empresas privadas y entidades públicas. Todo esto con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca.

R2. Diseñar un portafolio innovador de productos y servicios, donde se presente de manera atractiva al cliente cada uno de los elementos que ofrece la empresa como el cubrimiento integral de eventos, el servicio de catering, dirección de proyectos, hotelería y operación turística, planes de seguridad vial, transporte terrestre, desarrollo de aplicaciones y páginas web, entre otros. Esto mediante una segmentación por servicios de modo que se muestre de manera clara lo que se ofrece para cada uno de sus clientes, como los clientes particulares, segmento para el cual se puede tener en cuenta el estudio de mercado realizado ya que permitió conocer gustos y preferencias de esta población, así como para los clientes como empresas privadas y las entidades públicas. Así mismo mostrar dentro del portafolio las alianzas estratégicas que tiene Ingenia, con el fin de que se conozca el amplio cubrimiento que ofrece la empresa por medio de estas, dando siempre al cliente la opción de personalizar su evento y de conocer cada uno de los servicios ofrecidos, para maximizar su satisfacción y fidelización en un mercado dinámico.

R3. Crear un sistema de fidelización de clientes mediante el diseño de un programa con una base de datos actualizada de clientes con el fin de identificar necesidades de cada uno de ellos por segmentos para apoyarse en el proceso de publicidad y crear programas de membresías, mediante el ofrecimiento de beneficios especiales. Igualmente, recibir feedback por parte de los clientes en cada uno de los servicios prestados, y mantener una comunicación personalizada que demuestre al cliente la importancia que tiene para la empresa y permita establecer relaciones sólidas con experiencias personalizadas y de alto valor para fortalecer la lealtad hacia la organización.

R4. Implementar estrategias de reducción de costos en actividades como gastos de venta ya que representan un porcentaje alto dentro de las ventas del año, así como optimizar el proceso de clientes mediante un sistema de gestión CRM y uso de tecnología en procesos administrativos,

como chatbots, y diversificación de ingresos mediante la oferta de productos especiales en épocas del año donde la demanda es menor y organización de eventos propios donde se generen ingresos extras con elementos como patrocinios y stands, buscando asegurar un crecimiento financiero sostenible en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha rediseñado el perfil estratégico de Ingenia Soluciones S.A.S.

5.2.2 Promesa de marca

Simplifica, Facilita, Integra

5.2.3 Propósito

En Ingenia Soluciones S.A.S, nuestro propósito es ser su aliado confiable y asumir los desafíos más complejos, simplificando su experiencia y satisfaciendo sus necesidades, haciéndolo fácil para usted.

5.2.4 Misión

Ingenia Soluciones se dedica a aportar valor en la prestación de diversos servicios en el sector eventos a organizaciones e instituciones de carácter público y privado, brindando propuestas innovadoras y efectivas mediante un cubrimiento integral 360 en la planificación y estrategia, producción técnica y logística, marketing y demás soluciones integrales, mediante un impacto positivo en el bienestar, la productividad y el crecimiento de sus miembros, enfocándonos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todas las etapas de su experiencia, contribuyendo con ello a la transformación de nuestra sociedad, a partir de un enfoque de pasión y mejora continua.

5.2.5 Visión

En los próximos 5 años, Ingenia Soluciones estará dentro de los 10 grupos empresariales de servicios integrales logísticos más importantes de Colombia, impactando el sector corporativo, institucional y social, destacándose por la excelencia y amplia trayectoria. Esto mediante el desarrollo de un portafolio de servicios diversificado de alto valor, la implementación de un enfoque sostenible, personal altamente calificado y el respaldo de alianzas estratégicas sólidas que nos permitan brindar soluciones integrales y de calidad, garantizando experiencias memorables a nuestros clientes en cada ocasión.

5.2.6 Objetivos

5.2.6.1 Objetivo general. Posicionar a la empresa como una marca reconocida a nivel nacional, siendo una opción confiable y de alta calidad que garantiza la satisfacción de las necesidades del cliente, con el fin de establecer relaciones duraderas, fomentar la lealtad del cliente y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa en el mercado.

5.2.6.2 Objetivos específicos. Se detallan los siguientes:

Fortalecer el reconocimiento de la empresa a través de estrategias efectivas en redes sociales y mercado digital, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca.

Diseñar un portafolio innovador de productos y servicios, adaptado a las necesidades cambiantes del cliente, para maximizar su satisfacción y fidelización en un mercado dinámico.

Crear un sistema de fidelización de clientes que permita establecer relaciones sólidas con experiencias personalizadas y de alto valor para fortalecer la lealtad hacia la organización.

Implementar estrategias de reducción de costos, optimización de procesos y diversificación de ingresos para asegurar un crecimiento financiero sostenible en la organización.

5.2.7 Valores organizacionales

Se han definido los siguientes valores organizacionales:

Excelencia: Nos esforzamos constantemente por alcanzar la más alta calidad en los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Creatividad e innovación: Buscamos continuamente nuevas ideas y enfoques para crear experiencias únicas e inolvidables.

Compromiso con el cliente: Priorizamos las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo un servicio personalizado y gratificante.

Trabajo en equipo: Valoramos y promovemos la colaboración entre los miembros de nuestro equipo para lograr los objetivos de nuestra organización.

Adaptabilidad: Tenemos la capacidad para ajustarnos a los cambios imprevistos en diferentes situaciones, garantizando el éxito de nuestros servicios.

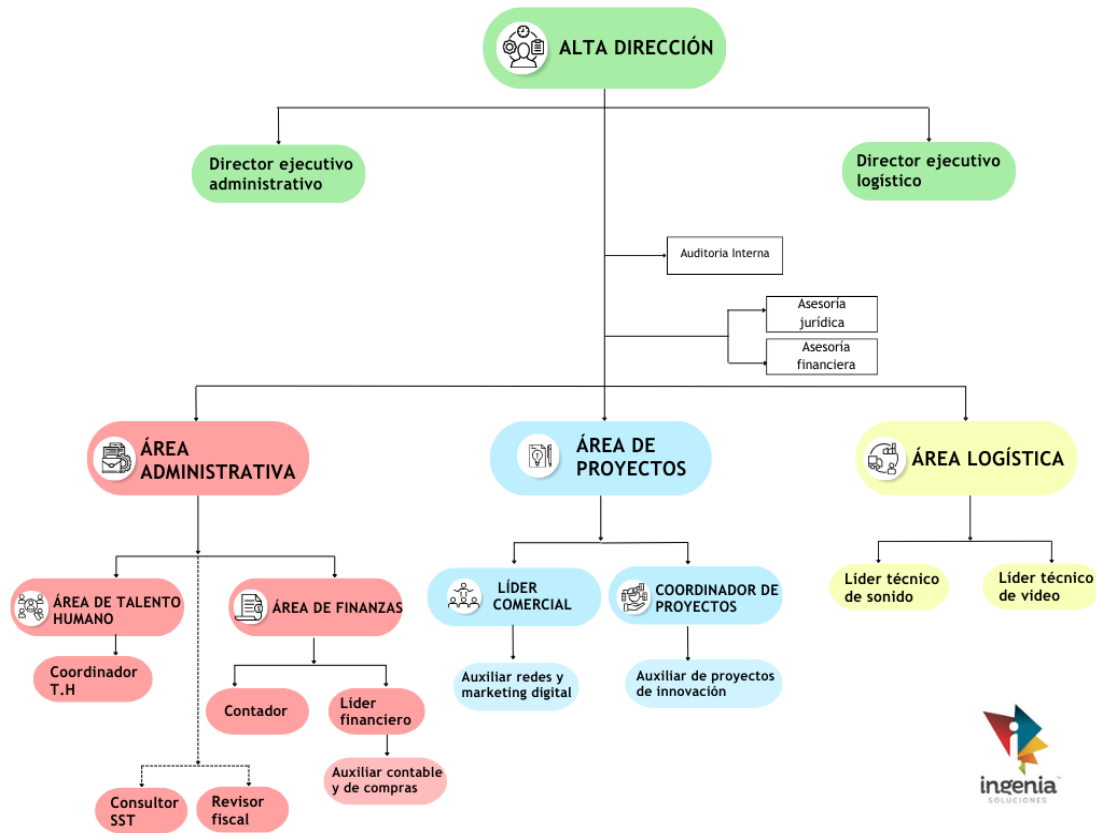
Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos y obligaciones como organización, tomando decisiones acertadas y considerando el impacto que generamos.

5.2.8 Organigrama

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y en conjunto con la empresa, se reestructuró el organigrama, teniendo en cuenta las áreas y cargos que actualmente funcionan en Ingenia Soluciones S.A.S., además se adicionaron dos cargos un auxiliar de redes y marketing digital y el otro de proyectos de innovación, con el fin de apoyar el cumplimiento de los retos estratégicos. A continuación, se puede observar el organigrama propuesto:

Figura 4

Organigrama actualizado de Ingenia Soluciones S.A.S.



En las siguientes tablas, se presenta el manual de funciones de los dos cargos adicionados al organigrama.

Tabla 22

Auxiliar redes y marketing digital.

| | |
|--|--|
| <p>Denominación del Cargo: Auxiliar de redes y marketing digital</p> <p>Nombre del área: Área de proyectos</p> | <p>Código:</p> <p>Número de personas por cargos: 1</p> <p>Fecha de Revisión: febrero de 2024</p> <p>Elaborado por: Practicantes de Universidad</p> |
|--|--|

Jefe Inmediato:
Líder comercial

Industrial de Santander

Revisado por: Comité de Calidad

Aprobado por: Gerente General

I. REQUISITOS MÍNIMOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

Educación

- Profesional universitario/Tecnólogo/o comercial, o áreas afines.

Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia certificada en el área.

Recursos y herramientas a manejar

- Nivel intermedio de herramientas ofimáticas, Excel, Word, PowerPoint, entre otras.
- Manejo de Trello.
- Manejo de herramientas de IA.
- Manejo de Canva
- Manejo intermedio de SIIGO
- Manejo de SECOP
- Habilidades en servicio al cliente
- Habilidades en el manejo de redes sociales
- Manejo de herramientas de diseño

II. PERFIL DEL CARGO

Ejecutar estrategias de marketing digital y gestión de redes sociales para promover la marca, productos o servicios de la empresa en plataformas online y creación de contenido atractivo para la interacción con la audiencia en redes sociales, análisis del desempeño de las campañas digitales, actualización constante de brochure y portafolio de servicios y apoyar en la creación del programa de fidelización de clientes.

III. FUNCIONES GENERALES

1. Gestión de redes sociales.
2. Planificación de contenido.
3. Monitoreo de análisis de métrica.
4. Gestión de publicidad.
5. Contribuir en la planificación y ejecución de campañas publicitarias en línea.
6. Desarrollo de estrategias de fidelización.
7. Adoptar las políticas y estrategias trazadas por el líder comercial.
8. Velar por el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos en el área comercial.
9. Establecer y mantener en el mejor de los términos relaciones con los colaboradores que se encuentran en el contexto de la organización, con miras a mejorar las prácticas, adaptar y rediseñar los procesos empresariales de acuerdo con las necesidades del entorno.
10. Cumplir con el horario establecido en el contrato de trabajo.
11. Promover y velar por el uso adecuado de los recursos con que cuenta la empresa (servicios públicos, equipos de cómputo, otros).
12. Promover un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones interpersonales y una sana convivencia con sus compañeros de trabajo.
13. Cumplir con los requerimientos que la empresa establezca en sus actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo-SST.
14. Guardar estricta confidencialidad sobre la información, documentación y procesos administrativos, operativos y comerciales de la empresa.
15. Mantener buena presentación personal, portar siempre la dotación que le sea

suministrada por EL EMPLEADOR, así como los EPP necesarios para la correcta prestación del servicio, las cuales deberá mantener en perfectas condiciones de limpieza e higiene.

16. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la Empresa y participar en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de sistema.
17. Dar cumplimiento a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecidas para el trabajo seguro en alturas (montajes de 2.0 metros o más).
18. Atender las demás funciones que sean asignadas por el gerente o jefe inmediato.

IV. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Crear contenido relevante y atractivo para las diferentes plataformas de redes sociales de la empresa, incluyendo publicaciones, imágenes, videos y otros formatos multimedia.
2. Responder a los comentarios, mensajes y menciones en las redes sociales de la empresa de manera oportuna y profesional, interactuando con la comunidad para construir relaciones positivas y fomentar la participación.
3. Colaborar en la planificación y desarrollo de calendarios de contenido para las redes sociales, asegurando una programación coherente y variada que refleje los objetivos y la identidad de la marca.
4. Realizar seguimiento de las métricas y estadísticas de las redes sociales, como el alcance, la participación y el crecimiento de seguidores, y proporcionar informes periódicos para evaluar el desempeño y hacer ajustes estratégicos.
5. Contribuir en la investigación de mercado y la identificación de tendencias relevantes en las redes sociales, para adaptar la estrategia de marketing y mantenerse al tanto de las preferencias del público objetivo.
6. Trabajar en estrecha colaboración con el equipo creativo para desarrollar contenido visual atractivo y coherente con la marca, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y estilo establecidos.
7. Colaborar en la creación y ejecución de estrategias para retener a los clientes existentes, como programas de lealtad, monitoreo de satisfacción y desarrollo de contenido personalizado.

V. RESPONSABILIDADES

Manejo de documentos e imagen de la organización

- Contratos.
- Redes sociales.
- Requerimientos.
- Evidencias fotográficas.
- Documentos legales.
- Informes.

Manejo de bienes tangibles e intangibles

- Responsable del manejo y buen uso de los equipos puestos a su disposición por la empresa.

VI. COMPETENCIAS

- Organización.
- Honestidad e integridad.
- Empatía.
- Responsabilidad.
- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.

-
- Proactividad.
 - Capacidad analítica.
 - Manejo de herramientas ofimáticas.
 - Servicio al cliente.
 - Aprendizaje continuo.
-

El cargo para auxiliar en redes y marketing se adicionó en el organigrama como sugerencia para la empresa debido a las deficiencias identificadas en esta área, mediante el diagnóstico estratégico empresarial realizado, ya que la página web de Ingenia Soluciones se encuentra desactualizada y no se cuenta con presencia en redes sociales. Estos dos elementos son clave para las organizaciones, ya que según el estudio de mercado realizado dentro del presente proyecto se pudo observar que se encuentran entre los principales medios para la búsqueda de información por parte de los usuarios de los servicios ofrecidos por empresas organizadoras de eventos. Además, como señalan Rodríguez y Cabrera (2019), adaptarse al comportamiento actual del consumidor implica una incursión en la comunicación en línea y en las redes sociales, tendencia en la que las empresas están cada vez más inmersas.

Tabla 23

Auxiliar de proyectos de innovación.

| | |
|---|--|
| Denominación del Cargo: Auxiliar de proyectos de innovación Nombre del área: Área de proyectos Jefe Inmediato: Coordinador de proyectos | Código: Número de personas por cargos: 1 Fecha de Revisión: febrero 2024 Elaborado por: Practicantes de Universidad Industrial de Santander Revisado por: Comité de Calidad Aprobado por: Gerente General |
| I. REQUISITOS MÍNIMOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO | |
| <u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario/Tecnólogo/o comercial, o áreas afines. | <u>Experiencia</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia certificada en el área. |

Recursos y herramientas a manejar

- Nivel intermedio de herramientas ofimáticas, Excel, Word, PowerPoint, entre otras.
- Manejo de Trello.
- Manejo de de herramientas de IA.
- Manejo de Canva
- Manejo intermedio de SIIGO
- Manejo de SECOP
- Habilidades en servicio al cliente

II. PERFIL DEL CARGO

Ser un apoyo los proyectos que la empresa contrae a partir de oportunidades directas o de la búsqueda aleatoria, identificando los recursos humanos, financieros y logísticos para tal fin, supervisando la viabilidad, utilidad, y ejecución de cada una de las fases y actividades establecidas en los compromisos contractuales siempre teniendo en cuenta el enfoque de innovación.

III. FUNCIONES GENERALES

1. Apoyar en la identificación de oportunidades de innovación en cada proyecto vigente y a realizar.
2. Mantenerse a la vanguardia en estrategias de innovación del sector eventos.
3. Adoptar las políticas y estrategias trazadas por el coordinador de proyectos.
4. Velar por el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos en el área de proyectos.
5. Establecer y mantener en el mejor de los términos relaciones con los colaboradores que se encuentran en el contexto de la organización, con miras a mejorar las prácticas, adaptar y rediseñar los procesos empresariales de acuerdo con las necesidades del entorno.
6. Cumplir con el horario establecido en el contrato de trabajo.
7. Promover y velar por el uso adecuado de los recursos con que cuenta la empresa (servicios públicos, equipos de cómputo, otros).
8. Promover un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones interpersonales y una sana convivencia con sus compañeros de trabajo.
9. Cumplir con los requerimientos que la empresa establezca en sus actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo-SST.
10. Guardar estricta confidencialidad sobre la información, documentación y procesos administrativos, operativos y comerciales de la empresa.
11. Mantener buena presentación personal, portar siempre la dotación que le sea suministrada por EL EMPLEADOR, así como los EPP necesarios para la correcta prestación del servicio, las cuales deberá mantener en perfectas condiciones de limpieza e higiene.
12. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la Empresa y participar en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de sistema.
13. Dar cumplimiento a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecidas para el trabajo seguro en alturas (montajes de 2.0 metros o más).
14. Atender las demás funciones que sean asignadas por el gerente o jefe inmediato.

IV. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Conocer los detalles del proyecto asignado por el director ejecutivo y el coordinador de proyectos (propósito, presupuesto, tiempos de gestión y ejecución, recursos, tipo de cliente y demás requerimientos).
2. Promover la cultura de innovación en todos los equipos de la empresa en los

- proyectos implementados.
3. Gestionar programas de capacitación en innovación en el área de proyectos.
 4. Realizar investigaciones y análisis para respaldar la toma de decisiones en proyectos con un enfoque de invocación
 5. Apoyar visitas al cliente para llevar a cabo la lectura del contrato y definir la planificación, ejecución y los tiempos en los que se ejecutará el proyecto.
 6. Ser un apoyo en procesos de monitoreo y control de gastos, viabilidad y utilidad que el proyecto representa para la organización.
 7. Apoyar en el seguimiento de la documentación legal (acta de inicio, pólizas, concepto contractual, entre otros) requerida para el funcionamiento y gestión contractual.
 8. Apoyar en la supervisión de actividades realizadas durante el proyecto.
 9. Apoyar en el seguimiento al cobro de facturas generadas durante el proyecto.
 10. Apoyar en la presentación de informes, evidencias y soportes tanto en archivo físico como digital al director ejecutivo de la ejecución del proyecto.
 11. Apoyar en la realización y presentación del balance de los proyectos ejecutados y supervisados en el año.
 12. Contribuir en la evaluación de resultados

V. RESPONSABILIDADES

Manejo de documentos negociables y de dinero

- Contratos.
- Facturas.
-
- Requerimientos.
- Evidencias fotográficas.
- Documentos legales.
- Órdenes de compra.
- Informes.

Manejo de bienes tangibles e intangibles

- Responsable del manejo y buen uso de los equipos puestos a su disposición por la empresa.

VI. COMPETENCIAS

- Organización.
- Honestidad e integridad.
- Empatía.
- Responsabilidad.
- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.
- Proactividad.
- Capacidad analítica.
- Manejo de herramientas ofimáticas.
- Servicio al cliente.
- Aprendizaje continuo.

Asimismo, se sugirió la adición el cargo de auxiliar de proyectos de innovación dentro del área de proyectos, con el fin de impulsar a la empresa hacia un enfoque más innovador, buscando

estar siempre a la vanguardia en el sector eventos, ya que es un factor considerado en la actualidad como ventaja competitiva para las empresas al buscar la mejora continua de la eficiencia, el crecimiento y rentabilidad (Carrillo et al., 2019). Este cargo busca investigar y desarrollar nuevas ideas de innovación y tecnología que permitan mejorar la competitividad de la empresa y una mejor adaptación a los constantes cambios del mercado.

5.2.9 Mapa de procesos

De acuerdo con el diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta los retos establecidos en conjunto con la organización, se actualizó el mapa de procesos incluyendo un enfoque innovador dentro de los procesos estratégicos, así como el servicio al cliente en los procesos misionales y el marketing en los procesos de apoyo, el cual se puede observar en la siguiente figura.

Figura 5

Mapa de procesos actualizado de ingenia soluciones S.A.S.



5.2.10 Distribución de la planta

La empresa no contaba con una distribución de planta definida, por lo cual, en un trabajo conjunto con la gerencia, se definió con las áreas actuales:

En la figura número 6 se puede observar la distribución de la planta superior en la cual se encuentran las oficinas de la mayoría de las áreas de la empresa: área administrativa, área financiera, auxiliar contable y de compras, área de talento humano, área de proyectos, consultor SST, gerente general y director ejecutivo, así como la sala de espera, la sala de juntas y el baño. La estructura del plano contiene paredes y divisiones, cotas lineales, abatibles, elementos como sillas, mesas, muebles, impresoras, computadores, teléfonos, cubículos, gabinetes, retretes, entre otros. Este diseño se realizó según la Asociación Colombiana de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2016), teniendo en cuenta la norma NTC 1943 que proporciona pautas y directrices para el diseño ergonómico de los puestos de trabajo, es por lo que las áreas presentan la siguiente estructura:

El área Administrativa cuenta con medidas de 2,3 m x 2,6 m.

El área Financiera cuenta con medidas de 2,0 m x 2,5 m.

El área de Auxiliar contable y de compras con medidas de 2,3 m x 2,6 m.

El área de Talento humano con medidas de 2,0 m x 2,6 m.

El área de Proyectos con medidas de 2,3 m x 5,0 m.

El área de Consultor de SST con medidas de 2,3 m x 2,5 m.

El área del Gerente general con medidas de 2,3 m x 2,6 m.

El área del Director ejecutivo con medidas de 2,3m x 2,6.

Las anteriores áreas mencionadas contienen pasillos secundarios a sus alrededores de 0,9m y un pasillo principal de 1,5 m.

Las zonas comunes como sala de juntas, baño y sala de espera, presentan áreas de 3 m x 3,7 m, 2,0 m x 2,8 m y 2,3 m x 2,5 m, respectivamente.

Igualmente, en la figura número 7, se puede observar la distribución de la planta inferior en la cual se encuentra el área de logística y recepción de material, área de almacenamiento de cableado, área de almacenamiento de material frágil, área de baño, área de almacenamiento de sonido y mobiliario, área de almacenamiento de video, luces y pantalla, área de almacenamiento de carpas, estructuras y tablones y área de almacenamiento de estructura pesada. La estructura del plano contiene paredes y divisiones, cotas lineales, abatibles, elementos como sillas, mesas, muebles, computadores, retretes, entre otros. Las áreas presentan la siguiente estructura:

El área de logística y recepción de material presenta medidas de 4 m x 5 m.

El área de almacenamiento de cableado presenta medidas de 6 m x 7,2 m.

El área de almacenamiento de material frágil presenta medidas de 6 m x 6,2 m.

El área de baños presenta medidas de 6 m x 6,6 m.

El área de almacenamiento de sonido y mobiliario presenta medidas de 8 m x 8 m.

El área de almacenamiento video, luces y pantalla presenta medidas de 8 m x 6 m.

El área de almacenamiento de carpas, estructuras y tablones presenta medidas de 8m x 6m.

El área de almacenamiento de estructura pesada presenta medidas de 14 m x 23 m.

Realizado mediante Microsoft Visio.

Figura 6

Planta superior de Ingenia Soluciones S.A.S.

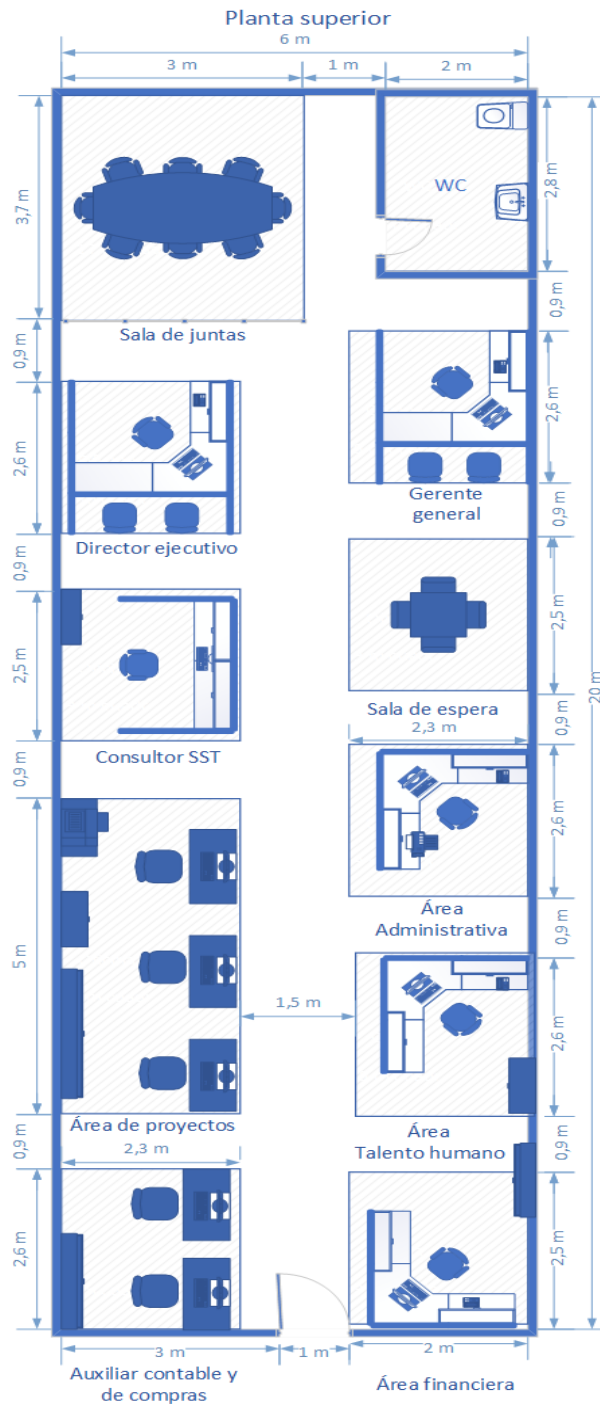
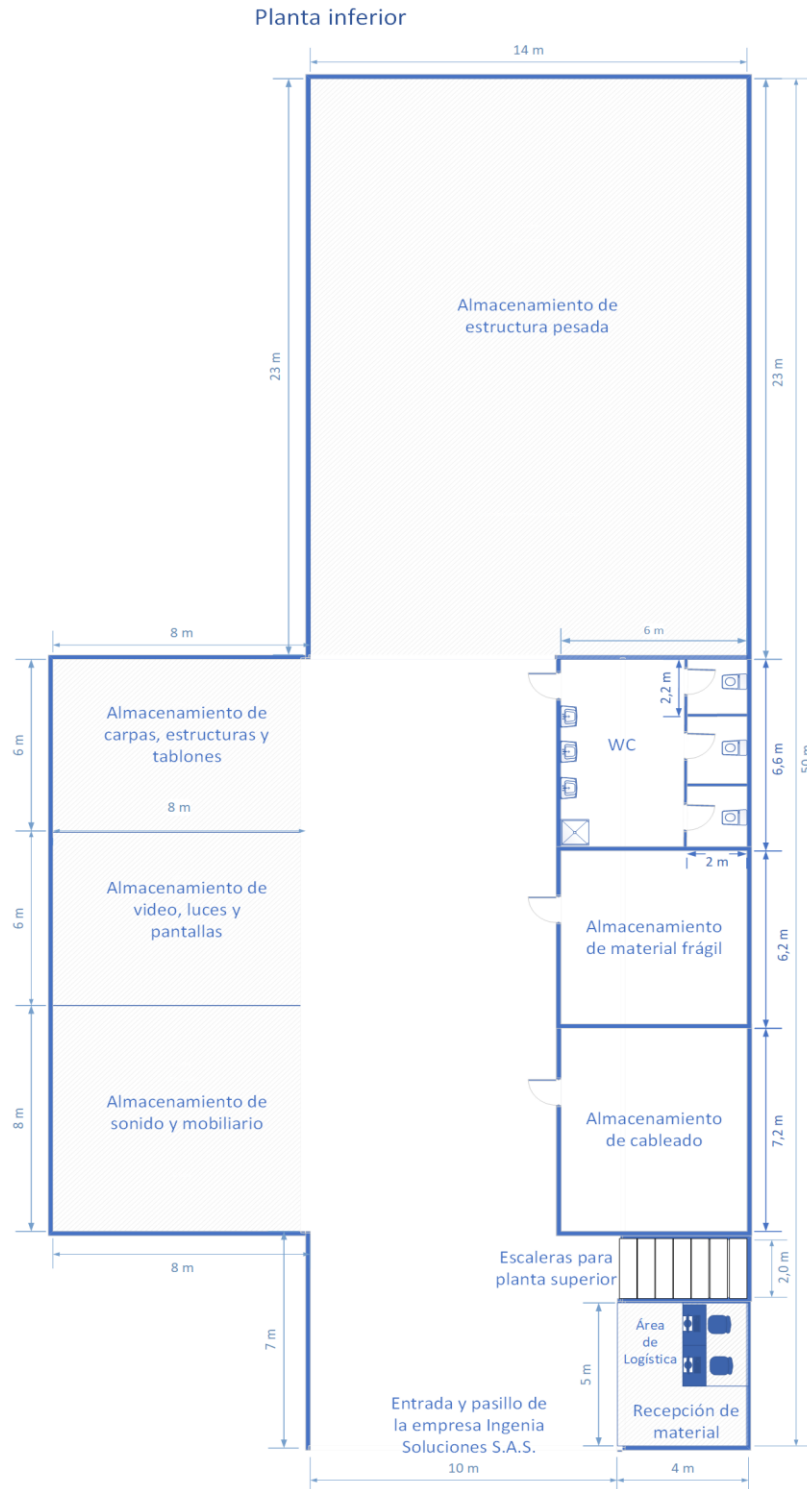


Figura 7

Planta inferior de Ingenia Soluciones S.A.S.



5.3 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se enfoca en cuatro perspectivas, las cuales son: la financiera, que corresponde al resultado material de estrategias, cuyo objetivo es elevar el valor de la empresa a través de un aumento de ingresos y una reducción de costos, en este enfoque se combina la generación de ingresos con la eficiencia en los gastos para optimizar el rendimiento financiero de la organización. La perspectiva de clientes se centra en diseñar estrategias orientadas al mercado, especialmente hacia el cliente objetivo, mediante un análisis de su percepción hacia la organización y su nivel de satisfacción, con el fin de superar sus expectativas. Por otra parte, la perspectiva de procesos internos identifica los procesos que requieren mejora para alcanzar los objetivos estratégicos, abarcando aspectos operativos, orientados al cliente, de innovación y regulatorios. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en desarrollar estrategias que generen valor a largo plazo en la organización, priorizando el capital humano y su desarrollo, la mejora de los sistemas de información y el fomento de una cultura empresarial que refleje los principios y objetivos de la misión de la empresa (Ghiglione, 2020).

De acuerdo con la socialización de resultados y mediante un análisis grupal con el personal directivo de la organización, se planteó el cuadro de mando integral para definir los objetivos específicos para cada una de las perspectivas, teniendo en cuenta los retos estratégicos definidos:

R1. Fortalecer el reconocimiento de la empresa a través de estrategias efectivas en redes sociales, teniendo presencia en plataformas como Instagram, Facebook, X, Tik Tok, LinkedIn y YouTube, donde se comparta contenido visualmente atractivo como contenido multimedia de eventos o servicios realizados, detrás de escena y testimonios de clientes. Igualmente, un fortalecimiento al mercado digital, mejorando el actual sitio web que muestre información relevante y actualizada de la empresa, los proyectos realizados, los clientes relevantes que se han

tenido, el portafolio de servicios y formas de contacto directo con la empresa, así como publicidad en línea como anuncios. Se recomienda realizar esta estrategia mediante una segmentación de clientes, teniendo en cuenta los tipos de clientes que tiene Ingenia Soluciones, como clientes particulares, empresas privadas y entidades públicas. Todo esto con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca.

R2. Diseñar un portafolio innovador de productos y servicios, donde se presente de manera atractiva al cliente cada uno de los elementos que ofrece la empresa como el cubrimiento integral de eventos, el servicio de catering, dirección de proyectos, hotelería y operación turística, planes de seguridad vial, transporte terrestre, desarrollo de aplicaciones y páginas web, entre otros. Esto mediante una segmentación por servicios de modo que se muestre de manera clara lo que se ofrece para cada uno de sus clientes, como los clientes particulares, segmento para el cual se puede tener en cuenta el estudio de mercado realizado ya que permitió conocer gustos y preferencias de esta población, así como para los clientes como empresas privadas y las entidades públicas. Así mismo mostrar dentro del portafolio las alianzas estratégicas que tiene Ingenia, con el fin de que se conozca el amplio cubrimiento que ofrece la empresa por medio de estas, dando siempre al cliente la opción de personalizar su evento y de conocer cada uno de los servicios ofrecidos, para maximizar su satisfacción y fidelización en un mercado dinámico.

R3. Crear un sistema de fidelización de clientes mediante el diseño de un programa con una base de datos actualizada de clientes con el fin de identificar necesidades de cada uno de ellos por segmentos para apoyarse en el proceso de publicidad y crear programas de membresías, mediante el ofrecimiento de beneficios especiales. Igualmente, recibir feedback por parte de los clientes en cada uno de los servicios prestados, y mantener una comunicación personalizada que demuestre al cliente la importancia que tiene para la empresa y permita establecer relaciones

sólidas con experiencias personalizadas y de alto valor para fortalecer la lealtad hacia la organización.

R4. Implementar estrategias de reducción de costos en actividades como gastos de venta ya que representan un porcentaje alto dentro de las ventas del año, así como optimizar el proceso de clientes mediante un sistema de gestión CRM y uso de tecnología en procesos administrativos, como chatbots, y diversificación de ingresos mediante la oferta de productos especiales en épocas del año donde la demanda es menor y organización de eventos propios donde se generen ingresos extras con elementos como patrocinios y stands, buscando asegurar un crecimiento financiero sostenible en la organización.

Tabla 24

Definición de los objetivos por perspectiva.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------|---|---|
| FINANCIERA | F1. Incrementar la rentabilidad | Aumentar y controlar la rentabilidad de la empresa |
| | F2. Aumentar ingresos | Incrementar la cantidad de productos y servicios vendidos a los clientes |
| | F3. Minimizar costos y gastos de operación | Eliminar gastos innecesarios o excesivos, maximizando así los márgenes de beneficio |
| CLIENTE | C1. Fidelizar a los clientes | Establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes |
| | C2. Proporcionar una experiencia satisfactoria al cliente | Ofrecer un nivel de atención que cumpla o supere las expectativas del cliente |
| | C3. Fortalecer la posición en el mercado | Consolidar una posición más competitiva de la empresa dentro del sector eventos |
| PROCESOS INTERNOS | P1. Realizar acuerdos y colaboraciones estratégicas con proveedores | Mantener relaciones sólidas con proveedores estratégicos |
| | P2. Diversificar el portafolio de servicios | Ampliar la oferta de productos y servicios de la empresa |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | P3. Optimizar la eficiencia en la prestación de servicios | Medir y optimizar la eficiencia con la que se planean y ejecutan los servicios |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | A1. Promover aprendizaje continuo con capacitaciones | Capacitación constante al personal para actualizar conocimientos |
| | A2. Potenciar el clima laboral | Mejorar el entorno y las condiciones laborales para promover un ambiente positivo |

5.3.1 Definición de indicadores

5.3.1.1 Indicadores perspectiva financiera. Se definieron los siguientes indicadores:

Tabla 25

Indicadores perspectiva financiera.

| Objetivo estratégico | Nombre indicador | Proceso | Fórmula | Unidad de medición | Frecuencia | Responsable |
|--|---|--------------------|---|--------------------|------------|------------------|
| F1. Incrementar la rentabilidad | Retorno sobre el capital invertido (ROIC) | Gestión financiera | $\% \text{ ROIC} = (\text{EBIT} / \text{Capital invertido}) * 100$ | Porcentaje | Trimestral | Líder financiero |
| F2. Aumentar ingresos | Tasa de crecimiento de ventas | Ventas | $\% \text{ TCV} = (\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores} / \text{Ventas anteriores}) * 100$ | Porcentaje | Mensual | Líder financiero |
| F3. Minimizar costos y gastos de operación | Índice de gastos operativos (OER) | Gestión financiera | $\% \text{ OER} = (\text{Costos y gastos operativos} / \text{Ingresos totales}) * 100$ | Porcentaje | Trimestral | Líder financiero |

5.3.1.2 Indicadores perspectiva cliente. Se definieron los siguientes indicadores:

Tabla 26*Indicadores perspectiva cliente.*

| Objetivo estratégico | Nombre indicador | Proceso | Fórmula | Unidad de medición | Frecuencia | Responsable |
|---|---|--------------------|---|---------------------------|-------------------|--------------------|
| C1. Fidelizar a los clientes | Tasa de retención de clientes | Mercado o y ventas | %TRC= (Número de clientes que realizan segunda compra/ número total de clientes) *100 | Porcentaje | Semestral | Líder comercial |
| C2. Proporcionar una experiencia satisfactoria al cliente | Indicador de satisfacción del cliente (ISC) | Mercado o y ventas | % ISC= (suma calificación de los clientes/ total de clientes) *100 | Porcentaje | Mensual | Líder comercial |
| C3. Fortalecer la posición en el mercado | Participación en el mercado | Ventas | %PM= (Clientes año actual- clientes año anterior) /clientes año anterior) *100 | Porcentaje | Anual | Líder comercial |

5.3.1.3 Indicadores perspectiva procesos internos. Se definieron los siguientes indicadores:

Tabla 27*Indicadores perspectiva procesos internos.*

| Objetivo estratégico | Nombre indicador | Proceso | Fórmula | Unidad de medición | Frecuencia | Responsable |
|---|---|----------------------------|---|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| P1. Realizar acuerdos y colaboraciones estratégicas con proveedores | Índice de contribución de alianzas estratégicas | Área comercial y de ventas | %ICAE= (Beneficio total generado por alianzas/inversión total en alianzas) *100 | Porcentaje | Mensual | Coordinador de proyectos |

| | | | | | | |
|--|---|---------------------|--|------------|--------------|--------------------------|
| P2. Diversificar el portafolio de servicios | Variación de portafolio de servicios | Ventas | % VPS= (Cantidad productos ofrecidos actualmente- Cantidad productos anteriormente / productos ofrecidos anteriormente) *100 | Porcentaje | Trimestral | Coordinador de proyectos |
| P3. Optimizar la eficiencia en la prestación de servicios | Índice de eficiencia de servicios (IES) | Área administrativa | % IES= (tiempo de ejecución de servicio - tiempo planificado para ejecución de servicio/ tiempo planificado para ejecución de servicio) *100 | Porcentaje | Por servicio | Coordinador de proyectos |

5.3.1.4 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Se definieron los siguientes indicadores:

Tabla 28

Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.

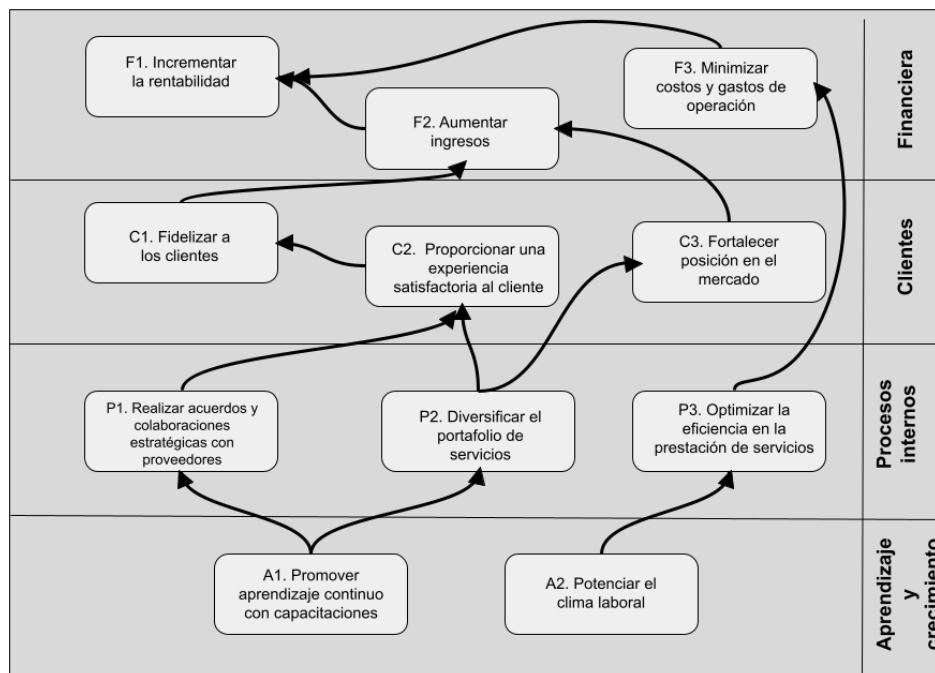
| Objetivo estratégico | Nombre indicador | Proceso | Fórmula | Unidad de medición | Frecuencia | Responsable |
|--|---|------------------|---|--------------------|------------|-----------------------------------|
| A1. Promover aprendizaje continuo con capacitaciones | Índice de capacitaciones a personal (ICP) | Recursos humanos | % ICP= (capacitaciones realizadas/ capacitaciones programadas) *100 | Porcentaje | Trimestral | Director ejecutivo administrativo |
| A2. Potenciar el clima laboral | Índice de satisfacción laboral (ISL) | Recursos humanos | % ISL= (personal satisfecho/ personal encuestado) *100 | Porcentaje | Mensual | Director ejecutivo administrativo |

5.3.2 Desarrollo de mapa estratégico

De acuerdo con los objetivos estratégicos de los indicadores se desarrolló el siguiente mapa estratégico

Figura 8

Mapa estratégico para la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.



5.4 Presupuesto de implementación del plan estratégico.

Con el objetivo de planificar y presupuestar la implementación del plan estratégico diseñado, se realizó un análisis de los costos necesarios para llevarlo a cabo. Mediante este proceso se tuvo en cuenta los recursos requeridos y los gastos asociados con la integración de los retos estratégicos definidos.

Durante este análisis, se tuvo en cuenta la necesidad de incorporar personal adicional para fortalecer áreas clave de la empresa. Específicamente, se consideró la contratación de dos nuevos

empleados: un auxiliar de redes y marketing digital, para fortalecer estos aspectos dentro de la organización y un auxiliar de proyectos de innovación, cuya función sería fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas iniciativas que impulsen la innovación dentro de la organización.

Además de los costos asociados con la contratación de personal, se ha considerado la importancia de implementar un enfoque de sostenibilidad empresarial, esto se alinea con la visión y es fundamental para la implementación del direccionamiento estratégico. Por lo tanto, se han incluido gastos relacionados con la inversión en este aspecto.

Adicionalmente, se asignaron recursos financieros significativos para impulsar el marketing e innovación, así como para el área de proyectos con el fin de apoyar procesos de innovación.

Se debe tener en cuenta que este presupuesto se propondrá para un período mensual.

Tabla 29

Presupuesto implementación plan estratégico.

| PRESUPUESTO | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------|-----------------------|--------------|
| Rubro | Descripción del rubro | Cantidad | Valor unitario | Total |
| Auxiliar de redes y marketing digital | Gastos asociados con la contratación de un empleado con habilidades especializadas en el ámbito de redes sociales y marketing digital, abarcando todos los aspectos vinculados a su incorporación en la empresa. Esto incluye no solo el salario base del empleado, sino también todas las prestaciones y beneficios establecidos por ley, tales como seguridad social, prestaciones de salud, vacaciones pagadas, entre otros. | 1 | \$1.989.239 | \$1.989.239 |

| | | | | | |
|--|-------|--|---|--------------|--------------|
| Auxiliar de proyectos de innovación | de de | Gastos asociados con la contratación de un profesional para el puesto de Auxiliar de Proyectos e Innovación, quien aportará habilidades especializadas en la gestión y desarrollo de iniciativas innovadoras en la empresa. Este rubro cubrirá todos los aspectos asociados a su incorporación, incluyendo el salario base del empleado y todas las prestaciones y beneficios establecidos por ley, como seguridad social, prestaciones de salud, vacaciones remuneradas, horas extras y otros beneficios laborales. | 1 | \$1.989.239 | \$1.989.239 |
| Inversión para implementación de enfoque de Sostenibilidad empresarial | | Comprende los recursos financieros asignados para la ejecución de proyectos, programas o acciones que tienen como objetivo principal promover prácticas sostenibles en la empresa | 1 | \$20.000.000 | 20.000.000 |
| Inversión para impulsar área de marketing | | Este rubro asigna recursos para fortalecer el equipo de redes y marketing digital, proporcionando capacitación y herramientas especializadas. Su objetivo es impulsar el logro de metas y promover la innovación en estrategias digitales. | 1 | \$15.000.000 | \$15.000.000 |
| Inversión para impulsar área de innovación | | Este rubro asigna recursos al respaldo del desarrollo de proyectos innovadores, la adquisición de tecnologías avanzadas y la exploración de nuevas oportunidades de negocio. El objetivo es fomentar el crecimiento y la competitividad de la empresa a través de la innovación continua y la mejora de sus procesos y productos | 1 | \$15.000.000 | \$15.000.000 |
| Total | | | | | \$53.978.478 |

En los rubros correspondientes a la integración de nuevo personal a la empresa se tuvo en cuenta todos los costos que implican para la empresa la contratación de una persona como lo son las prestaciones sociales dentro de las cuales se tienen en cuenta cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones, así como los aportes a la seguridad social, los cuales incluyen pensión, salud, riesgos laborales y finalmente el auxilio de transporte (Ministerio del Trabajo de Colombia, 2024).

En cuanto al rubro de inversión de un enfoque de sostenibilidad empresarial se incorporó al presupuesto como una actividad puntual. Este monto se acordó con la empresa, y se presentaron enfoques importantes a considerar, como la implementación de un sistema de gestión ambiental teniendo en cuenta la norma técnica ISO 14001(2015), la implementación de medidas de eficiencia energética conforme a la norma técnica ISO 50001 (2018), y el fomento de la diversidad e inclusión en línea con la norma técnica ISO 30415 (2021). El presupuesto asignado para este rubro por la empresa corresponde a una inversión inicial y se espera medir los resultados de esta para efectuar nuevamente una decisión respecto al tema.

En conjunto con la empresa, se llegó a un acuerdo sobre la necesidad de realizar una inversión para potenciar tanto las áreas de redes y marketing como la innovación. Como resultado, se asignó el presupuesto destinado a estas áreas estratégicas como una inversión puntual y de igual forma se espera medir los resultados de esta para efectuar nuevamente una decisión respecto al tema.

5.5 Propuesta de plan de capacitación del direccionamiento estratégico

Con el fin de proporcionar una presentación integral de los resultados encontrados durante el proyecto y de detallar las recomendaciones propuestas para futuras mejoras, se desarrolló una propuesta de capacitación dirigida a los directivos de Ingenia Soluciones S.A.S., la cual incluye un documento y una presentación detallada de la misma con el fin de que el direccionamiento se socialice a todas las áreas de la organización una vez sea implementado y puesto en práctica. Esta propuesta no solo abarca un análisis completo de los resultados obtenidos a lo largo del proyecto, sino que también ofrece una visión detallada de las áreas de oportunidad identificadas y sugiere soluciones estratégicas para abordarlas de manera efectiva. Cabe mencionar que la estructura

presentada se hace a modo de recomendación para la organización y está sujeta a cambios y modificaciones por esta.

5.5.1 Objetivos de la capacitación

5.5.1.1 Objetivo general. Comunicar el direccionamiento estratégico con el propósito de exponer los resultados obtenidos y brindar una visión precisa de los objetivos organizacionales, así como de los planes y acciones diseñados para lograrlos.

5.5.1.2 Objetivos específicos. Se establecieron los siguientes:

Presentar un análisis situacional de la empresa, incluyendo un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), así como un análisis de los competidores.

Dar a conocer la estructura corporativa y la identidad empresarial.

Mostrar el Balanced Scorecard (BSC) de la empresa, destacando los indicadores claves y su alineación con los objetivos estratégicos.

Definir las estrategias específicas que se implementarán en la empresa, detallando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

5.5.2 Resultados esperados tras la implementación de la capacitación

Presentación clara y concisa de los resultados del proceso de formulación del direccionamiento estratégico.

Fomento de la alineación y el compromiso de todos los colaboradores con la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Facilitación de un entendimiento claro de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en el contexto de su entorno competitivo y sectorial.

Haber resaltado la importancia de cada área funcional de la organización al comunicar cómo su contribución específica es vital para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

5.5.3 Contenido de la capacitación

A continuación, se presenta el contenido de la capacitación como guía estructurada, distribuido mediante módulos:

5.5.3.1 Módulo 1. Análisis situacional de la empresa. Se tomaron en cuenta los siguientes temas:

Matriz DOFA

Análisis de competencias

5.5.3.2 Modulo 2. Estructura corporativa e identidad empresarial. Se tomaron en cuenta los siguientes temas:

Promesa de marca

Propósito

Misión

Visión

Objetivos corporativos

Valores organizacionales

Organigrama

Mapa de procesos

5.5.3.3 Modulo 3. Balanced Scorecard. Se tomaron en cuenta los siguientes temas:

Indicadores de gestión

BSC

Mapa estratégico

5.5.3.4 Modulo 4. Estrategias para implementar. Se tomo en cuenta el siguiente tema:

Definición de estrategias

5.5.4 Forma recomendada para implementación de la capacitación

Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo a través de una conferencia, donde se aborden en detalle los temas de los 4 módulos establecidos, a su vez se recomienda fomentar la participación del personal en forma de opiniones o preguntas.

5.5.5 Recursos y materiales

Se tienen en cuenta recursos visuales como una presentación de diapositivas, con ilustraciones y tablas, así como un documento informativo PDF.

5.5.6 Duración

Se recomienda que la capacitación se implemente en un lapso de una hora, ya que los temas a exponer son puntuales y concretos.

5.5.7 Evaluación del aprendizaje

Implementar una encuesta de satisfacción de los temas presentados en la conferencia.

6. Conclusiones y recomendaciones

El diagnóstico estratégico de Ingenia Soluciones se fundamentó en la aplicación de diversos instrumentos administrativos, como el Estudio de Mercado y los análisis MEFE, MPC, MCI y MEFI. Estos recursos permitieron una evaluación del entorno interno y externo, consolidando el análisis DOFA, las cinco fuerzas de Porter y estableciendo retos estratégicos. A

través de este proceso, se identificaron áreas de mejora dentro de la organización con el objetivo de impulsar un desarrollo y posicionamiento más sólidos.

Se observó que la identidad de la empresa no estaba alineada con las exigencias actuales ni con las expectativas, lo que impulsó una redefinición considerando los valores y principios que la caracterizan. Además, el análisis de la competencia reveló que la posición de la empresa en el mercado de eventos tiene falencias respecto a la actual competencia, tanto directa como indirecta, y a las deficiencias identificadas en aspectos clave como la promoción y el marketing.

No obstante, se destacó que Ingenia Soluciones cuenta con una amplia experiencia en el mercado y ha llevado a cabo proyectos exitosos con clientes reconocidos. Un adecuado manejo de estos recursos puede generar ventajas competitivas significativas, como la implementación de programas de fidelización de clientes. Además, se reconoció la flexibilidad de la empresa para adaptarse a las necesidades de los clientes y ofrecer una amplia gama de soluciones, contando con la presencia de aliados estratégicos que permiten ampliar la variedad de servicios y mantener la calidad que satisface las expectativas de los clientes. Sin embargo, se identificó una carencia en un portafolio de servicios consolidado.

De acuerdo con el diagnóstico financiero realizado fue posible notar que la empresa Ingenia soluciones S.A.S. durante el 2022 empezó a retomar el volumen de negocio que mantuvo durante el 2018, debido a la situación de la pandemia.

Finalmente, los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia muestran una empresa con una gestión financiera estable y sólida. Los datos proporcionados en los años estudiados reflejan resultados positivos en los índices de aspectos tales como el retorno sobre el patrimonio con valores entre el 9,51% y el 34,42%, el retorno sobre los activos con valores entre el 6,17% y el 22,70%, el margen de utilidad neta con valores entre el 7,21% y el 12,11%, la relación pasivos

y activos con valores entre el 30,86% y el 49,08%, la deuda a capital contable con valores entre el 44,64% y el 96,38%, la cobertura de interés con valores entre el 7,26 y el 23,42, el capital de trabajo con valores entre \$1,660,564,188 y \$3,656,707,963, la razón circulante con valores entre el 4,42 y el 6,75 y la prueba de ácido con valores entre el 4,42 y el 6,75, lo que indica una capacidad demostrada para generar beneficios, gestionar eficientemente los recursos financieros y mantener una posición financiera sólida. Estos aspectos son fundamentales para el funcionamiento continuo y la estabilidad del negocio, demostrando una gestión financiera adecuada.

Se sugiere a la empresa abordar este proyecto como un ejercicio académico, profundizando en aquellas áreas que considere más relevantes para el desarrollo e implementación del direccionamiento estratégico.

Así mismo se sugiere a la empresa tener en cuenta los retos estratégicos formulados, comenzando con los retos R1 y R2, los cuales consisten en mejorar las estrategias de redes sociales y marketing digital y la consolidación de un portafolio de servicios sólido y efectivo, ya que se busca el cumplimiento del objetivo general de Ingenia Soluciones S.A.S. posicionar a la empresa como una marca reconocida a nivel nacional.

Debido a que la empresa ha expresado su interés en adoptar un enfoque de sostenibilidad y ha asignado una inversión inicial para este propósito, se sugiere comenzar contratando un servicio de consultoría especializada que realice un estudio de la organización e identifique las áreas específicas donde se pueda integrar la sostenibilidad de manera efectiva.

Es importante mantener un seguimiento constante de los resultados obtenidos a través del Balanced Scorecard (BSC) en cada periodo de medición de los indicadores establecidos. Esto asegurará contar siempre con información actualizada para visualizar los diversos procesos y

elementos de interés dentro de la empresa, facilitando así la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales.

Se recomienda también implementar la capacitación propuesta de los resultados del direccionamiento estratégico una vez implementado y puesto en práctica, para que todos los colaboradores estén al tanto y se familiaricen con la nueva identidad corporativa actualizada.

Finalmente, se sugiere tener en cuenta la incorporación a la empresa de los dos nuevos cargos: uno enfocado en redes y marketing digital y otro en proyectos de innovación, a su vez formular proyectos orientados a estos temas considerando el presupuesto asignado. Esto fortalecerá los procesos relacionados con estos elementos específicos.

Referencias bibliográficas

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión, Vol.1*(No.28).

Albarran, R. (2017). Direccionamiento empresarial mediante un plan estratégico organizacional. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 2(4). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i4.32>

Ariño, A. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School*.
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2917/1/Las%20imprescindibles%20alianzas%20estrat%c3%a9gicas.pdf>

Armijos, L., Campos, A., y Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios, 11*(1).

Asociación Colombiana de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2016). NTC 1943: Factores humanos. Fundamentos ergonómicos aplicables al puesto de trabajo. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Briñez, M., y Penagos, Manuela. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia – Colombia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, ISSN-e 1317-0570, Vol. 23, N.º. 2, págs. 325-346*. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7920867>

Cárdenas, P. (2021). *Diagnóstico de la implementación de la Inteligencia Artificial de las Cosas (AIoT) con respecto a la planeación, producción y evaluación de eventos MICE en Bogotá durante el periodo 2019 – 2021* (Tesis de pregrado). Universidad Externado, Bogotá, Colombia.

Cardona, M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M., y Brito, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y experiencia laboral. *Serie Cuadernos de Investigación*, 1692–0694.

Carrillo, M., Vallejo, A., Ramos, V., y Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *Revista CienciAmérica*, Vol. 8(2).
<https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/329>

Carvajal, M., Almodóvar, P., Y Vassolo, R. (2021). Analysis of the concept and scope of strategic alliances: A longitudinal approach (1972-2020). *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>

DANE. (2023). *Demografía y población*. Página oficial del DANE.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

DANE. (2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nacional Trimestral*. Página oficial del DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DANE. (2023). *Producto Interno Bruto (PIB) Nacional Trimestral*. Página oficial del DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentasnacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Datacrédito. (2024). *Datacrédito experian Empresas*. Página oficial de Datacrédito.
<https://www.datacredito.com.co/empresas>

Datos Abiertos. (2024). *Plataforma Datos Abiertos Colombia*. Portal Único del Estado Colombiano. <https://www.datos.gov.co/>

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf)

[03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf)

Deco Productions (2024). *Deco Productions*. Página oficial de Deco Productions.
<https://www.decoproductions.com/>

Espinoza, M., y Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista espacios*, Vol. 40 (Nº 37), Pág. 16.
<http://www.ifac.portafolio.revistaespacios.com/a19v40n37/19403716.html>

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Galvis, Y., y Silva, M. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 41.

Garavito, A., y Ardila, D. (2022). *Actualización del plan estratégico 2016 - 2025 del instituto-fundación PROINAPSA-UIS* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

García, A. (2013). *La Importancia de los Procesos y Mecanismos de Coordinación en la Empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, administración e Informática.
https://www.researchgate.net/publication/287206214_La_Importancia_de_los_Procesos_y_Mecanismos_de_Coordinacion_en_la_Empresa_una_aproximacion_a_partir_de_la_teor%C3%ADa_de_la_organizacion

Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill Interamericana

Garzón, M., y Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo Real*. [https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Alfonso-](https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Alfonso)

[Castrillon/publication/263803942 Revision Sobre la Sostenibilidad Empresarial/links/5819e7ae08ae30a2c01c8ba2/Revision-Sobre-la-Sostenibilidad-Empresarial.pdf](https://www.ges.com/about/revision-sobre-la-sostenibilidad-empresarial)

GES (2024). *Global Experience Specialists*. Página oficial de GES. <https://www.ges.com/about/>

Ghiglione, F. (2020). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Gómez, H., y Peláez, D. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. *Medellín, Colombia: Fondo editorial*.

González, J., y Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Gutiérrez, C., Rozo, A., y Flórez, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. <https://doi.org/10.15649/2346030x.544>

INFORMA. (2023). *Listados de empresas dedicadas a Organización de convenciones y eventos comerciales en Santander*. INFORMA Directorio de empresas. https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/8230_ORGANIZACION-DE-CONVENCIONES-Y-EVENTOS-COMERCIALES/departamento_santander?qPg=6

INFORMA. (2024). *Listados de empresas dedicadas a Organización de convenciones y eventos comerciales en Colombia*. INFORMA Directorio de empresas. https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/8230_ORGANIZACION-DE-CONVENCIONES-Y-EVENTOS-COMERCIALES

Jaimes, A., y Muñoz, R. (2023). ¿Motivos para Mantener Efectivo en una compañía desde un enfoque financiero?. *Revista Universidad libre de Colombia*.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25944/Motivos%20para%20Mantener%20Efectivo%20en%20una%20Compa%C3%B1a%20desde%20un%20enfoque%20financiero.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=La%20liquidez%20es%20fundamental%20para,econ%C3%B3micos%20disponibles%20para%20estos%20fines.>

La ley 1943 de 2018. Por la cual se expiden normas para el financiamiento para el equilibrio del Presupuesto General y se dictan otras disposiciones. Diciembre 28 de 2018. DO. No 50820.

Lequernaqué, M., y Méndez, S. (2023). Marketing relacional y fidelización de clientes en la empresa milenplast e.i.r.l. de piura. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(2), 139–150. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2670>

Lerma, A., y Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Alfaomega
Live National Entertainment (2024). *Live National Entertainment*. Página oficial de Live National Entertainment. <https://www.livenationentertainment.com/>

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26.

López, F. (2022). *Plan de Direccionamiento Estratégico Para la Empresa Moví Eventos y Servicios de Cathering S.A.S del Municipio de Cartago, Valle del Cauca, en el Periodo 2021-2025* (Tesis de pregrado). Universidad del Valle Cartago, Valle del Cauca, Colombia.

Martínez, A., y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información Vol.7*
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>

Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo - 13ra Edición*. ECOE.

Martínez, D., y Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2024.). *Calculadora laboral*. Página oficial del Ministerio del Trabajo de Colombia. <https://app2.mintrabajo.gov.co/calculadoralaboral/>

Monroy, L., y Simbaqueba, N. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas* (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

Münch, L. (2008). *Planeación estratégica “El rumbo hacia el éxito”*. Trillas

Niebles, W., Rojas, C., Pacheco, C., y Hernández, H. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información tecnológica*, 33(6). <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600145>

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso.

Organización Internacional de Normalización. (2018). ISO 50001:2018 Sistemas de gestión de energía: requisitos con orientación para su uso.

Organización Internacional de Normalización. (2021). ISO 30415:2021 Gestión de recursos humanos – Planificación de la fuerza laboral y dotación de personal – Vocabulario.

Ortiz, E. (2022). *Variación de los ingresos de la empresa babahoyo export año 2021* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.

Palacios, L. (2016). Dirección Estratégica. *Dirección estratégica* (Vol. 3).

Palacios, N. (2020). *Comportamiento del consumidor de moda en la era digital y de covid-19, y desafíos para el marketing de esta industria en Colombia* (Tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8377/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parra, L., y Vázquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. *Revista Universidad del Istmo*. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>

Peinado, L., Peinado, E., y Esteve, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: El papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 42. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(10\)70004-9](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(10)70004-9)

Pestana, C. (2020). *Actualización, documentación, seguimiento e implementación, de actividades de apoyo del sistema integrado de gestión del laboratorio clínico especializado Humalib SAS según normas ISO 9001:2015; ISO 14001:2015 Y OSHAS 18001:2007* (Tesis de pregrado). Universidad de Córdoba, Montería Córdoba, Colombia.

Pinzón, L. (2022). *Plan estratégico para el Grupo de Investigación Recursos Hídricos y Saneamiento Ambiental GPH de la Universidad Industrial de Santander* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Porter, M. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10

RADDAR. (2023). *Informes*. RADDAR Consumer Knowledge Group. <https://raddar.net/informes/>

Rodado, B. (2015). *Direccionar la sostenibilidad desde la junta directiva: un imperativo estratégico de empresas líderes en el mundo* (Tesis de posgrado). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Rodríguez, E., y Moran, H. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las ciencias*, 7(1).

Rodríguez, V., y Cabrera, E. (2019). Importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el internet y las redes sociales en el mejoramiento y desarrollo de las empresas. *Revista Contribuciones a la Economía*. //eumed.net/2/rev/ce/2019/1/tecnologias-informacion-empresas.html

//hdl.handle.net/20.500.11763/ce191tecnologias-informacion-empresas

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva. *Revista de ciencias sociales*, ISSN-e 1315-9518, Vol. 26, N° 4, págs. 465-475. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>

RUES. (2024). *Registro Único Empresarial y Social*. Página oficial RUES. <https://www.rues.org.co/>

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.

Suárez, W., Díaz, J., y Pereira, M. (2020). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35). <https://doi.org/10.15332/2422409x.5768>

Velásquez, E. (2022). *Formulación de un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS para el periodo 2022-2026* (Tesis de posgrado). Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de Investigación*, 8(1).

Zaldívar, E., Cardeñosa E., y Godwall, V. (2011). *análisis de la rentabilidad económica*. La Editorial Universitaria.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Editorial Texto, C.A.