



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
INDUSTRIAL**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tema:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA
CONSULTORA “CHANGE FACTOR CONSULTING”**

Trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación, presentado previo a la
obtención del título de Ingeniero Industrial

ÁREA: Producción y operaciones

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Diseño, materiales y producción

AUTOR: Christian Wladimir Pachacama Tipán

TUTOR: Ing. Israel Ernesto Naranjo Chiriboga, Mg.

Ambato – Ecuador

febrero - 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de titulación con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA CONSULTORA “CHANGE FACTOR CONSULTING”, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por el señor Christian Wladimir Pachacama Tipán, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que el estudiante ha sido tutorado durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 17 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.3 del instructivo del reglamento referido.

Ambato, febrero 2024.

Ing. Israel Ernesto Naranjo Chiriboga, Mg.

TUTOR

AUTORÍA

El presente trabajo de titulación con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA CONSULTORA “CHANGE FACTOR CONSULTING” es absolutamente original, auténtico y personal y ha observado los preceptos establecidos en la Disposición General Quinta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, febrero 2024.



Christian Wladimir Pachacama Tipán

C.C. 1726539149

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que reproduzca total o parcialmente este trabajo de titulación dentro de las regulaciones legales e institucionales correspondientes. Además, cedo todos mis derechos de autor a favor de la institución con el propósito de su difusión pública, por lo tanto, autorizo su publicación en el repositorio virtual institucional como un documento disponible para la lectura y uso con fines académicos e investigativos de acuerdo con la Disposición General Cuarta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero 2024.



Christian Wladimir Pachacama Tipán

C.C. 1726539149

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de par calificador del informe final del trabajo de titulación presentado por el señor Christian Wladimir Pachacama Tipán, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA CONSULTORA “CHANGE FACTOR CONSULTING”, nos permitimos informar que el trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 19 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.4 del instructivo del reglamento referido. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidente del Tribunal.

Ambato, febrero 2024

Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Christian Ortiz Sailema, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Sandra Carrillo Ríos, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme su bendición y guía en cada día de mi vida impulsándome a continuar y mejorar cada día.

A mis padres y hermana Esther, Edgar y Alejandra quienes, con su esfuerzo, dedicación, apoyo, amor y gran ejemplo han sido mi más grande motivo para poder culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A Alisson Acero una persona especial en mi vida, quién con un granito de arena siempre está apoyándome, cuidándome y pendiente de mí.

A todos mis amigos y conocidos quienes con sus palabras de apoyo enriquecieron mi estilo de vida y sus consejos a no rendirme jamás.

Christian Wladimir Pachacama Tipán

AGRADECIMIENTO

A mi hermana y padres, por ser motivación y guía por este camino llamado vida. Que con su arduo trabajo me dieron la oportunidad de continuar con mis estudios y permitirme cumplir mi sueño de ser un profesional.

A mis amigos y docentes porque siempre me han manifestado su apoyo por medio de sus consejos y enseñanzas.

Un agradecimiento personal a mi tutor, Ing. Israel Naranjo, por portar con sus conocimientos y con su apoyo durante el transcurso del desarrollo del proyecto de investigación.

A la empresa consultora Change Factor Consulting, por abrirme las puertas de tan honorable organización y permitirme el desarrollo del presente proyecto.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
ABSTRACT	xx
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Tema de investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes investigativos	3
1.3 Fundamentación teórica	4

1.3.1	Importancia de la planificación estrategia.....	5
1.3.2	Elementos clave de una planificación estratégica.....	5
1.3.3	Tipos de plan estratégico.....	8
1.3.4	Relación entre la planeación estratégica y otros planes organizacionales.	8
1.3.5	Proceso de elaboración de un plan estratégico.....	9
1.3.6	Herramientas y técnicas utilizadas para la elaboración de un plan estratégico.	10
1.3.7	FODA.....	10
1.3.8	Análisis de PESTEL.....	11
1.3.9	Análisis de la cadena de valor.....	12
1.3.10	Cinco fuerzas de Porter.....	12
1.3.11	EFE (Matriz de evaluación para factores externos).....	12
1.3.12	EFI (Matriz de evaluación de factores internos).....	13
1.3.13	Matriz de la posición estratégica y evolución de acción (PEEA).....	13
1.3.14	Matriz externa e interna (IE).....	14
1.3.15	Técnica de medición de resultantes.....	15
1.3.16	Mapa estratégico.....	15
1.4	Objetivos.....	17
1.4.1	Objetivo general.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	17
	CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	18
2.1	Materiales.....	18

2.2 Métodos.....	19
2.2.1 Modalidad de la investigación	19
2.2.2 Población y muestra	21
2.2.3 Recolección de información.....	21
2.2.4 Procesamiento y análisis de datos	22
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
3.1 Datos generales de la empresa	23
3.1.1 Historia de la empresa.....	23
3.1.2 Ubicación de la empresa	23
3.1.3 Misión..	24
3.1.4 Visión...	24
3.1.5 Objetivos estratégicos de la empresa	24
3.1.6 Organigrama estructural de la empresa.....	25
3.1.7 Mapa de procesos de la empresa consultora CHANGE FACTOR CONSULTING	25
3.1.8 Servicios que ofrece la empresa.....	26
3.1.9 Descripción de servicios	29
3.1.10 Flujograma de la prestación de servicios de la empresa consultora Change Factor Consulting	30
3.1.11 Caracterización del proceso para el servicio de asesoramiento	30
3.2 Análisis externo.....	32

3.2.1 Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional	33
3.2.2 Matriz del perfil competitivo	35
3.2.3 Matriz de enfrentamiento (MPC)	36
3.2.4 Evaluación competitiva – Porter	38
3.2.5 Análisis de PESTEL.....	39
3.2.6 EFE (Matriz de evaluación de factores externos)	41
3.3 Análisis Interno	47
3.3.1 Matriz de debilidades y fortalezas para el análisis interno	47
3.3.2 EFI (Matriz de evaluación de factores internos).....	49
3.4 Etapa de ajuste.....	54
3.4.1 Matriz FODA	54
3.4.2 Declaración de premisas de misión, visión y valores empresariales	56
3.4.3 Objetivos estratégicos	59
3.4.4 Análisis Stakeholders	60
3.4.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	75
3.4.6 Desarrollo de la matriz interna y externa (IE).....	78
3.4.7 Matriz de estrategias	80
3.5 Análisis y evaluación de estrategias.....	81
3.6 Planes operativos para la ejecución y evaluación de las estrategias planteadas ..	88
3.6.1 Planes de acción	88
3.7 Balance ScoreCard	132

3.7.1 Mapa estratégico	132
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
4.1 Conclusiones	135
4.2 Recomendaciones.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias.....	7
Tabla 2. Materiales empleados en la investigación.....	18
Tabla 3. Especificación de la recolección de datos.....	21
Tabla 4. Datos informativos de la empresa Change Factor Consulting.....	23
Tabla 5. Servicios de la empresa Change Factor Consulting.....	27
Tabla 6. Descripción de etapas del servicio de consultora.....	29
Tabla 7. Caracterización del proceso de asesoramiento empresarial.....	31
Tabla 8. Matriz de oportunidades y amenazas.....	33
Tabla 9. Datos informativos de empresas competidores.....	35
Tabla 10. Denominación de factores.....	35
Tabla 11. Matriz de enfrentamiento para factores competitivos.....	36
Tabla 12. Lista de factores externos.....	37
Tabla 13. Matriz de características de fuerzas competitivas.....	38
Tabla 14. Análisis Pestel de la consultora Change Factor Consulting.....	39
Tabla 15. Matriz de enfrentamiento de oportunidades en base a los factores externos.	45
Tabla 16. Matriz de enfrentamiento de amenazas en base a los factores externos. ...	45
Tabla 17. Matriz de valoración de factores externos.....	46
Tabla 18. Matriz de fortalezas y debilidades en base a la evaluación interna.....	48
Tabla 19. Matriz de enfrentamiento de fortalezas en base a los factores internos.....	52

Tabla 20. Matriz de enfrentamiento de debilidades en base a los factores internos. .	52
Tabla 21. Matriz de valoración de factores internos.	53
Tabla 22. Matriz FODA de la consultora Change Factor Consulting.	54
Tabla 23. Estrategias FO – DO de la empresa consultora.	55
Tabla 24. Estrategias FA – DA de la empresa consultora.	56
Tabla 25. Preguntas y respuestas para la reformulación de misión y visión.	57
Tabla 26. Declaración de misión, visión y valores empresariales.	58
Tabla 27. Brainstorming para formar objetivos.	59
Tabla 28. Pasos para de análisis stakeholders.	60
Tabla 29. Nivel de conocimiento	63
Tabla 30. Reputación en el mercado	64
Tabla 31. Satisfacción de los beneficios	65
Tabla 32. Nivel de importancia.	65
Tabla 33. Recomendación del servicio	66
Tabla 34. Comunicación externa y transparencia	67
Tabla 35. Confianza de la capacidad.	68
Tabla 36. Accesibilidad.	68
Tabla 37. Compromiso.	69
Tabla 38. Brainstorming de necesidades y expectativas de stakeholders.	71
Tabla 39. Matriz PEEA.	77
Tabla 40. Valor de ejes.	77

Tabla 41. Rangos para la matriz IE.....	79
Tabla 42. Matriz de estrategias intensivas	80
Tabla 43. Matriz de estrategias conservadoras	81
Tabla 44. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias.....	83
Tabla 45. Matriz de alternativas del Plan de Creación de oportunidades.....	96
Tabla 46. Oferta de capacitaciones y cursos	98
Tabla 47. Propuesta de redes digitales.....	102
Tabla 48. Cronograma plan de operación 1	103
Tabla 49. Presupuesto del plan de operación 1	104
Tabla 50. Formato general para la documentación de procesos	113
Tabla 51. Cronograma del plan de operación 2	114
Tabla 52. Presupuesto del plan de operación 2.....	115
Tabla 53. Propuestas de networking.....	119
Tabla 54. Cronograma del plan de operación 3	123
Tabla 55. Presupuesto del plan de operación 3.....	124
Tabla 56. Cronograma del plan de operación 4	131
Tabla 57. Presupuesto del plan de operaciones 4.....	131
Tabla 58. Balance ScoreCard Change Factor Consulting.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz FODA.....	10
Figura 2. Ejemplo de mapa estratégico.....	16
Figura 3. Logo de la empresa.....	23
Figura 4. Ubicación geográfica de la consultora Change Factor Consulting.....	24
Figura 5. Organigrama de Change Factor Consulting.	25
Figura 6. Mapa de procesos de la consultora CHANGE FACTOR CONSULTING.....	26
Figura 7. Flujograma servicio de consultora.....	30
Figura 8. Identificación de stakeholders de Change Factor Consulting.....	61
Figura 9. Nivel de conocimiento.....	63
Figura 10. Reputación en el mercado.....	64
Figura 11. Satisfacción de los beneficios.....	65
Figura 12. Nivel de importancia.....	66
Figura 13. Recomendación del servicio.....	66
Figura 14. Comunicación externa y transparencia.....	67
Figura 15. Confianza de la capacidad.....	68
Figura 16. Accesibilidad.....	69
Figura 17. Compromiso.....	70
Figura 18. Agenda de convivencia empresarial.....	72
Figura 19. Capacitaciones a clientes.....	72
Figura 20. Matriz de influencia – interés de la consultora.....	74

Figura 21. Representación gráfica de la matriz PEEA.....	78
Figura 22. Matriz Interna-Externa de Change Factor Consulting.....	79
Figura 23. Agenda antigua de Change Factor Consulting.	92
Figura 24. Nueva estructuración y servicios (Xtrategy).	93
Figura 25. Nueva estructuración y servicios (Endomarketing).....	93
Figura 26. Nueva estructuración y servicios (Xschool).....	93
Figura 27. Portafolio de Profesionales	95
Figura 28. Nuevos servicios para el sector público - privado	101
Figura 29. Agenda de reuniones para clientes y equipo consultor.....	108
Figura 30. Repositorio empresarial	109
Figura 31. Pasos para el programa de afiliación	111
Figura 32. Publicidad pre al evento.....	112
Figura 33. Ejemplo del diagrama de flujo.....	113
Figura 34. Funciones para automatizar marketing en HubSpot.	121
Figura 35. Prototipo de calendario y beneficios de la consultora.	122
Figura 36. Propuesta de software para la comunicación interna.....	128
Figura 37. Propuesta de interacción entre cliente y organización.....	130
Figura 38. Mapa estratégico Change Factor Consulting	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista (no estructurada) para información inicial.	143
Anexo B. Entrevista (no estructurada) para el análisis interno.	146
Anexo C. Entrevista (no estructurada) para conocer las aspiraciones de la empresa.	148
Anexo D. Entrevista (no estructurada) con el gerente para el análisis Stakeholders	150
Anexo E. Cuestionario	152
Anexo F. Link de validación de encuestas.....	153

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo propone mejorar la planeación estratégica en la consultora “Change Factor Consulting”, la cual se encuentra en una etapa de reestructuración, implementación y transformación para su prolongación en el mercado. La inexistencia de material documentado y herramientas que faciliten la gestión en medición de seguimiento han contemplado la formulación de un plan estratégico para el manejo de una correcta gestión empresarial que permita el encaminamiento correcto al cumplimiento de objetivos de mejora.

Inicialmente se realiza un análisis de la situación actual de la consultora por medio de herramientas y matrices de análisis estratégico que permiten una indagación de manera interna y externa, la combinación de herramientas de análisis competitivos con las cinco fuerzas de Porter, generando una información más implícita y sintetizada. Además, la formulación de estrategias según el tipo la empresa lo requiera facilitando de cierto modo la cooperación interna y el reconocimiento en factores externos, para consecuentemente desarrollar planes de operación.

Dentro de los resultados, se encontró una empresa con debilidad en el ámbito interno que se ve reflejado en la matriz EFI con un valor de 2.45 y con un poco más de solvencia en el ambiente externo representado en la matriz EFE con un valor de 2.57, con condiciones por mejorar tanto productiva como de reconocimiento, de tal manera que, fue necesaria reestructurar el direccionamiento en que la empresa debe continuar para aprovechar de una mejor manera cada una de sus oportunidades y fortalezas. El plan estratégico, cuenta con 17 estrategias tanto intensivas como conservadoras, generando un direccionamiento a los servicios, a la transformación, al cliente, al reconocimiento y a la participación interna, generando control total de la organización.

Por último, se proponen planes de operación y el Balance Scorecard en el que se establecen lineamientos para la adquisición de objetivos según el periodo y meta propuesta.

Palabras claves: Plan estratégico, Balance ScoreCard, Stakeholders, estrategias empresariales

ABSTRACT

This research work proposes to improve strategic planning in the consulting firm "Change Factor Consulting", which is in a stage of restructuring, implementation and transformation for its prolongation in the market. Inexistence of documented material and tools that facilitates management in follow-up measurement have contemplated formulation of a strategic plan for a correct business management handling that allows the correct direction to the fulfillment of improvement objectives.

Initially, an analysis of the current situation of the consulting firm is carried out through strategic analysis tools and matrix that allow an internal and external inquiry, combination of competitive analysis tools with Porter's five forces, generating a more implicit and synthesized information. In addition, formulation of strategies according to company kind that requires it, facilitating in a certain way internal cooperation and recognition of external factors, to consequently develop operation plans.

Within results, it has been found a company with weaknesses in the internal environment reflected in the EFI matrix with a value of 2.45 and with a little more solvency in the external environment represented in the EFE matrix with a value of 2.57, with conditions to improve both productive and recognition, so that it was necessary to restructure direction in which the company should continue to take advantage of each of its opportunities and strengths in a better way. Strategic plan has 17 strategies, both intensive and conservative, generating a direction to services, transformation, customer, recognition and internal participation, generating total control of the organization.

Finally, operating plans and Balance Scorecard are proposed in which guidelines are established for acquisition of objectives according to the period and the proposed goal.

Key words: Strategic plan, Balance ScoreCard, Stakeholders, corporate strategies.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Tema de investigación

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA CONSULTORA “CHANGE FACTOR CONSULTING”.

1.1.1 Planteamiento del problema

Una de las necesidades a tomarse en cuenta a nivel mundial es la de plantear una estrategia que estructure de una mejor manera los objetivos comunes, la cooperación y la coordinación entre los distintos organismos, que con su cumplimiento se pueda lograr una sinergia en la consecución de metas compartidas. El enriquecimiento empresarial se enfrenta a la necesidad de reforzar su capacidad de innovación, a través de políticas y medidas que promuevan la planificación estratégica como herramienta de apoyo [1].

La necesidad de abordar la brecha en la implementación de políticas y medidas en los países miembros de la UE ha dado paso a que la planificación estratégica sea considerada como un eslabón de desarrollo mercantil, sin embargo, existe el escenario en que la implementación de políticas pueda generar desigualdades y tensiones entre los países. En este sentido, es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación y cooperación para garantizar una implementación de estrategia efectiva [1][2].

En marzo y abril del 2019 la UE en conjunto con su comisión de área da paso al proceso de plan estratégico, generando así más de 8000 contribuciones a diferentes fases de proceso de planificación que buscaría la optimización de un impacto global en el Horizonte de Europa [2]. Con este antecedente se toma en cuenta que el éxito en la implementación de los planes estratégicos requerirá de una corresponsabilidad y disciplina compartida para hacer frente a los distintos desafíos en cada uno de los ámbitos en los que se trabajan [3].

Un plan estratégico se enfoca en el desarrollo de una visión de largo plazo dentro de cada estatuto presente para una organización o entidad en América latina. Uno de los

principales desafíos en este tipo de planificación es la identificación del problema central que debe ser abordado por la estrategia. En este sentido, se puede plantear como problema principal la necesidad de adaptación de la organización ante un entorno cambiante y complejo, caracterizado por la incertidumbre, la globalización, la tecnología y la competencia [4].

La administración estratégica no se enfoca solamente en empresas que ofrezcan productos tangibles, las organizaciones que ofertan servicios también consideran generar una planificación óptima a la hora de tomar decisiones en temas organizacionales. A.T. KEARNEY, una consultora estadounidense con sucursales en por lo menos 40 países alrededor del mundo y con la mejor repartición de ganancias de empresas de este tipo, centra cada problema administrativo y estratégico como un objetivo a superar dentro de su plan estratégico vigente [1][5].

En Ecuador, el tema de planificación estratégica ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, tanto en la industria privada como en el sector público, el gobierno ecuatoriano ha implementado estrategias semejantes a las características de un plan estratégico: el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, cumpliendo con su objetivo principal de mejorar la calidad de vida de la población promoviendo el desarrollo sostenible del país [6][7]. Asimismo, en el ámbito empresarial, un gran porcentaje de organizaciones industriales cumplieron sus objetivos propuestos en el tiempo estimado de planificación, sin verse afectados por el tiempo de pandemia ni crisis económica, esto debido a que estuvieron respaldados con estrategias puntuales dentro de su gestión estratégica [7].

CHANGE FACTOR CONSULTING es una empresa consultora dedicada al desarrollo organizacional y gestión del cambio, que al pasar el tiempo ha ido innovando sus metodologías en impartir el asesoramiento calificado a su catálogo de clientes. Junto a ello resaltando los valores y objetivos que hacen de esta empresa la mejor en su línea laboral. Es por esta razón que se ven forzados a tener una atención de calidad y un crecimiento en base a sus metas propuestas y rediseñadas con cada proyecto cumplido.

En los últimos años la empresa consultora ha tenido un rendimiento promedio en el cumplimiento de sus objetivos y visiones que los caracterizan de la competencia, viéndolo esto reflejado a la hora de entregar cada proyecto de asesoramiento a sus

clientes. Ante la no muy satisfactoria calificación de cumplimiento en expectativas al cliente la empresa valoró la idea de plasmar nuevas metas a alcanzar y no pasar por alto las amenazas externas de sector respaldándose de una mejor manera con una gestión estratégica adecuada y acorde a sus necesidades.

1.2 Antecedentes investigativos

En la mayoría de los casos las investigaciones sobre la planeación estratégica aplicada a organizaciones o en especial a empresas consultoras tanto nacionales como internacionales, se denota el vínculo entre los aspectos técnicos administrativos y la toma de decisiones en base a gestiones empresariales.

Los planes estratégicos en empresas consultoras son cambiantes cada año pues es necesario revisar su alcance de trabajo y propuestas de mejora que adquieren conforme incrementan su experiencia laboral, adicional que existen varios factores que están relacionados y son diferentes para cada organización dependiendo del tamaño de la empresa, el ritmo variante en el mercado y el catálogo de clientes que maneje la organización, por esto se estima que se debe centrar su atención una vez al año o de ser el caso actualizarlo, según demanda o previsiones de nuevo orden [8].

Galo y Borja [9], mencionan que la generación de nuevas oportunidades competitivas para una empresa por lo general es responsabilidad de toda el área empresarial, debido a que cada departamento podría incluir un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización o institución. Y tomando como referencia de [10] podemos acatarnos a utilizar diferentes herramientas de análisis como son la matriz PCI y la matriz de vulnerabilidad que en conjunto con su FODA proporcionará un marco constituido de referencias para la toma de decisiones [11][12]. Todo como punto inicial del proceso de ensamble de una gestión estratégica, que como producto final asemejaría a una normativa de seguimiento y actualización, que concluiría con el cumplimiento a corto o largo plazo de objetivos propuestos.

Por otra parte, Gutiérrez [13] analizó la situación externa e interna de la empresa, aplicando varias herramientas de análisis ya mencionados con anterioridad, permitiendo así confirmar que actualmente se debe considerar como una ventaja

competitiva que las empresas de esta índole laboral como son las consultoras deben ofrecer la financiación a sus clientes, implementando planes competitivos de financiamiento de acorde a la categoría y confiabilidad del cliente.

De este modo, se considera que el fortalecimiento de los sistemas de comunicación a través de proyectos de interacción directa con el cliente. Según informes cotidianos se menciona que la gran mayoría se siente en mejor ambiente, cuando se comunica por vía WhatsApp [14]. Así Rosales y Vela [15], dentro de su aporte en la investigación proporcionan un información sustancial en base al entorno de la gestión estratégica al emprender con la aplicación de herramientas de análisis como DAFO, SMART y CAME, los cuales aportan coherencia y comprobación de teorías administrativas al momento de considerar influencias en factores externos dentro de la gestión empresarial, generando de este modo diferentes aportes cuando se creen necesidades de incrementar la competitividad a un grado cercano a un 15% adicional. [16].

Por otra parte, Cayo [17] propició como pilar de su investigación que se pueden acatar destrezas adicionales para una correcta dictaminación de cumplimiento en estrategias empresariales, generando así la apertura de la implementación de matrices, análisis sistemáticos y creación de medidores; estos últimos comparados y medidos referente al elemento clave para la corrección de amenazas existentes presentadas al termino de las observaciones internas.

1.3 Fundamentación teórica

Conjunto de actividades sistemáticos y metodológicos que facilita a las organizaciones a definir su visión, misión valores y objetivos a largo plazo, así como identificar las acciones necesarias para alcanzarlos y se transformen en elementos significativos de revisión continua [7].

En contexto histórico se dan a conocer que fueron los ejércitos napoleónicos los originarios del esquema a través de estrategias de guerra durante las batallas, en la cual se diseñan tácticas de combate para obtener la victoria [18]. Pero por otra parte en el ámbito industrial debido a la competitividad entre organizaciones y a la astucia de los

gerentes se crean documentos con objetivos de gestión que buscan tener ciertas ventajas por su buena estructuración y planificación.

La planificación contiene ciertas estructuras dentro de ellas tenemos:

- **Direccional:** Se rige con base al objetivo preestablecido, tomando una orientación clara y concisa.
- **Racional:** Se toma en cuenta las alternativas de estudio y se elige la mejor opción.
- **Adaptativa:** Se asocia con la flexibilidad debido a que su función permite establecer cambios.
- **Intencional:** Cada actividad cuenta con un fin de cumplimiento.

1.3.1 Importancia de la planificación estrategia

La planificación estratégica ayuda a las empresas a definir los puntos clave para su mejor incorporación al mercado y una mejor rivalidad contra la competencia, así como también a identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. Generando de este modo una afinidad a la hora de tomar decisiones informadas y ajustadas en la dirección correcta de ser el caso, por el motivo que el entorno empresarial se encuentra en constante cambio, todo esto referenciado al éxito a largo plazo [9].

1.3.2 Elementos clave de una planificación estratégica

Un plan estratégico viéndose como una herramienta vital para el éxito de cualquier organización, ya que permite establecer un rumbo claro con la definición de objetivos, metas, estrategias, acciones y políticas necesarias para cumplir con los requerimientos de satisfacción y ganancia dentro del organismo [19]. A continuación, se detallan los elementos claves de un plan estratégico:

a. Objetivos

Logros a conseguir o alcanzar a través de actividades o planes que se llevan a cabo en un determinado periodo, estos deben estar estrechamente alineados con los valores empresariales como también a su misión y visión. Existen dos formas de estructurar un objetivo los que se la toma de manera general y los que son más explícitos que se referencian de una manera más específica, esto dependiendo del tiempo en cuanto se quieran ver resultados [20].

b. Misión y visión

Estos elementos correspondientes normalmente están presentes en la carta de cordialidad de las organizaciones, dando a conocer el planteamiento de sus estrategias, alcance de sus límites y la cumbre a alcanzar como único objetivo [20].

La misión de una empresa describe su razón de ser, declarando de cierta forma lo que busca lograr en su área de operación. La misión puede incluir objetivos específicos en términos de productos o servicios a desarrollar, clientes a atender o impacto socioeconómico a generar [20].

La visión por otra parte describe el objetivo que espera lograr en un futuro, tratándose así de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización a largo plazo, esto puede incluir servicios a ofrecer, segmentos de mercado a atender o impactos económicos a generar [20].

La importancia de mantener visiones y misiones declaradas ayuda al crecimiento empresarial, debido a que su definición enfoca la atención de cada organismo interno a la obtención de un resultado eficiente, además tenemos:

- Mejorar el ambiente de cooperación en distintas áreas operativas.
- Identificar rol implícito de cada miembro, lo que permite una participación coordinada y con compromiso.
- Reducir el tiempo de control mediante parámetros de evaluación.

c. Metas

Se definen como resultados concretos obtenidos de los objetivos cumplidos, estos pueden ser medibles y también ser cuantitativos o cualitativos [19].

d. Estrategias

Planes de acción que se formulan para lograr las metas y objetivos establecidos, estas estrategias deben ser coherentes con la misión y visión establecidos en la organización, así como también con sus fortalezas y oportunidades.

La toma de decisiones se ve influenciada de acorde a las problemáticas que se presenten al día, es por esto que generar estrategias para su solución es válido por diferentes autores [21], pero sin desestimar la existencia de diferentes maneras de entender una estrategia y como corregirla de acuerdo al direccionamiento de sus acciones, es por esto que existen diferentes estrategias, entre ellas tenemos:

Tabla 1. Tipos de estrategias [20].

ESTIMACIÓN	ACCIÓN	DEFINICIÓN	RANGO						
Integración	Integración hacia atrás	Agilita el control a los distribuidores minoristas en el mercado.	Intensivas	Competitivas	Conservadoras				
	Integración hacia adelante	Establece el control con los proveedores.							
	Integración horizontal	Aumenta el control sobre la competencia.							
Intensivas	Ingreso al mercado	Referente estrategias a la mercadotecnia.		Intensivas		Competitivas	Conservadoras		
	Desarrollo del mercado	Aumentar ubicaciones físicas para expansión del producto.							
	Desarrollo del producto	Según necesidades del cliente inventar servicio o producto.							
Diversificación	Concéntrica	Indicios de productos originarios				Intensivas		Competitivas	Conservadoras
	Horizontal	Indicios de productos que no están relacionados.							
	Conglomerados	Adición de productos nuevos.							
Defensivas	Reducción de gastos	Reducción de coste, para afrontar ingresos.	Intensivas		Competitivas			Conservadoras	
	Enajenación	Prestación de estructura e instalaciones.							
	Liquidación	Cierre de instalaciones.							

e. Políticas

Reglas y lineamientos que establecen la forma en que se realizarán o se implementarán las estrategias. Las políticas deben estar en vínculo con la visión y misión de la organización y deben ser claras y coherentes [19].

1.3.3 Tipos de plan estratégico

Este contexto dependerá al saber para qué tipo de ambiente laboral se necesita ejecutar el plan de estudio, por tal motivo se pueden diferenciar diferentes tipos de planificaciones de acorde al plan de trabajo que se necesite implementar o al tiempo en el que serán implementados como pueden ser a corto plazo, mediano plazo y a largo plazo [14], entre los más importantes tenemos:

- **Plan estratégico de negocios:** Su labor se enfoca a largo plazo únicamente en estrategias globales de negocio [22].
- **Plan estratégico de marketing:** Su objetivo es el posicionamiento de la marca en el mercado mediante publicidad [23].
- **Plan estratégico operativo:** Adiciona el gestionamiento de procesos operativos [17].

1.3.4 Relación entre la planeación estratégica y otros planes organizacionales.

Como elemento fundamental dentro de la gestión empresarial y organizacional el plan estratégico debe estar relacionado con diferentes planes organizacionales.

Por este motivo señalamos la importancia de una ejemplar coordinación entre el plan estratégico y el plan de negocios, debido esto a el establecimiento de metas y objetivos comerciales a corto y mediano plazo, mientras que la definición de objetivos difiere el cumplimiento a largo plazo [24].

De igual manera, el presupuesto es un plan mercantil que debe reflejar los objetivos y estrategias definidos dentro del plan estratégico y en el plan de negocios. Por otro lado, gestión de riesgo permite identificar las inminentes amenazas y oportunidades que

deben ser consideradas a la hora de ejemplificar estrategias para afrontar y minimizar los riesgos [24].

Para este tipo de actividad la evaluación y monitoreo son procesos importantes que aseguran una implementación efectiva y coordinación con los demás planes.

1.3.5 Proceso de elaboración de un plan estratégico

La cronología para el diseño de un plan estratégico no tiene un formato general, debido a que este puede variar dependiendo de la organización y su entorno laboral, pero como ejemplo base podemos involucrar los siguientes pasos [22]:

- 1. Análisis actual de la empresa:** Estudio previo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo del entorno empresarial.
- 2. Definición de la misión y visión:** Se establece el alcance a largo plazo de a donde se desea llegar y lo que se desea cumplir, esto como guía para el desarrollo de la estrategia.
- 3. Identificación de objetivos y metas:** Se estipulan los logros que se desean alcanzar, estos con un periodo a largo plazo y a nivel departamental u organizacional.
- 4. Análisis estratégico:** Se verifican los entornos a enfrentarse y se evalúan estrategias propicias para el cumplimiento de los objetivos.
- 5. Elección de estrategia:** Se define el plan de actividades detallados a cumplirse.
- 6. Ejecución de la estrategia:** Se desarrolla el plan de acción ampliamente estudiado y se procede a darle seguimiento con el objetivo de verificar su cumplimiento.
- 7. Control y ajuste:** Se controlan en determinados periodos para verificar el funcionamiento y los resultados arrojados después de su implementación para intercalar los ajustes de ser el caso de cambio.

1.3.6 Herramientas y técnicas utilizadas para la elaboración de un plan estratégico

El respaldo de aportar con datos y valores en una investigación da el encaminamiento correcto a futuros análisis y a decidir de una manera más privilegiada en referencia a los resultados ya estudiados y verificados según técnicas y herramientas de apoyo, entre ellas tenemos:

1.3.7 FODA

Herramienta tradicional de la planificación estratégica, se refiere a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es comúnmente utilizada por empresas, organizaciones e incluso individuos para evaluar cada aspecto entorno a su vida diario o puesto en el mercado con referencia a su competencia[20].

Con base a la presentación de su análisis, se pueden estratificar estrategias de maximización referente a sus oportunidades y mitigar las amenazas; esto generando una clara visión a la hora de la toma de decisiones.

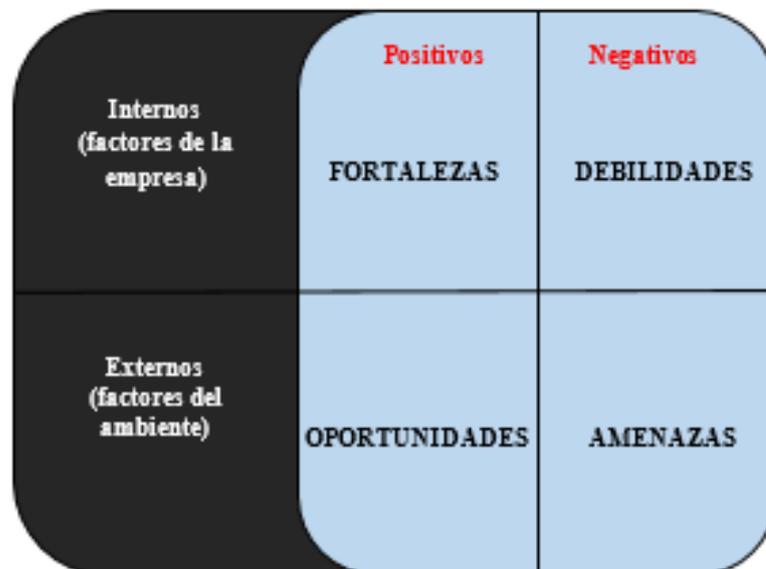


Figura 1. Matriz FODA [25].

Así de referencia a la Figura 1, se ajusta la herramienta del FODA para la generación de estrategias, es así que se tienen:

- **FO:** El uso de las fortalezas internas se ven beneficiadas por las oportunidades externas.
- **DO:** Las oportunidades externas mejoran las debilidades internas.
- **FA:** Se debe reducir el impacto de las amenazas externas a través de las fortalezas.
- **DA:** El uso de procedimientos de retracción con el fin de evadir las amenazas tanto externas como sus debilidades internas.

1.3.8 Análisis de PESTEL

Herramienta que facilita la evaluación del entorno macroeconómico en el que la empresa se encuentra, se difiere de una metodología descriptiva y que evalúa diferentes puntos [26], entre ellos están:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores ambientales
- Factores legales

El análisis de PESTEL puede verse como una herramienta ejemplar debido que son de mayor utilidad para las empresas que se preparan para ingresar a un nuevo mercado o para las organizaciones que están en planes de expansión internacional [20].

Se diferencia del análisis PEST debido a que este se enfoca únicamente en los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos y no en los factores ecológicos y legales. Los dos análisis son vitales para comprender el entorno externo de una empresa y generar decisiones estratégicos informadas [27].

1.3.9 Análisis de la cadena de valor

Herramienta analítica que tiene la función de identificar en la organización todas las actividades útiles que crean valor para los clientes y después evalúa el aumento de la eficiencia y efectividad de dichas actividades.

La evaluación de este tipo de herramienta se combina con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cual evalúa ventajas competitivas de un negocio [20]. Es por este motivo que si existe mejora en las actividades de la cadena de valor la organización puede ganar mayor ventaja competitiva reduciendo costos o mejorando la calidad del producto o servicio en referencia a sus competidores [20].

1.3.10 Cinco fuerzas de Porter

Considerada como una herramienta analítica que permite la evaluación de la competitividad de una organización y su sugestivo para las empresas que operan en ella [22], estas fuerzas son:

- Amenaza de nuevos competidores
- Rivalidad entre competencia existente
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

1.3.11 EFE (Matriz de evaluación para factores externos)

Herramienta de estudio estratégico que permite la evaluación de los factores externos que pueden afectar a un proyecto o empresa, este tipo de matriz se la puede utilizar para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como también para evaluar el impacto de factores externos y su desempeño [28].

La matriz EFE se compone en dos partes: la primera en una lista de factores y la segunda la evaluación de cada factor según su habilidad e importancia para resolver por parte de la empresa. Dentro de la matriz pueden evaluarse diferentes factores como: políticos, económicos, sociales, culturales y legales [20].

La sumatoria ponderada de los puntajes de importancia de la empresa para la resolución de cada factor tomado en cuenta se utiliza con la intención de generar una puntuación total que indicaría la fortaleza general de la empresa en relación a los factores externos de estudio. Esta matriz se enfoca en la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno competitivo [20].

1.3.12 EFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Herramienta que agiliza la gestión estratégica en base a la evaluación de factores internos dando el plus de mejorar la capacidad en una empresa que requiere alcanzar sus objetivos y metas. La matriz engloba el análisis de fortalezas y debilidades internas de una organización con el único fin de diseñar estrategias que influyeran en potenciar su rendimiento [29].

La EFI está dentro del conjunto de matrices que son utilizadas para el estudio de una planeación estratégica con factores de influencia.

1.3.13 Matriz de la posición estratégica y evolución de acción (PEEA)

Instrumento generalmente utilizado para determinar la posición de una organización, consta de cuatro cuadrantes en donde se clasifican las estrategias por sus nombres: agresivas, conservadoras, defensivas y ofensivas. Cada una de estas cuatro caben en cuatro dimensiones como son: (FF) Fortalezas financieras, (VC) Ventaja competitiva, (EA) Estabilidad ambiental y (FI) fortaleza de la industria [30].

Para desarrollar la matriz PEEA, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las variables que se añaden en cada cuadrante, estas pueden variar según la organización [31].

2. Marcar los resultados promedios de los cuatro cuadrantes en eje correspondiente de la matriz [31].
3. Sumar los resultados del eje horizontal (eje x) y marcar el punto resultante en la cordenada[31].
4. Sumar los resultados del eje vertical (eje y) y marcar en eje de cordenadas [31].
5. Resaltar la intersección de los puntos x;y, que representan la posición estratégica de la organización en la matriz PEEA[31].
6. Localizar el punto resultando que permitira determinar el tipo de estrategia a utilizarse según la organización de estudio [31].

Para la implementación de este tipo de matriz es fundamental utilizar información real y específica, debido a que sus resultados varían de acuerdo a la organización y el contexto en los que se realiza [30].

1.3.14 Matriz externa e interna (IE)

Herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los factores internos y externos de una organización. Este tipo de matriz cuantifica un índice gráfico y ubicar en uno de los nueve cuadrantes que maneja esta matriz [17].

Para su implementación, se estiman los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización de estudio [17].
2. Crear la matriz de factores internos, determinando cada factor interno clave y asignar ponderaciones según su relevancia [17].
3. De igual manera crear la matriz de factores externos, determinando cada factor externo clave y asignar ponderaciones según su relevancia [17].
4. Calcular los puntajes ponderados de cada factor [17].

5. Proyectar las puntuaciones asignadas con el valor en cada eje horizontal y vertical [17].
6. Visualizar la ubicación gráfica de la resultante, entendiendo que es la posición estratégica de la organización [17].
7. Determinar estrategias apropiadas de acuerdo a la ubicación de los resultados [17].

1.3.15 Técnica de medición de resultantes

Indicadores

Una de las formas de corregir algo ya estructura y confirmar su funcionamiento son los indicadores, los cuales dentro de los planes estratégicos los más utilizados son los KPIs, los cuales, de la mano de cada objetivo estratégico y misión con visión, se los jerarquiza de acuerdo al uso implantado [32]:

- Indicadores financieros
- Indicadores de satisfacción al cliente

Cada uno de estos establecidos con tareas concisas de medir y aportar análisis de confirmación de acuerdo al funcionamiento dentro de la empresa [32].

Cada ayuda o apoyo que aporten a una mejora en la implementación de un plan estratégico se debe utilizar para entender diferentes aspectos del negocio y formar una base sólida para la planificación estratégica.

1.3.16 Mapa estratégico

La generación de estrategias colaborativas debe tomar en cuenta un orden jerárquico y cronológico, es por aquello que un plan estratégico se guía de un mapa estratégico, en donde se provee una representación gráfica de los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto entre ellos [33].

Esta herramienta administrativa estratégica, mejora la comunicación de estrategias entre organización y empleado, permitiendo así que todos trabajen juntos en establecer prioridades, medición de desempeño y la garantía de objetivos.

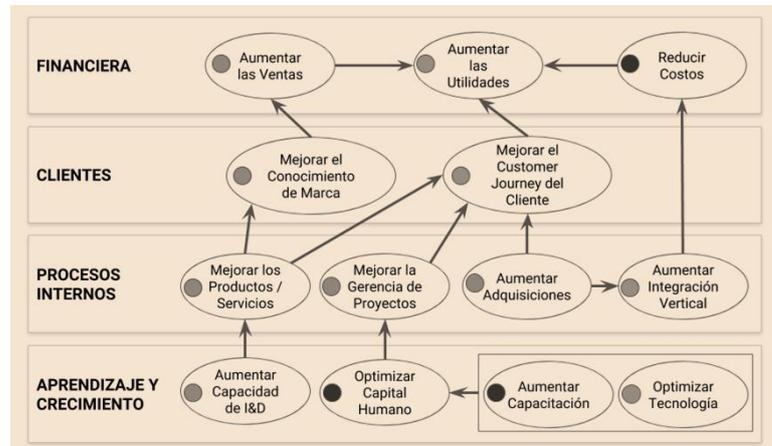


Figura 2. Ejemplo de mapa estratégico [30].

El mapa estratégico utilizada también en el balance ScoreCard, proporciona una guía de perspectivas, entre ellas tenemos:

Perspectiva al cliente

Direccionada con el único objetivo de exceder las expectativas del cliente, se dimensionan los aspectos, factores e indicadores en base a la satisfacción, adquisición de nuevos clientes, la retención, la rentabilidad y la cuota de mercado [20]. Es por esto que generando gestionamiento entre las entregas rápidas del servicio se pueden cuantificar varios aspectos como:

- Test de servicio
- Tasa de aceptación
- Tiempo de entrega
- Calidad de servicio

Perspectiva financiera

Implica la identificación de objetivos con visión económicos y la creación de estrategias para su obtención. La perspectiva financiera ayuda a las organizaciones a

evaluar el rendimiento financiero, que dé caso de ser negativo las medidas correctivas implicarían la reducción de costes [20].

Perspectiva de procesos internos

Sus objetivos puntuales pueden variar según la organización, generalmente se basan en la calidad, mejora de la eficiencia, la reducción de costos, la mejora en la productividad y la optimización en la cadena de suministros. Los indicadores son clave para su rendimiento, debido a que estos pueden reflejar datos de aprobación para su estudio [20].

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Se mencionan cuando a pesar de los cambios estos logran adaptarse es por esto que sus objetivos se basan en la capacitación y el desarrollo de habilidades personales, adicional al manejo de gestión de la información [20].

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la gestión empresarial en la consultora “Change Factor Consulting”.

1.4.2 Objetivos específicos

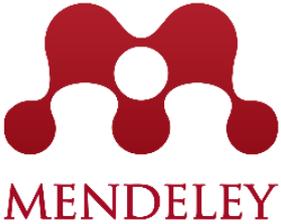
- Diagnosticar la situación actual interna y externa de la empresa mediante herramientas de análisis estratégico.
- Identificar las estrategias de acción que contribuyan a una correcta gestión empresarial con un enfoque operativo y competitivo.
- Proponer planes operativos para la ejecución y evaluación de las estrategias planteadas.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Materiales

En la Tabla 2, se describen los materiales que se utilizaron como herramientas específicas de desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tabla 2. Materiales empleados en la investigación

Material	Descripción	Figura
Laptop	Artefacto electrónico que permite desarrollar fácilmente múltiples tareas de investigación.	
Celular	Dispositivo que nos facilita la organización y comunicación entre los miembros de una comunidad interconectada.	
Microsoft Word	Herramienta de la Microsoft que permite la creación de documentos de redacción en equipos informáticos.	
Mendeley	Gestor bibliográfico en línea que permite organizar, almacenar y citar referencias bibliográficas de manera eficiente	

Material	Descripción	Figura
Internet	Red global interconectada que permite la comunicación y el intercambio de información entre usuarios de todo el mundo.	
Excel	Excel es un programa desarrollado por Microsoft, se trata de una hoja de cálculo que permite manipular datos numéricos y de texto en tablas formadas por la unión de filas y columnas.	
Visio	Herramienta de diagramación y visualización de datos desarrollada por Microsoft. Permite crear diagramas profesionales, como diagramas de flujo, organigramas, diagramas	
Canva	Herramienta de diseño gráfico gratuita que nos permite crear varios diseños para publicaciones, presentaciones, videos, etc.	

2.2 Métodos

2.2.1 Modalidad de la investigación

Para el presente trabajo investigativo, se emplearon diferentes enfoques de estudio es por esta razón que se utilizó las siguientes modalidades de investigación:

a. Investigación aplicada

Se empleó esta modalidad investigativa, por su aporte en el enfoque cuali-cuantitativo, permitiendo beneficiar los conocimientos adquiridos durante la carrera, en los diferentes módulos como; Gestión por procesos y administración de la producción,

materias que tuvieron como objetivo aportar con conocimiento en planeación y estrategias que con este conocimiento contribuyó en la indagación y localización de los principios generadores del problema, con la labor de presentar una variedad de soluciones frente al diseño del plan requerido en la empresa consultora “CHANGE FACTOR CONSULTING”.

b. Investigación de campo

La modalidad de campo fue apropiada para nuestro trabajo investigativo, debido a que nos permitió vincularnos gerencialmente y administrativamente con la organización durante el proceso de investigación, se realizaron diversas actividades. En primer lugar, realizar entrevistas no estructuradas para conocer el estado actual de la consultora. A continuación, se llevó a cabo una encuesta validada para la recopilación de información sobre el grado de interés y aporte que tienen los grupos de interés sobre la organización. De este mismo modo, se llevaron a cabo observaciones directas y participaciones cortas laborales, durante las cuales se inspeccionó a profundidad el ámbito empresarial y todos los componentes que constituyen una consultora.

c. Investigación bibliográfica-documental

La investigación empleó este tipo de modalidad con el propósito de engrandecer el desarrollo del proyecto y que el mismo se desenvuelva con un elevado grado de fundamentación teórica, para lograr esta actividad se estructura en diferentes actividades. Primeramente se utilizaron diferentes fuentes informativas tanto primarias como secundarias entre estas tesis, artículos científicos y libros en diferentes plataformas como son Google Académico, Scopus, etc. A continuación, se desarrolló una revisión minuciosa en cada fuente factible, considerando así procedimientos: pasos a seguir, ideas innovadoras, metodologías nuevas, todo con referente a un plan estratégico. Todas estas fuentes e información fueron recopiladas mediante un registro comparativo que posteriormente se analizaron hasta el punto de consolidar una base teórica completa en temas de planeación estratégica, generando de este modo respuestas a las diferentes incógnitas que presenta la consultora con su plan estratégico.

2.2.2 Población y muestra

La población para el estudio son aquellos trabajadores de la empresa, así como los clientes relacionados directamente con la recepción del servicio entregado por la empresa consultora CHANGE FACTOR CONSULTING y su proveedor más actual. Además, se consideraron cada uno de los servicios que maneja la empresa dándonos de esta manera valores exactos con los cuales realizamos perspectivas de trabajo y estimamos valoraciones aplicables entre los análisis de grupos de interés y la instauración de nuevos servicios.

2.2.3 Recolección de información

La recolección de información se la realizó dentro de los días y horas laborables, es decir, de 8:00 am a 16:00 pm y se la desarrolla por medio de la toma de datos, mediante técnicas e instrumentos para dar paso al cumplimiento de objetivos planteados y mostrados a continuación:

Tabla 3. Especificación de la recolección de datos.

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Técnicas/ Métodos (descrito)	Instrumentos o herramientas
Diagnosticar la situación actual interna y externa de la empresa mediante herramientas de análisis estratégico.	Evaluación base interna y externa de la empresa consultora CHANGE FACTOR CONSULTING	Se emplea la técnica del FODA para diagnosticar situaciones externas e internas.	Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para el diagnóstico interno y externo.
	Indagación más recóndita de factores que se vinculan con la organización.	Se estima la utilización de diferentes técnicas como PESTEL, cinco fuerzas de Porter, etc.	Matriz de valoración y determinación de factores
Identificar las estrategias de acción que contribuyan a una correcta gestión empresarial con un enfoque operativo y competitivo.	Evaluación mediante un análisis de Stakeholders los niveles de importancia en las partes interesadas que agreguen valor a la gestión empresarial.	Encuesta	Preguntas abiertas o cerradas
	Determinación de criterios y objetivos estratégicos.	Método de investigación bibliográfica	Recuadro de objetivos
	Planteamiento y evaluación de las estrategias generales.	Método descriptivo	Matriz de estrategias

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Técnicas/ Métodos (descrito)	Instrumentos o herramientas
	Modelación del mapa estratégico de la organización.	Método descriptivo	Mapa estratégico
Proponer planes operativos para la ejecución y evaluación de las estrategias planteadas.	Desarrollo de planes operativos basados en las estrategias planteadas.	Método descriptivo	Matriz de estrategias
	Definición de indicadores según los requerimientos empresariales.	Método descriptivo	Matriz general de indicadores
	Creación del cuadro de mando para la organización.	Método descriptivo	Balance ScoreCard

2.2.4 Procesamiento y análisis de datos

La información y datos obtenidos se procesaron y analizaron como se muestra a continuación:

- Examinación de los datos e información obtenida, separando aquellos datos que no estén completos, sean erróneos o no justifiquen su utilidad al tema de investigación.
- Registro de la información cualitativa referente al diseño de una planificación estratégica que paso el primer filtro de examinación, este proceso mediante el software de texto Microsoft Word, el cual facilitó profundizar la implementación e importancia de un plan estratégico en la empresa consultora.
- Tabulación y presentación de forma visual tanto los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos por medio de técnicas de medición y valoración, estimación y evaluación de la prestación del servicio por parte de la organización, a través del software Microsoft Excel.
- Diferenciación del plan estratégico de la organización con la utilización del software Balance ScoreCard, para la obtención de mapas estratégicos y el control de mando.
- Comprensión de los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Datos generales de la empresa

3.1.1 Historia de la empresa

Change Factor Consulting es una empresa en Ecuador, con sede principal en la ciudad de Quito cuenta con experiencia como líder de procesos en gestión del cambio, en implementaciones tecnológicas, proyectos de desarrollo organizacional y acompañamiento estratégico. La empresa fue fundada el 28 de noviembre del 2013, en la actualidad emplea un grupo de trabajadores entre los cuales están consultores, ingenieros, diseñadores y administrativos.

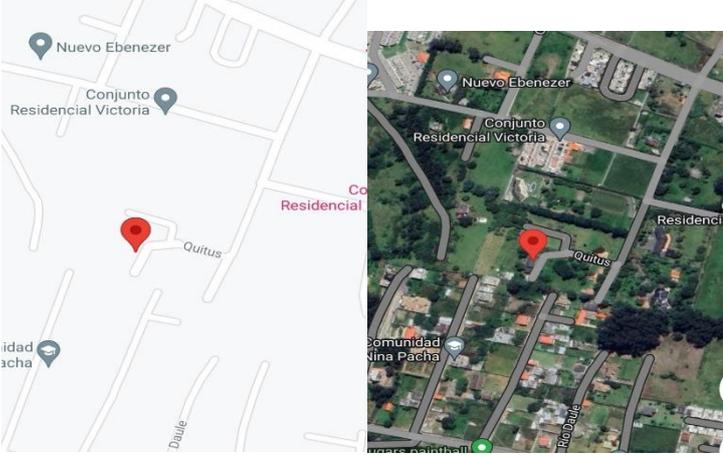
La empresa consultora Change Factor Consulting ofrece diferentes servicios en base al asesoramiento y cambio organizacional, la cartera de clientes de la empresa consultora se basa en clientes de renombre, por este motivo el servicio ofertado está dirigido a varias ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, entre otras.

3.1.2 Ubicación de la empresa

En la Tabla 4 podemos visualizar los datos informativos de la empresa consultora Change Factor Consulting.

Tabla 4. Datos informativos de la empresa Change Factor Consulting.

DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA	
 CHANGE FACTOR CONSULTING Figura 3. Logo de la empresa	
Razón social	Change Factor Consulting
Representante legal	Henry Aldemar Olaya
Provincia	Pichincha

DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA	
Cantón	Quito
Parroquia	Conocoto
Dirección	Club los médicos, Calle Jambelí S/N y Calle Quitus
Ubicación Geográfica	
	
<p>Figura 4. Ubicación geográfica de la consultora Change Factor Consulting.</p>	

3.1.3 Misión

Proporcionar acompañamiento, conocimiento, herramientas y experiencia a cada líder u organización que enfrente un cambio.

3.1.4 Visión

Consolidarse como una consultora conocida en el medio, utilizando metodologías y herramientas de vanguardia, para garantizar la eficacia y eficiencia del servicio ofertado

3.1.5 Objetivos estratégicos de la empresa

- Proveer plazas de trabajo al público en general, dando la iniciativa de brindar apoyo a jóvenes sin experiencia.
- Llegar a ser una empresa reconocida a nivel internacional, esto se cumplirá con la captación de clientes de renombre.

- Brindar herramientas y metodologías de aprendizaje únicos, manteniendo un personal capacitado con certificaciones internacionales.
- Valorar resultados, conociendo la ejecución de los objetivos de cada proyecto.

3.1.6 Organigrama estructural de la empresa

En la Figura 5 , se presenta el organigrama correspondiente a Change Factor Consulting:

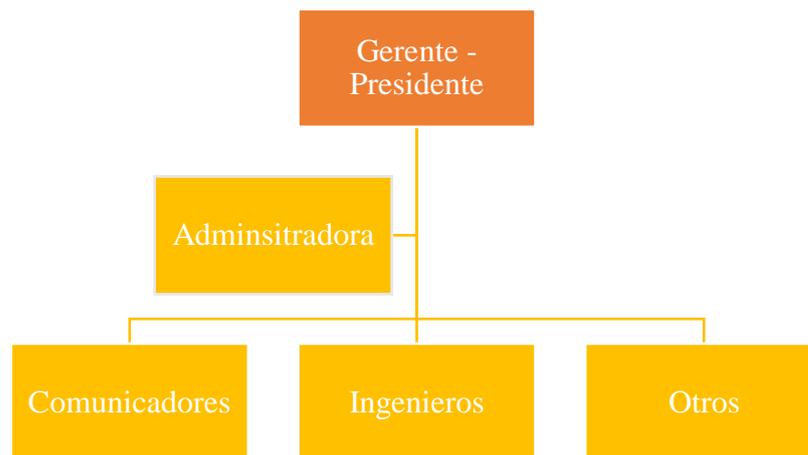


Figura 5. Organigrama de Change Factor Consulting.

3.1.7 Mapa de procesos de la empresa consultora CHANGE FACTOR CONSULTING

En la Figura 6 presentada a continuación se muestra el mapa de procesos de la consultora. En el presente mapa se detallan los procesos esenciales entre estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo que están presentes en cada uno de los proyectos a realizarse como prestación de servicios, el presente mapa se desarrolló en base al levantamiento de información y se categorizó cada proceso enfocado ejes de sostenibilidad para la empresa, basados en:

1. Estratégicos: Procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias.
2. Operativos: Todos los procesos que proporcionan resultados.
3. Apoyo: Procesos que proporcionan recursos necesarios a los anteriores.

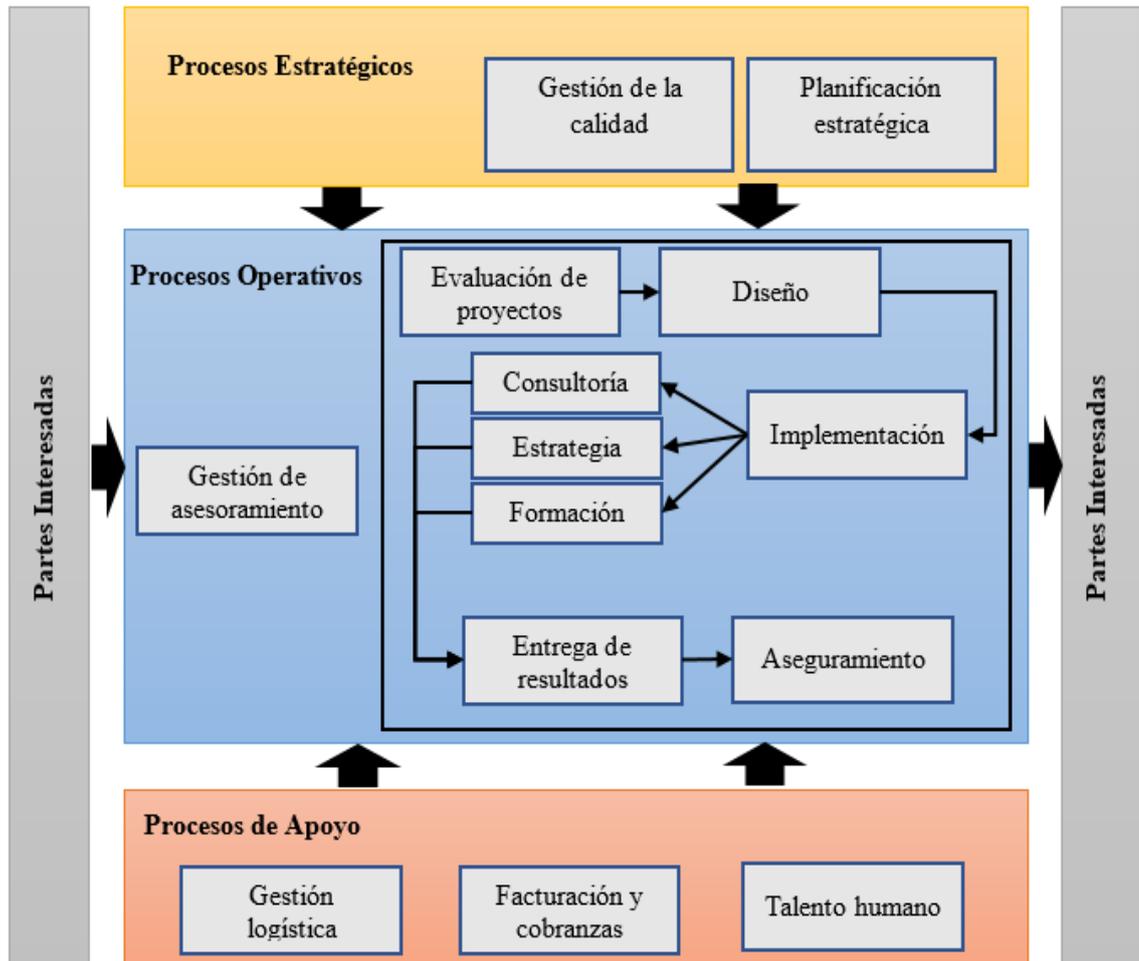


Figura 6. Mapa de procesos de la consultora CHANGE FACTOR CONSULTING.

3.1.8 Servicios que ofrece la empresa

La empresa Change Factor Consulting, es un equipo especialista que se encarga del Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio sustentados en una comunidad mundial de consultores de habla hispana apasionados en reproducir conocimientos, instrumentos y experiencias alrededor de la gestión estratégica y el desarrollo en las organizaciones.

Sus principales servicios prestados a su catálogo de clientes son: Consultoría, Estrategia y Formación, en la Tabla 5 se describen los servicios disponibles.

Tabla 5. Servicios de la empresa Change Factor Consulting.

SERVICIOS DE LA CONSULTORA CHANGE FACTOR CONSULTING	
	
Consultoría	<p>Práctica de brindar asesoramiento y alineación de expertos a personas naturales, organizaciones o empresas en una industria específica. Mediante estrategia, metodología y herramientas adaptadas a las necesidades y contexto de cada organización.</p> <p>Esto facilitando a la resolución de problemas, la toma de decisiones estratégicas, mejorar la eficiencia y alcanzar objetivos.</p> <p>Dentro del servicio general se plantean ocho subactividades que complementan este tipo de servicio entre estas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Transformación cultural • Transformación digital • Gestión de proyectos tecnológicos • Comunicación corporativa • Coaching para la transformación del negocio • Gestión del conocimiento • Experiencia del colaborador
	
Estrategia	<p>Se brinda un acompañamiento especial a las empresas a la hora de definir los macro orientadores de la organización en la toma de decisiones y el planteamiento en cada una de las acciones, de manera que se puedan relacionar todos los</p>

SERVICIOS DE LA CONSULTORA CHANGE FACTOR CONSULTING	
	<p>resultados empresariales, centrando cada una de las fortalezas de la organización y rectificando los planes para alcanzar los resultados esperados.</p> <p>Por esto la estrategia brindada por parte de la consultora debe alcanzar la efectividad ya que de esto depende la conformidad del cliente referente a problemáticas de oportunidades en el mercado, la definición del público objetivo, la creación de propuestas de valor, etc.</p> <p>Es por esto que el primer pilar base dentro de la empresa es la planificación estratégica generando una orientación de organización que busca conseguir visión y objetivos claros dentro de la trazabilidad de cada proyecto.</p> <p>Otro cimiento dentro de este servicio es el acompañamiento estratégico debido a que el apoyo a la ejecución de proyectos e iniciativas fortalece vínculos empresariales y confiabilidad a resultados óptimos.</p> <p>Para este tipo de acompañamiento se han diferenciado acciones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de acuerdo a la visión • Integración de esfuerzos • Comunicación entre partes interesadas • Mentoring para líderes • Tableros de control • Dirección de recursos
	
<p>Formación</p>	<p>Referido al proceso de proporcionar conocimientos, habilidades y competencias al área laboral de la empresa, con el único objetivo de mejorar su desempeño y capacidades. La formación abarca diversos aspectos como, técnicas, metodologías de trabajo, desarrollo comunicacional y liderazgo.</p> <p>Change Factor Consulting ayuda al desarrollo de todas las aptitudes, competencias y el talento necesario que faciliten el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de aprendizaje de sus clientes.</p> <p>Para esto se hace la práctica de diferentes programas dentro de sus soluciones tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de liderazgo • Programa de ventas consultivas • Estrategias y gestión de cambio • Metodologías AGILE <p>Todos los programas o prácticas que están dentro del catálogo de servicios de la empresa deben ser llevados a cabo a través de diversos métodos como cursos presenciales, talleres, seminarios programas de e-learning y mentoring. Todo esto contextualizado en planes de formación adaptado a las necesidades y objetivos del cliente organización.</p>

3.1.9 Descripción de servicios

De acuerdo con el mapa de procesos de la empresa, los procesos operativos de la consultora están compuesto esencialmente por 6 etapas que se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6. Descripción de etapas del servicio de asesoramiento.

SERVICIO DE ASESORAMIENTO	
Etapas	Descripción
Evaluación de proyectos	En esta etapa la consultoría analiza y valora la viabilidad, eficacia y eficiencia de cada fase del proyecto a realizarse, tomando en cuenta análisis diferentes para cada factor técnico, económico, financiero, social y ambiental. Adicional dentro de esta etapa se coordinan con los encargados del proyecto los recursos necesarios y los posibles riesgos a los que se deberán ajustar mientras se esté dentro del proyecto.
Diseño	Para la presente etapa la organización se vincula al cliente de manera institucional, es decir, envía a sus instalaciones al levantamiento de información a un especialista en la problemática a tratarse, el cual está encargado de gestionar, visualizar y sustentar toda información necesaria al flujo del problema. Esto con el objetivo de analizar la información recopilada y tomar decisiones de implementación.
Implementación de	Consultoría Generado el flujo de información, el equipo consultor encargado del proyecto se pone en contacto con el cliente y le menciona las medidas que pueden tomarse en cuenta para ese tipo de problemática, para el servicio de consultora los métodos que trabaja Change Factor Consulting son: Gestión del cambio, transformación cultural, transformación digital, comunicación corporativa, coaching y gestión del conocimiento.
	Estrategia Generado el flujo de información, el equipo consultor encargado del proyecto se pone en contacto con el cliente y le menciona las medidas que pueden tomarse en cuenta para ese tipo de problemática, para el servicio de estrategia los métodos y herramientas que trabaja Change Factor Consulting son: Planificación acorde a visión, integración de esfuerzos, comunicación entre partes interesadas, administración de recursos, mentoring y tableros de control.
	Formación Generado el flujo de información, el equipo consultor encargado del proyecto se pone en contacto con el cliente y le menciona las medidas que pueden tomarse en cuenta para ese tipo de problemática, para el servicio de formación los métodos que trabaja Change Factor Consulting son: Programas de liderazgo, programa de ventas consultivas y gestión de cambio.
Entrega de resultados	Change Factor Consulting establece un acuerdo con respecto al entregar el producto final, esto de acuerdo como lo solicite el cliente de esta forma se pueden presentar informes detallados que describan metas alcanzadas, métricas de cumplimiento o KPIs que certifiquen el cumplimiento de objetivos o a la vez el incremento de eficiencia en aspectos de aptitudes o económicos.
Aseguramiento	La empresa consultora garantiza que el cliente este conforme con los resultados obtenidos es por esto que, en esta etapa la organización se encarga de brindar talleres o herramientas que avalen el funcionamiento, cumplimiento y satisfacción del cliente referente al acondicionamiento de las nuevas implementaciones. Y de este modo al final de dicho aseguramiento se evalúa al cliente mediante encuestas y se certifica que se ha cubierto las necesidades presentadas al inicio del contrato.

3.1.10 Flujograma de la prestación de servicios de la empresa consultora Change Factor Consulting

En el presente flujograma se muestran las 6 etapas que conforman en cada uno de los servicios de consultoría, estrategia y formación, en conjunto con las decisiones apropiadas en base a la satisfacción del cliente.

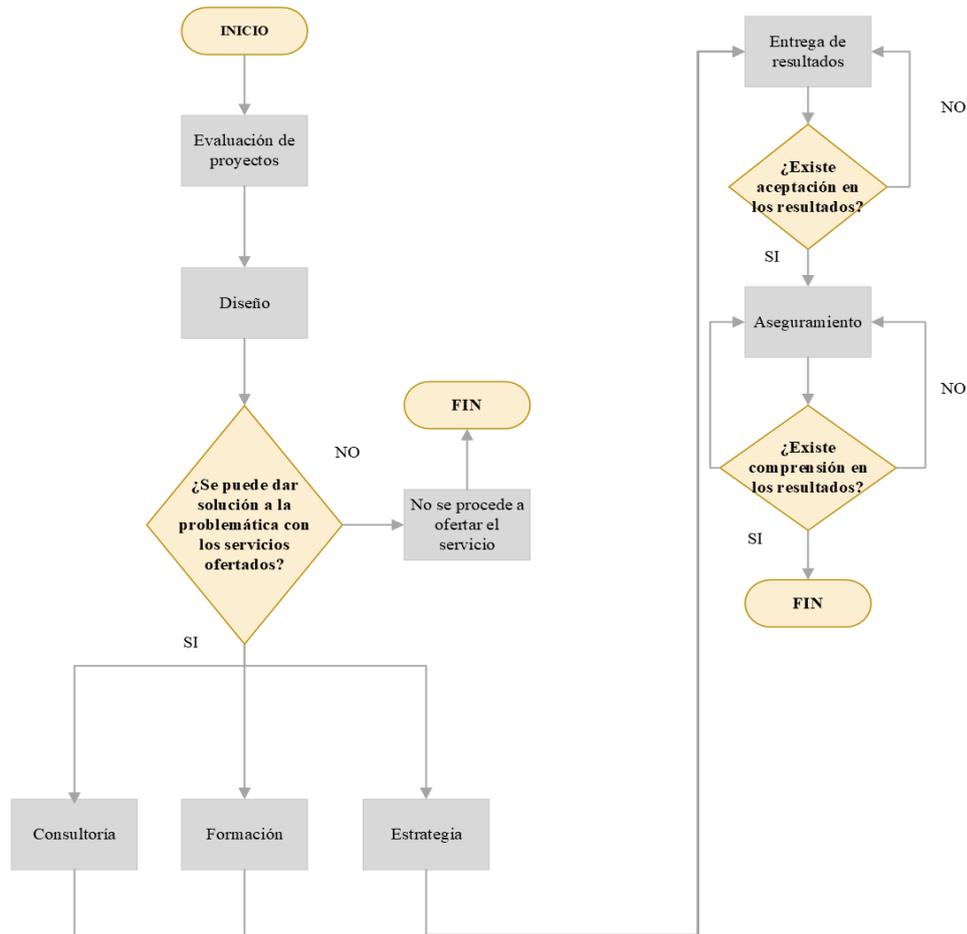


Figura 7. Flujograma servicio de asesoramiento.

3.1.11 Caracterización del proceso para el servicio de asesoramiento

La descripción presentada en la Tabla 7 de asesoramiento empresarial representa cada flujo de trabajo, entrada y salida que se realizan durante el asesoramiento empresarial, considerando de cierta manera la participación de las partes interesadas relevantes que generan una visión completa y concisa del levantamiento del proceso, garantizando así la orientación adecuada de los resultados:

Tabla 7. Caracterización del proceso de asesoramiento empresarial.

DOCUMENTO INSPECCIONADO				
Responsable:	Henry Olaya			
Objetivo:	Generar un servicio de eficiencia y calidad para cada uno de los clientes			
Alcance:	Inicia desde estudio de procesos existentes hasta el seguimiento y evaluación de rendimiento			
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
<p>Cliente externo e interno</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Capacitación</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Datos de problemas registrados</p> <p>Información técnica detalla de procesos</p> <p>Retribución de tareas</p> <p>Gestión de comunicación con el cliente</p> <p>Retroalimentación de los empleados</p> <p>Necesidades del cliente</p>	<pre> graph TD A[Estudio de procesos existentes] --> B[Relación de problemáticas presentadas] B --> C[Diseño de un plan de proyecto] C --> D[Planteamiento de soluciones] D --> E[Ejecución de cambios] E --> F[Seguimiento y evaluación de rendimiento] </pre>	<p>Informes del proceso</p> <p>Consultoría</p> <p>Estrategia</p> <p>Formación</p> <p>Aumento de eficiencia</p> <p>Lideres</p> <p>Equipo capacitado</p> <p>Planificación estratégica</p>	<p>Cliente solicitante del servicio</p>
RECURSOS HUMANOS		RECURSOS TECNOLÓGICOS		RECURSOS FINANCIEROS
Grupo consultor		Equipos de computo		Gastos varios

3.2 Análisis externo

El análisis o auditoría externa concede un estudio sustancial para el planteamiento de estrategias en base a la situación que asedia a la empresa, conocer cada aspecto externo es rentable para mejorar el manejo global, actividad y flexibilidad de respuesta que Change Factor Consulting da a sus clientes. Cada cambio que presente de manera externa a la empresa modificaría el comportamiento del cliente, dando a conocer su aumento o baja de nivel en la posición del mercado.

Para el inicio de un análisis estratégico externo en la empresa, se requiere principalmente un estudio profundo de la situación actualizada del sector consultor en el Ecuador y en conjunto a esto un análisis enfocado a sus competidores mediante Fuerzas de Porter. De acuerdo con Fred David [20], el estudio externo de una empresa se basa en 5 aspectos relevantes que son: el económico, social/demográfico/ambientas, el político/gubernamental/legal, el tecnológico y el competitivo.

Para su inicio se desarrolla la matriz de oportunidades y amenazas enfocado en el entorno nacional en la cual se expone aspectos económicos considerables en la afectación de la demanda o la capacidad de solicitar servicios por parte de los consumidores.

En el aspecto social, demográfico y ambiental se exhiben conductas culturales, geográficas, de estructuración familiar y prácticas medioambientales que se transformarían en factores de influencia para estipular las preferencias del cliente y la aceptación de los servicios.

Dentro de los aspectos políticos, gubernamentales y legales se trabaja con opiniones y criterios en base al proceso de cambio de mandatario actual, debido a no poder estipular un documento concreto y que no exista un cambio durante este periodo de aceptación. Por otra parte, el aspecto político mediante las regulaciones y sus leyes priorizan el derecho de crecimiento industrial en diferentes campos de productos y servicios, es por esto que generan doctrinas de protección al consumidor durante las regulaciones laborales.

3.2.1 Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional

La información que se considera para la siguiente matriz se basa específicamente en temas económicos, sociales/culturales, políticos, tecnológicos y competitivos de acuerdo a lo propuesto en [20], expuesto para un análisis externo. Cabe mencionar que para la construcción de la matriz se tomaron oportunidades y amenazas enfocadas en criterios de servicio entorno al medio consultor priorizando el medio de la empresa Change Factor Consulting.

Tabla 8. Matriz de oportunidades y amenazas.

FUERZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sociales, culturales y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de asesoramiento empresarial facilita la toma de decisiones [34]. - Los clientes buscan una nueva metodología de autoeducación. - Es factible la elaboración de nuevas prácticas laborales a partir de la finalización de un proyecto [35]. - Es viable un cambio de inventiva para un mejor concepto del servicio [36]. - La cartera de clientes responde a los resultados históricos obtenidos para solicitar los servicios [37]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la competencia informal [35]. - Problemas de inseguridad en el país disminuye la inversión [36]. - Una nueva tendencia cultural por parte del personal que no desea recibir una educación extra [34]. - Estándares ambientales diferentes según necesidad del cliente [16]. - Aproximadamente el 93,86% corresponden a microempresas siendo este tipo de empresas que no contratan este tipo servicios [37].
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> - Las ciudades en donde se concentran grandes, medianas y pequeñas empresas que en términos generales solicitan este tipo de servicio son Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato [38]. - Hay una diferencia en precios entre los servicios consultoría, formación y estrategia [37]. - Ecuador alcanzó un 29,6% en el índice de la actividad emprendedora temprana (TEA) [34]. - Los usuarios prefieren servicios que generen buenos resultados y precios accesibles [39]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oscilaciones económicas, presupuestos empresariales para cubrir la demanda y no el uso en la implementación de estos servicios [39]. - No existe un valor base por el servicio, esto se fija según la problemática [37]. - Desaparición de grandes empresas y construcción de microempresas a nivel nacional, disminuyendo campo laboral del servicio [38].

FUERZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticas	<p>-Sustento estatal, existencia de programas de capacitación [40].</p> <p>-Evolución de políticas exterior, oportunidades expertas en relaciones internacionales [6].</p> <p>-Enfoque en oportunidades de desarrollo según estructuración del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 [41].</p> <p>-Transformación de políticas públicas y conductas de líderes en el campo de gestión público [42].</p>	<p>- Inexistencias de políticas fiables que perturban la creación de negocios e inversión [41].</p> <p>-El aumento de corrupción en los procesos legales.</p> <p>-Debilitamiento en operación y reputación como derecho [40].</p> <p>-Reordenamiento de la política en base a cambios violentos en lineamientos institucionales evitando que prospere la desconfianza en las empresas de asesoramiento industrial [42].</p>
Competitivas	<p>-Expansión del portafolio de servicios ofertados [21].</p> <p>-Estructurar una modalidad de enseñanza amena y diferente a la competencia.</p> <p>-Incremento continuo de la eficiencia y eficacia del servicio.</p> <p>-Ofrecimiento de servicios que no están en el mercado que generan exitosos resultados para el cliente por ejemplo la instauración de microlearnings [15].</p> <p>-Capacidad de alianzas estratégicas.</p>	<p>-Constan varios competidores dentro de la provincia específicamente en la ciudad de Quito.</p> <p>-La competencia oferta diversos servicios.</p> <p>-Las empresas con más trayectoria ofrecen servicios a menor costo debido a su gran cartera de clientes.</p>
Tecnológicas	<p>-Existen estrategias digitales entre empresas.</p> <p>-Extensión de estudios para la mejora en el análisis y evaluación de proyectos.</p> <p>-Manejo de softwares que ofrecen soluciones de simplificación y automatización en la etapa de recogida de datos y análisis de los mismos [27].</p> <p>-Acogida en la implementación de la tecnología en las diferentes industrias.</p>	<p>-Herramientas de inteligencia artificial que aporten soluciones a la empresa cliente [27].</p> <p>-A nivel nacional existen bajos niveles de investigación tecnológica.</p> <p>-Bajo conocimiento de instrumentos estratégicos.</p> <p>-Servicios internacionales como comunidades en línea o grupos de discusión.</p> <p>-Resistencia o miedo al cambio de interfaz.</p>

3.2.2 Matriz del perfil competitivo

Por el motivo de que la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, en la presente tabla se indica una matriz que describe características propias de la provincia e información de las empresas activas que se han considerado competencia. Se ejemplifican 5 empresas consultoras que conforman parte de la indagación de interés que se analiza para la construcción de las matrices posteriores.

Tabla 9. Datos informativos de empresas competidores [37].

INFORMACIÓN	VENTAS (MILES USD)	EMPLEO		NÚMERO DE EMPRESAS	
Pichincha/Quito	1,59	11759	43	5222	19
Empresas	Ubicación	Servicios		N° socios	
Change Factor Consulting	Quito	Consultoría en gestión/negocios		2	
Astec	Quito	Consultoría en gestión/negocios		6	
Copade Consultoría para Desarrollo Cía. Ltda.	Quito	Consultoría en gestión/negocios		3	
Ingenieros Consultores Asociados Ica Cía. Ltda.	Quito	Consultoría en gestión/negocios		4	
Hexagon Consultores C. Ltda.	Quito	Consultoría en gestión/negocios		3	

Referente a la matriz MPC se analiza la evaluación de ocho factores de relevancia según [20], este tipo de factores aprueban el posicionamiento de las empresas y sus marcas. Se indagan y ponderan dichos factores para obtener una posición actual de Change Factor Consulting frente a sus principales contendientes. De acuerdo al levantamiento de información bibliográfica la suma total de los valores que se asignan en la matriz de perfil competitivo deber ser igual a 1. Estos valores de ponderación deben ser asignados en una matriz de priorización o también llamada matriz de enfrentamiento. En la matriz de enfrentamiento sustituiremos los factores con letras del abecedario mayúsculas y facilitar el manejo de su análisis:

Tabla 10. Denominación de factores.

Factores importantes	Denominación
Publicidad	A
Servicio al cliente	B
Competitividad en precios	C
Experiencia de la alta dirección	D

Factores importantes	Denominación
Calidad de los servicios	E
Participación de mercado	F
Lealtad del cliente	G
Flexibilidad de servicios	H

3.2.3 Matriz de enfrentamiento (MPC)

Para manifestar la priorización de cada uno de los factores se establece un criterio subjetivo del investigador, colocando valores entre 0 y 1, donde 0 es un factor con menos prioridad y 1 con mayor prioridad. Dado el caso que se consideren prioridades similares se establece un valor de 1 para ambos factores. Posteriormente se realiza la suma total de las filas y se divide para el valor total contado, obteniendo así el valor ponderativo de cada factor designado, como se muestra en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11. Matriz de enfrentamiento para factores competitivos.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO										
Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	Conteo	Peso
A		0	0	0	0	1	1	0	2	0,07
B	1		1	1	0	0	1	0	4	0,14
C	1	0		0	0	1	1	1	4	0,14
D	1	0	1		0	1	1	0	4	0,14
E	1	1	1	1		1	1	1	7	0,25
F	0	1	0	0	0		0	0	1	0,04
G	0	0	0	0	0	1		0	1	0,04
H	1	1	0	1	0	1	1		5	0,18
TOTAL									28	1

A continuación, se presenta la matriz de perfil comparativo que evalúa la posición de los competidores con respecto a nuestra empresa de investigación. Para este análisis se toman en cuenta 3 empresas que ofrecen servicios similares estos son: Astec, Copade Consultoría para Desarrollo Cía. Ltda., Ingenieros Consultores Asociados Ica Cía. Ltda. y Hexagon Consultores C. Ltda. En su mayoría las empresas competidoras tienen más años de experiencia y funcionamiento es por esta razón que adquieren una mejor posición en el mercado.

Tabla 12. Lista de factores externos.

EMPRESA		CHANGE FACTOR CONSULTING		ASTECC		COPADEC CONSULTORÍA PARA DESARROLLO CÍA. LTDA.		INGENIEROS CONSULTORES ASOCIADOS ICA CÍA. LTDA		HEXAGON CONSULTORES C. LTDA	
Factores Importantes	Valor	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Publicidad	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Servicio al cliente	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Competitividad en precios	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Experiencia de la alta dirección	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Calidad de los servicios	0,25	2	0,50	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Participación de mercado	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Lealtad del cliente	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Flexibilidad de servicios	0,18	3	0,54	3	0,54	4	0,72	4	0,72	3	0,54
TOTAL	1		2,21		3,24		3,53		3,07		2,99

Con los valores obtenidos se puede evidenciar una abismal debilidad de la empresa Change Factor Consulting frente a sus competidores más cercanos. Tomando a consideración los factores generales en la parte izquierda siendo estos los más comunes en el ámbito consultor, generando un dato importante que cada una de las empresas rivales tienen mayor trayectoria.

Ejemplificando así el valor de 2.21 que contiene la empresa de estudio y su competidor más fuerte como es COPADE que en la mayoría de factores de estudio adquiere valores altos esto debido a que se encuentra en el mercado unos años mayores a comparación con Change Factor Consulting.

3.2.4 Evaluación competitiva – Porter

Al utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una empresa puede evaluar su posición competitiva y tomar decisiones estratégicas informadas para mantener o mejorar su ventaja competitiva. Es importante destacar que esta herramienta debe adaptarse a la situación y características específicas de Change Factor Consulting, y que la evaluación competitiva debe ser un proceso continuo para mantenerse al tanto de los cambios en el entorno empresarial y la competencia.

Tabla 13. Matriz de características de fuerzas competitivas.

FUERZAS	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	NUEVOS COMPETIDORES	SERVICIOS INFORMALES O SUSTITUIOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES
CARACTERIZACIÓN DE CADA FUERZA	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Por contener un grupo variado de especialistas, la empresa dispone de una variada cartera de servicios.</p> <p>Capacidad de ofrecer nuevos servicios.</p> <p>Variación de empresas competidoras, que obligan a la mejora continua y superación [35].</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Camino a la inversión y mejoramiento de nuevos servicios [35].</p> <p>Iniciación de mercados internacionales</p> <p>Establecer alianzas con micro y pequeñas empresas para ampliar la cartera de servicios.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>La consultora posee aptitudes y habilidades para gestionar el aprendizaje y ofrecimiento de nuevos servicios [43].</p> <p>La empresa posee precios accesibles.</p> <p>Las estrategias, formación y asesoramiento de Change Factor Consulting se identifican por su seriedad, calidad y eficiencia, siendo características que atraen a sus clientes.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Se ofrecen facilidades de pago o mejora en precios a clientes fieles con la empresa.</p> <p>Los resultados históricos generan confiabilidad a la hora de contratar el servicio a los clientes.</p> <p>Afiliarse en compañías de renombre para aumentar el reconocimiento empresarial.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Es conveniente los acuerdos estratégicos con expertos y especialistas, dependiendo de la complejidad del proyecto [7].</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>La competencia entre las empresas se basa en diferentes factores: calidad, precios, difusión, resultados adquiridos y variedad de los servicios que se ofrecen [6].</p> <p>Disminución de clientes debido al alto número de competidores.</p> <p>Existencia de competidores con mayor trayectoria y campo en el mercado.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Empresas que brindan servicios similares a la de una consultoría dentro de la provincia como Astec.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Aproximadamente el 93,86% corresponden a microempresas siendo este tipo de empresas que no contratan este tipo de servicios [37].</p> <p>Herramientas de inteligencia artificial que aporten soluciones a la empresa cliente.</p> <p>Comunidades en línea o plataformas de consultoría en línea.</p> <p>Consultores independientes no registrados o empresas no autorizadas.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Empresas exigentes que no se ajustan en su presupuesto para contratación de servicios [6].</p> <p>El cliente tiene una variedad de empresas que ofertan servicios similares, por tal razón pueden cambiar de alternativa si no se satisfacen sus exigencias.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Imposición de condiciones desfavorables de especialistas.</p> <p>Alto costo por la contratación de expertos alternos.</p> <p>Bajo número de proveedores en la región o país con proveedores de herramientas de apoyo para proyectos complejos [40].</p>

3.2.5 Análisis de PESTEL

En conjunto con las cinco Fuerzas de Porter se constituyen herramientas complementarias y proporcionan una visión concisa de la competencia y el entorno empresarial, en la Tabla 14 se detallan los contextos actuales en los que se encuentra la empresa con el objetivo de dar la idea de una entrada para la creación de estrategias o un posible actuar frente a los posibles riesgos.

El análisis de PESTEL en la presente matriz será calificado en base a una escala de valoración en donde los impactos se consideren positivos se los representará con un color verde, un impacto medio con color amarillo y finalmente un impacto negativo con su color rojo; cada uno de estos con una valoración subjetiva del investigador basado en el plazo de completación [27].

Tabla 14. Análisis PESTEL de la consultora Change Factor Consulting.

FACTOR	PLAZO			IMPACTO
	Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Los clientes buscan una nueva metodología de autoeducación	X			Positivo
La cartera de clientes responde a los resultados históricos obtenidos para solicitar los servicios		X		Medio
Ecuador alcanzó un 29,6% en el índice de la actividad emprendedora temprana (TEA)			X	Medio
Los usuarios prefieren servicios que generen buenos resultados y precios accesibles		X		Medio
Enfoque en oportunidades de desarrollo según estructuración del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025			X	Negativo
Ofrecimiento de servicios que no están en el mercado que generan exitosos resultados para el cliente por ejemplo la instauración de microlearnings	X			Positivo
Acogida en la implementación de la tecnología en las diferentes industrias		X		Medio
Afiliarse en compañías de renombre para aumentar el reconocimiento empresarial		X		Positivo
Es conveniente los acuerdos estratégicos con expertos y especialistas, dependiendo de la complejidad del proyecto	X			Medio

FACTOR	PLAZO			IMPACTO
	Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Aproximadamente en la provincia donde opera la consultora el 93,86% corresponden a microempresas siendo este tipo de empresas que no contratan este tipo servicios		X		Negativo
Oscilaciones económicas, presupuestos empresariales para cubrir la demanda y el no uso en la implementación de estos servicios		X		Medio
Reordenamiento de la política en base a cambios violentos en lineamientos institucionales evitando que prospere la desconfianza en las empresas de asesoramiento industrial		X		Medio
Constan varios competidores dentro de la provincia específicamente en la ciudad de Quito		X		Negativo
Herramientas de inteligencia artificial que aporten soluciones a la empresa cliente	X			Negativo
Resistencia o miedo al cambio de interfaz		X		Medio
La competencia entre las empresas se basa en diferentes factores: calidad, precios, difusión, resultados adquiridos y variedad de los servicios que se ofrecen	X			Medio
Consultores independientes no registrados o empresas no autorizadas	X			Negativo
Bajo número de proveedores en la región o país conocedores de herramientas de apoyo para proyectos complejos		X		Negativo

Los resultados que nos presenta el análisis previo nos reflejan un valor de 3 aspectos positivos frente a 9 medios y 6 negativos. Esto permite comprender que los factores determinados se ven influenciados de manera directa con el plazo al cual llevaría su afectación, producción o aplicación. De igual manera genera una visión óptima a los factores clave que requerirán de mayor atención a la hora de generar estrategias que beneficien a la empresa.

Los impactos negativos en su mayoría se ven relacionados con la rivalidad de empresas inscritas y no formales que están dentro del ámbito consultor, los medios son factores que tomarían tiempo en aplicación de efectividad y los impactos positivos las oportunidades que pretende la empresa tomar como aliado para generar recursos, una alza económica y crecimiento empresarial en base a lo actual.

3.2.6 EFE (Matriz de evaluación de factores externos)

La matriz de evaluación de factores externos está constituida por oportunidades y amenazas establecidas en la matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional y de la matriz de las cinco Fuerzas de Porter. Se resume un total de 18 factores que se los diferencia con un tono de color disparate a las demás opciones, adicional se estipula la selección de estos factores en base a como se ajustan con la realidad actual de la empresa.

Oportunidades

- 1. Los clientes buscan una nueva metodología de autoeducación:** La rutina es un factor de negatividad en cualquier aspecto de la vida humana y gracias a la innovación de fuentes de conocimiento se ha despertado el interés de aprendizaje de las personas, con el cambio en su forma de hacerlo siendo de su comodidad una educación más activa y didáctica.
- 2. La cartera de clientes responde a los resultados históricos obtenidos para solicitar los servicios:** para tener la confianza de generar buenos resultados se debe tener la certeza de contratar un servicio con resultados muy elevados, es por esto que dentro del campo empresarial la comunicación entre empresas es un indicador de satisfacción tomando en cuenta que existirán buenas y malas relaciones cuando las necesidades del cliente no han sido cubiertas en su totalidad o según sus exigencias.
- 3. Ecuador alcanzó un 29,6% en el índice de la actividad emprendedora temprana (TEA):** la actividad temprana emprendedora se localiza dentro de una las conformidades por parte del país debido a ser considerado como uno de los países con mejor índice para emprendimientos nacientes, además de representar un índice de representación para la gestión de negocios nuevos entre los cuales se representa las consultorías.
- 4. Los usuarios prefieren servicios que generen buenos resultados y precios accesibles:** Una larga trayectoria no siempre quiere decir que la reputación de una empresa sea intachable o que sus precios son reflejados en sus resultados,

para Change Factor Consulting el ser accesible al presupuesto del cliente es normativa y tener un alto índice de eficiencia como de eficacia una carta de presentación para futuros proyectos.

- 5. Enfoque en oportunidades de desarrollo según estructuración del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025:** Directrices políticas alineadas en conjunto con el Plan de Gobierno que establecen estrategias de creación de oportunidades en ámbitos como económicos, sociales, de seguridad y transición buscando fomentar la corresponsabilidad entre el estado, la ciudadanía y el sector privado mediante proyectos y su ejecución.
- 6. Ofrecimiento de servicios que no están en el mercado que generan exitosos resultados para el cliente por ejemplo la instauración de microlearnings:** La creatividad y las novedades se relacionan estrechamente con los productos o servicios ofrecidos debido a ser considerado un plus único en la marca o empresa que lo oferta.
- 7. Acogida en la implementación de la tecnología en las diferentes industrias:** El mejoramiento continuo en cualquier ámbito ya sea industrial o de gestión permite a una evolución en las empresas y con esto una entrada a varios cambios ofimáticos, estructurales o de diseño, etc. Es por esto la importancia de dar un paso al futuro e ir de la mano con la tecnología y de este modo ofrecer un servicio innovador.
- 8. Afiliarse en compañías de renombre para aumentar el reconocimiento empresarial:** El vender la mayor cantidad de productos o tener una gran cartera de clientes no es siempre indispensable, debido a que el mismo producto o servicio ofertado en menor cantidad a una empresa de mayor trayectoria aumenta la reputación de la empresa frente a otras organizaciones brindando confiabilidad a otras organizaciones que buscan compañías con experiencia.
- 9. Es conveniente los acuerdos estratégicos con expertos y especialistas, dependiendo de la complejidad del proyecto:** Los resultados en cualquier empresa de servicios es la carta de presentación frente a futuros proyectos, es

por esto que para ofrecer un mejor servicio se solicita personal especializado frente al tema de labor.

Amenazas

1. **Aproximadamente en la provincia donde opera la consultora el 93,86% corresponden a microempresas siendo este tipo de empresas que no contratan este tipo servicios:** El buscar nuevos clientes siempre será una labor esencial en las empresas y presenta un mayor inconveniente cuando los clientes de mayor nivel se encuentran apartados y su búsqueda a mayor escala resultaría un inconveniente económico adicional.
2. **Oscilaciones económicas, presupuestos empresariales para cubrir la demanda y el no uso en la implementación de estos servicios:** El aspecto económico siempre es un tema delicado a tratar y el inconveniente surge cuando no se planifica la ayuda externa o la implementación de servicios externos que faciliten el trato de factores externos dañinos para la empresa.
3. **Reordenamiento de la política en base a cambios violentos en lineamientos institucionales evitando que prospere la desconfianza en las empresas de asesoramiento industrial:** De manera prudencial la planificación de cada empresa se lo realiza anual y en el mejor de los casos mensualmente, es por esto que los cambios de gobiernos o de organismos de estado deben ser considerados de prioridad debido a implementaciones de directrices o cambios en su apoyo de proyectos.
4. **Constan varios competidores dentro de la provincia específicamente en la ciudad de Quito:** Siendo Quito una de las principales ciudades del país y una de las más urbanizadas en registros constan 5222 empresas dedicadas a la labor de consultorías en diferentes campos las cuales por la necesidad de generar mayor atracción de clientes se han adentrado a practicar servicios que solamente 19 eran consideradas competencias directas.
5. **Herramientas de inteligencia artificial que aporten soluciones a la empresa cliente:** El avance tecnológico se ha considerado un gran avance en la evolución humana e industrial, la brecha tecnológica ha dado paso a la

sustitución de varias funciones básicas y complejas entre estas se encuentra dar solución de una manera óptima a las problemáticas de la vida diaria como del ámbito industrial.

6. **Resistencia o miedo al cambio de interfaz:** A nivel empresarial la angustia por perder su base de datos no da paso al cambio o el desarrollo de nuevas herramientas analíticas, es por esta razón varias grandes empresas mantienen toda su información y documentación en herramientas básicas provocando desventajas competitivas frente a los opositores.
7. **La competencia entre las empresas se basa en diferentes factores: calidad, precios, difusión, resultados adquiridos y variedad de los servicios que se ofrecen:** La competitividad no se valora de manera sana y efectiva debido a un cambio brusco en la educación y cultura de las personas, es por esta razón que los competidores buscan una ganancia mínima con tal de ganarse al cliente.
8. **Consultores independientes no registrados o empresas no autorizadas:** El estar patentado legalmente implica una infinidad de oportunidades, pero de igual modo la cobertura de varios pagos para dichos beneficios es por esto que la mayoría de los competidores informales prestan sus servicios de manera indirecta desviando así la atención de competidores directos que pasan por alto los servicios de estos.
9. **Bajo número de proveedores en la región o país con proveedores de herramientas de apoyo para proyectos complejos:** La educación superior en el Ecuador es muy deficiente para esta clase de proyectos, es por tal motivo se busca la implementación de especialistas de diferentes partes del mundo que tengan conocimientos apropiados a las necesidades del proyecto y entregar tratadas o cumplidas las expectativas del cliente.

Al finalizar con la selección de factores claves para la comprensión y estudio del campo consultor, se procede a la construcción de la matriz de evaluación de factores externos en la Tabla 17. La obtención de los valores con lo que se da ponderación se calcula mediante una matriz de enfrentamiento, presentada a continuación.

Los factores van a ser representados mediante letras del abecedario y para el cumplimiento en la matriz de enfrentamiento complementamos el 0,5 en la primera y 0,5 en la segunda dando como un resultado en conjunto de 1 para el cumplimiento de la metodología, de este modo tenemos:

Tabla 15. Matriz de enfrentamiento de oportunidades en base a los factores externos.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE OPORTUNIDADES											
Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Conteo	Peso
A	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3	0,04
B	1	0	1	1	1	0	0	0	1	5	0,07
C	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0,03
D	1	0	1	0	0	1	1	0	1	5	0,07
E	0	0	0	1	0	1	1	1	1	5	0,07
F	1	1	1	0	0	0	1	1	0	5	0,07
G	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0,04
H	1	1	1	1	0	0	0	0	1	5	0,07
I	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0,04
TOTAL										36	0,5

Tabla 16. Matriz de enfrentamiento de amenazas en base a los factores externos.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE AMENAZAS											
Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Conteo	Peso
A	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3	0,04
B	1	0	1	0	1	0	1	1	1	6	0,08
C	0	0	0	1	0	1	0	1	1	4	0,06
D	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0,03
E	1	0	1	1	0	0	0	1	1	5	0,07
F	0	1	0	1	1	0	0	1	0	4	0,06
G	1	0	1	1	1	1	0	1	0	6	0,08
H	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0,03
I	0	0	0	1	0	1	1	1	0	4	0,06
TOTAL										36	0,5

Para la calificación de los factores externos se toma en cuenta la propuesta de Fred David [20], que consta en una evaluación del 1 al 4 en la que:

- 1: Deficiente
- 2: Nivel promedio
- 3: Nivel medio
- 4: Excelente

Tabla 17. Matriz de valoración de factores externos.

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades				
A	Los clientes buscan una nueva metodología de autoeducación.	0,04	2	0,08
B	La cartera de clientes responde a los resultados históricos obtenidos para solicitar los servicios	0,07	4	0,28
C	Ecuador alcanzó un 29,6% en el índice de la actividad emprendedora temprana (TEA).	0,03	3	0,08
D	Los usuarios prefieren servicios que generen buenos resultados y precios accesibles.	0,07	4	0,28
E	Enfoque en oportunidades de desarrollo según estructuración del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.	0,07	2	0,14
F	Ofrecimiento de servicios que no están en el mercado que generan exitosos resultados para el cliente por ejemplo la instauración de microlearnings.	0,07	3	0,21
G	Acogida en la implementación de la tecnología en las diferentes industrias.	0,04	1	0,04
H	Afiliarse en compañías de renombre para aumentar el reconocimiento empresarial.	0,07	3	0,21
I	Es conveniente los acuerdos estratégicos con expertos y especialistas, dependiendo de la complejidad del proyecto	0,04	3	0,12
Amenazas				
A	Aproximadamente en la provincia donde opera la consultora el 93,86% corresponden a microempresas siendo este tipo de empresas que no contratan este tipo servicios.	0,04	2	0,08
B	Oscilaciones económicas, presupuestos empresariales para cubrir la demanda y no el uso en la implementación de estos servicios.	0,08	3	0,25
C	Reordenamiento de la política en base a cambios violentos en lineamientos institucionales evitando que prospere la desconfianza en las empresas de asesoramiento industrial.	0,06	1	0,06
D	Constan varios competidores dentro de la provincia específicamente en la ciudad de Quito.	0,03	2	0,06
E	Herramientas de inteligencia artificial que aporten soluciones a la empresa cliente.	0,07	3	0,21
F	Resistencia o miedo al cambio de interfaz.	0,06	1	0,06
G	La competencia entre las empresas se basa en diferentes factores: calidad, precios, difusión, resultados adquiridos y variedad de los servicios que se ofrecen.	0,08	3	0,25

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Valor
H	Consultores independientes no registrados o empresas no autorizadas	0,03	2	0,06
I	Bajo número de proveedores en la región o país concededores de herramientas de apoyo para proyectos complejos.	0,06	2	0,11
Total		1		2,57

El valor que se presenta de acuerdo a la aplicación de la metodología nos permite visualizar una puntuación de 2.57, dándonos a entender que se encuentra dentro del valor promedio. Este resultado refleja que la empresa responde de manera tardía o con poca eficacia a las oportunidades y amenazas presentes en ambiente laboral. Es decir, las estrategias de la consultora aprovechan en un bajo porcentaje las oportunidades existentes y no reduce de manera significativa los efectos colaterales que producen las amenazas externas.

3.3 Análisis Interno

3.3.1 Matriz de debilidades y fortalezas para el análisis interno

Para la apertura de un análisis interno se debe toma en consideración que no se pueden generalizar fuerzas, debido a que cada empresa tiene sus diferentes plazas y distribuciones funcionales por lo que para realizar la lista de fortalezas y debilidades se toma en cuenta el método de las 5M, que consiste en descubrir los aspectos esenciales en las causas raíz de los problemas y los ámbitos en los que se encuentra [27].

Para esto se estima que la organización tiene como desafío el reconocimiento de la marca. Otro punto trascendental para en este tipo de metodología es el de reconocer los 5 pilares base: Máquina, método, mano de obra, medio ambiente y materia prima. En base al método ajustamos las cinco fuerzas internas claves en el ámbito consultor, de este modo tenemos: Experiencia/conocimientos, red de contactos, especialización, adaptabilidad/flexibilidad y tecnología/herramienta.

De este modo se desarrolla la Tabla 18, en donde se presentan datos relevantes de la organización considerando de manera específica los roles, el rendimiento, los procedimientos, las habilidades y la capacitación del personal.

Estipulados mediante la auditoría interna y denominados como fortalezas y debilidades, tenemos:

Tabla 18. Matriz de Fortalezas y Debilidades en base a la evaluación interna.

FUERZAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MANO DE OBRA	EXPERIENCIA/ CONOCIMIENTOS	<p>Personal con certificaciones actualizadas.</p> <p>Metodologías aplicativas optimas según la problemática presente.</p> <p>Base de información extensa.</p> <p>Guía de búsqueda instantánea y desarrollada.</p> <p>Personal y gerente contienen la capacidad del desenvolvimiento para la solución de las diferentes problemáticas [19].</p>	<p>Dependencia de conocimientos individuales.</p> <p>Mantener métodos obsoletos.</p>
MATERIA PRIMA	RED DE CONTACTOS	<p>Amplia cartera de clientes de marcas reconocidas.</p> <p>Colaboraciones con proyectos en conjunto.</p> <p>Acceso a recursos técnicos.</p> <p>Establecimiento de referencias y recomendaciones.</p> <p>Influencia en los mercados.</p>	<p>Dependencia de contactos.</p> <p>Falta de diversificación en la cartera de clientes [39].</p> <p>Confianza exclusiva en la red de contactos.</p>
MÉTODO	ESPECIALIZACIÓN	<p>Eficiencia operativa</p> <p>Exclusivismo en un campos o temáticas específicas.</p>	<p>Falta de diversificación</p> <p>Dependencia específica de un solo mercado o industria.</p> <p>Dependencia de clientes.</p>
MEDIO AMBIENTE	ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD	<p>Capacidad de respuesta a fluctuaciones.</p> <p>Innovación continua</p> <p>Colaboración con socios y formación de alianzas comerciales.</p> <p>Resiliencia en condiciones de adversidad [22].</p>	<p>Intransigencia al cambio.</p> <p>Cambios en el objetivo.</p> <p>Compromisos de sobreextensión.</p>

FUERZAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MAQUINARIA	TECNOLOGÍA/ HERRAMIENTAS	<p>Alianzas tecnológicas con expertos.</p> <p>Servicios automatizados</p> <p>Dominante comunicación.</p> <p>Personificación de sistema de atención al cliente [27].</p>	<p>Relajado de pensamiento autónomo.</p> <p>Precio de implementación.</p> <p>Peligros de obsolescencia.</p> <p>Malas condiciones digitales.</p>

3.3.2 EFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Se seleccionan las fortalezas y debilidades que más valor genera dentro de la matriz y se las distinguen por poseer un color diferente al anterior, entre estas tenemos:

Fortalezas

1. **Personal y gerente contienen la capacidad del desenvolvimiento para la solución de las diferentes problemáticas:** Los años de experiencia han hecho que el grupo de especialistas de la consultora Change Factor Consulting adquieran la capacidad de resolución o planteamiento de respuestas ante obstáculos empresariales y no en una sola área específica gracias a los conocimientos que respaldan a sus expertos.
2. **Amplia cartera de clientes de marcas reconocidas:** La consultora a pesar de tener pocos años de fundación a comparación de otras ha incursionado muy bien en el mercado, por esta razón oferta sus servicios con marcas conocidas a nivel nacional.
3. **Colaboraciones con proyectos en conjunto:** Un buen trabajo en equipo construyen lazos laborales, es por esta razón que, como parte de brindar servicios de asesoramiento, de cierta manera las empresas clientes incluyen a la consultora en varias fases de labor adicional.
4. **Establecimiento de referencias y recomendaciones:** La carta de presentación de Change Factor Consulting son sus buenos resultados en sus clientes, es por esto que su cartera de clientes se mantiene siempre activa y en aumento gracias a los buenos comentarios de empresas que han solicitado sus servicios.

5. **Exclusivismo en un campo o temáticas específicas:** Debido al medio en el cual están localizadas las empresas clientes, en su mayoría se enfrentan a problemáticas similares es por esta razón que la consultora tiene estudios previos y metodologías idóneas para la ocasión diferenciándose a la hora de implementarlas según el tipo de industria que corresponda.
6. **Capacidad de respuesta a fluctuaciones:** Se estima que una decisión debe ser aprobada por el cliente o en su caso por la mayoría de socios solicitantes del servicio, es por tal motivo que Change Factor Consulting tiene dentro de su planificación un periodo de pruebas y aceptación dando lugar a cambios que se soliciten y se pueda entregar un servicio de calidad y congruente.
7. **Colaboración con socios y formación de alianzas comerciales:** En el ámbito laboral no siempre se van a poder cubrir las exigencias del cliente, es por tal motivo la empresa consultora genera alianzas estratégicas con empresas de similitud gestión garantizando de este modo el cumplimiento total del servicio.
8. **Alianzas tecnológicas con expertos:** Debido a que la empresa oferta servicios innovadores y actuales es necesario tener profesionales que brinden ayuda en este tipo de herramientas y mucho mejor si son de nivel internacional.
9. **Dominante comunicación:** Por la cobertura de servicios que contiene Change Factor Consulting y la variedad de proyectos que maneja se ha destinado un porcentaje del tiempo en generar herramientas de organización y comunicación entre todos los miembros de la consultora con el único objetivo de mantenerse alineados e informados de cambios generales.

Debilidades

1. **Dependencia de conocimientos individuales:** Durante la implementación de proyectos es considerable la aplicación de conocimientos para brindar una posible solución, y contar con los diferentes especialistas en un mismo periodo de tiempo hace que se retrasen ciertas fases de la implementación.
2. **Falta de diversificación en la cartera de clientes:** Al generar contratos de servicio con marcas de un nivel superior hace que el personal ocupe su jornada

laboral a la tramitación del servicio y delimitando el tiempo de búsqueda de nuevos clientes.

- 3. Confianza exclusiva en la red de contactos:** La empresa genera labores a su grupo de consultoría en diferentes campos, pero puesta la confianza en una sola industria.
- 4. Dependencia específica de un solo mercado o industria:** El adaptarse a un solo flujo de trabajo no permite que se busquen nuevas estrategias de solución generando de este modo un solo ritmo de trabajo.
- 5. Dependencia de clientes:** En ámbitos generales la consultora se encuentra vinculado a empresas de un alto nivel industrial y no se encuentra en la búsqueda de nuevos clientes de inferior nivel.
- 6. Intransigencia al cambio:** El buen resultado que ha obtenido por la aplicación de metodologías y herramientas hacen que Change Factor Consulting solo busque nuevas iniciativas al enfrentarse con problemas desconocidos.
- 7. Compromisos de sobre extensión:** La empresa por cumplir con las necesidades del cliente no rige el límite de aceptación de su proceso y sobre pasa ciertos factores como son el tiempo de entrega y el rango en la admisión de cambios.
- 8. Precio de implementación:** La consultora en varios proyectos ya constituidos estima un valor de implementación fuera del rango de tolerancia, sin embargo, se estiman precios accesibles al alcance del cliente.
- 9. Malas condiciones digitales:** La cobertura con los servicios ofertados a diferentes partes del país hacen que en resumidas ocasiones las herramientas o base de datos digitales expongan errores de comunicación o de aplicación dando un déficit de atención en la calidad de sus servicios.

Al finalizar con la elección de factores clave para el conocimiento y estudio de la labor de la consultora, se procede a la construcción de la matriz de evaluación de factores internos en la

Tabla 21.

La obtención de los valores con lo que se da ponderación se calcula mediante una matriz de enfrentamiento, presentada a continuación.

Los factores van a ser representados mediante letras del abecedario y para el cumplimiento en la matriz de enfrentamiento complementamos el 0,5 en la primera matriz y 0,5 en la segunda matriz dando como un resultado en conjunto de 1 para el cumplimiento de la metodología, es decir se obtiene lo siguiente:

Tabla 19. Matriz de enfrentamiento de fortalezas en base a los factores internos.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE FORTALEZAS											
Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Conteo	Peso
A		1	1	1	1	0	0	1	0	5	0,07
B	0		1	1	1	0	1	0	1	5	0,07
C	0	0		0	0	0	1	1	1	3	0,04
D	1	0	1		1	0	0	0	1	4	0,05
E	0	0	1	0		0	0	1	1	3	0,04
F	1	1	1	1	1		1	1	1	8	0,11
G	1	0	0	1	1	0		0	1	4	0,05
H	0	1	0	1	0	0	1		0	3	0,04
I	1	0	0	0	0	0	0	1		2	0,03
TOTAL										37	0,5

Tabla 20. Matriz de enfrentamiento de debilidades en base a los factores internos.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE DEBILIDADES											
Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Conteo	Peso
A		0	1	0	1	1	0	0	0	3	0,04
B	1		1	1	1	1	0	0	1	6	0,08
C	0	0		0	0	1	0	1	1	3	0,04
D	1	0	1		1	0	0	0	1	4	0,05
E	0	1	0	0		0	0	1	1	3	0,04
F	0	0	1	1	1		0	0	0	3	0,04
G	1	1	1	1	1	1		0	0	6	0,08
H	1	1	1	1	0	1	1		1	7	0,09
I	1	0	0	0	0	1	1	0		3	0,04
TOTAL										38	0,5

Para la calificación de los factores externos se toma en cuenta la propuesta de Fred David [20], que consta en una evaluación del 1 al 4 en la que:

- 1: Debilidad de nivel mayor
- 2: Debilidad de nivel menor
- 3: Fortaleza de nivel menor
- 4: Fortaleza de nivel mayor

Tabla 21. Matriz de valoración de factores internos.

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Valor
Fortalezas				
A	Personal y gerente contienen la capacidad del desenvolvimiento para la solución de las diferentes problemáticas.	0,07	3	0,20
B	Amplia cartera de clientes de marcas reconocidas.	0,07	4	0,27
C	Colaboraciones con proyectos en conjunto.	0,04	3	0,12
D	Establecimiento de referencias y recomendaciones.	0,05	4	0,22
E	Exclusivismo en un campos o temáticas específicas.	0,04	3	0,12
F	Capacidad de respuesta a fluctuaciones.	0,11	3	0,32
G	Colaboración con socios y formación de alianzas comerciales.	0,05	3	0,16
H	Alianzas tecnológicas con expertos.	0,04	3	0,12
I	Dominante comunicación.	0,03	3	0,08
Debilidades				
A	Dependencia de conocimientos individuales.	0,04	2	0,08
B	Falta de diversificación en la cartera de clientes.	0,08	2	0,16
C	Confianza exclusiva en la red de contactos.	0,04	1	0,04
D	Dependencia específica de un solo mercado o industria.	0,05	2	0,11
E	Dependencia de clientes.	0,04	2	0,08
F	Intransigencia al cambio.	0,04	1	0,04
G	Compromisos de sobreextensión.	0,08	2	0,16
H	Precio de implementación.	0,09	1	0,09
I	Malas condiciones digitales.	0,04	2	0,08
Total		1		2,45

La suma total de la matriz de evaluación interna nos da un valor de 2.45 que nos indica que está muy cerca de llegar al valor promedio y no es considerada una empresa débil. Esto nos quiere decir que la consultora es frágil internamente y que las estrategias que se van a plantear deben ser la base para la solución con cada aspecto determinado en el estudio interno.

3.4 Etapa de ajuste

3.4.1 Matriz FODA

Con la recolección de información previa sobre la empresa consultora Change Factor Consulting, se ha considerado varios aspectos de mejora siendo más perceptibles de manera interna ayudando a solucionarlos reduciendo el impacto directo a la consultora, a continuación en la Tabla 22 se presenta la estructura de una matriz FODA a desarrollar, en relación con el estudio interno y el externo en los aspectos y metodologías fundamentales para la determinación de los factores principales y que estos estén relacionados para la generación de estrategias.

Tabla 22. Matriz FODA de la consultora Change Factor Consulting.

	FORTALEZAS (F) Lista de fortalezas en la Tabla 18	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades en la Tabla 18
OPORTUNIDADES (F) Lista de oportunidades en la Tabla 8	ESTRATEGIAS (FO) Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) Lista de amenazas en la Tabla 8	ESTRATEGIAS (FA) Uso de fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Menorar las debilidades y evitar las amenazas

A continuación, se presentan a detalle las estrategias FO y DO formuladas en base al contexto de la empresa, entendiendo las debidas oportunidades y generando un vínculo de solución tanto a debilidades como el aprovechamiento de las fortalezas presentes.

Se toma en cuenta que las estrategias FO elevaran el rendimiento de la organización rindiendo sus fortalezas y oportunidades. Por otro lado, las DO se mentaliza destacar las oportunidades y culminar cada debilidad.

Tabla 23. Estrategias FO – DO de la empresa consultora.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una agenda con los servicios más ofertados en conjunto con los cambios más perceptibles aplicados (F1, F6, O4). 2. Formar alianzas estratégicas con empresas reconocidas para ampliar la base de clientes y forjar un renombre en la empresa (F2, F7, O8). 3. Fomentar el uso de herramientas tecnológicas y estratégicas para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la complejidad de cada proyecto (F3, F8, O9). 4. Utilizar las referencias y recomendaciones existentes como una carta de presentación para destacar los resultados históricos y generar confiabilidad en la cartera de clientes (F4, O2). 5. Crear portafolio de profesionales con experiencia y conocimientos en problemáticas únicas de las diferentes empresas (F5, O1, O6). 6. Manipular la buena comunicación para promover y rendir la adopción exitosa de la tecnología en los procesos empresarial en conjunto con sus clientes (F9, O9). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer acuerdos estratégicos con técnicos externos para integrar y fortalecer los conocimientos internos, especialmente en proyectos de complejidad (O9, D1). 2. Instaurar asociaciones estratégicas con compañías de renombre para variar la base de clientes, generar confianza y propagar el alcance a nuevos mercados (O8, D2, D3, D4). 3. Buscar la variación de la base de clientes mediante el ofrecimiento de servicios innovadores (O6, D5). 4. Utilizar los resultados históricos y guiarse en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 para abordar las intransigencias al cambio (O2, O5, D6). 5. Generar charlas contextualizadas a la implementación de la tecnología, sin comprometer el logro de los objetivos establecidos (O7, D7, D9). 6. Buscar programas de apoyo y financiamiento para emprendedores, con el objetivo de conocer precios de implementación accesibles (O3, D8).

Las estrategias presentes tienen el objetivo de aprovechar las fortalezas y debilidades de la empresa de estudio para fructificar las oportunidades externas y mejorar su posición competitiva.

Por otra parte, tenemos las estrategias FA – DA presentes en la Tabla 24, con el objetivo de utilizar fortalezas internas para la mitigación de amenazas dando una mejor posición competitiva de la organización.

De este modo generamos la siguiente tabla de apoyo y generamos las matrices apropiadas en base al ámbito empresarial. Cada estrategia estipulada tiene una efectividad a comprobarse con los ajustes o decoros evaluativos en ciertos intervalos de tiempo, estos con el objetivo de aprovechar cada fortaleza sobre las amenazadas

estimadas en el enfoque de estudio, adicional a rendir cuentas específicas para el enfrentamiento a amenazas externa.

Tabla 24. Estrategias FA – DA de la empresa consultora.

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Estimar una diferencia basada en la calidad y servicio al cliente para competir en el mercado (F1, F7, A7).	1. Crear redes de colaboración entre las empresas para compartir prácticas, experiencias y conocimiento especializados (D1, A7, A9).
2. Diferenciar la marca por medio de la reputación y el enfoque en la satisfacción de la cartera de clientes para competir en medio local (F2, F3, F4, A4, A8).	2. Renovar el mercado objetivo y mejorar las relaciones con los clientes existentes (D2, D3, D4, D5, A4, A8).
3. Buscar nuevos servicios ofertables para este tipo de empresas y segmentar en el mercado (F5, A1).	3. Implementar un plan de formación y comunicación práctica (D6, D8, A6).
4. Monitorear de manera anticipada las bases políticas y económicas tanto del país como del cliente y comunicar de manera efectiva los cambios. (F6, F9, A2, A3, A6).	4. Gestionar de manera prudente en el ámbito financiero y cambiar los clientes no fiables económicamente (D7, A2, A3).
5. Implantar alianzas estratégicas con instituciones educativas o centros de investigación, generando formación de expertos locales con la experiencia de otros profesionales. (F8, A5, A9).	5. Proponer inversión en medios tecnológicos y el progreso de capacidades en inteligencia artificial (D9, A5).

3.4.2 Declaración de premisas de misión, visión y valores empresariales

Se analiza los datos adquiridos con respecto al levantamiento de la información inicial de la empresa y se procede a iniciar con la reformulación de los supuestos, y completar la información necesaria para las etapas que siguen.

La formulación de la visión, misión y valores corporativos deben estar directamente relacionados debido a que ponen en evidencia la identidad de la consultora Change Factor Consulting. Para el desarrollo de estas premisas es necesario conocer e implantar las exigencias de la empresa y de sus partes interesadas por lo que la información se reunirá a través de la entrevista desarrollada al gerente de la empresa Anexo A. El tema principal de la entrevista será evidenciar los intereses de crecimiento y desarrollo que la empresa desea cumplir, popularizar y fortalecer frente a sus clientes a través de las premisas que se planteen.

Por otra parte, se toma en cuenta que la misión de una empresa representa todo aquello que se desea cumplir en el tiempo actual, mientras tanto que la visión lo que se desea

conseguir a futuro, cada una de estas premisas deben ser cuantificables, debido a que con su cumplimiento y modificación permitirían a la empresa impulsar el crecimiento y motivación. Además, se debe tomar en cuenta que la misión y visión de una empresa deben ser sigilosamente redactados ya que tienen como objetivo crear una instrucción en la que todos los partes de la organización se puedan sentir reconocidos y comprometidos.

Para dar inicio al desarrollo de estas premisas, es obligatorio tomar en cuenta la teoría desarrollada en el capítulo I con respecto a las temáticas de misión y visión. Así como también considerar la evaluación relativa referente a la caracterización del proceso, en donde se da una visión efectiva con referente a los componentes más importantes tomados en cuenta en [20]. Dichos postulados no están regidos a mencionarse de forma detalla, más bien se puede considerar generalizarlos con la condición de que se representen y brinden el direccionamiento optimo y conciso a las condiciones reales de la consultora.

A continuación, se presentan respuestas a las principales cuestiones a considerarse para desarrollar las premisas de interés, considerando cada aspecto empresarial.

Tabla 25. Preguntas y respuestas para la reformulación de misión y visión.

Componentes	Preguntas	Respuesta
Clientes	¿A quién o quiénes están dirigidos los servicios?	Primordialmente se oferta los servicios a la cartera de clientes, entre ellas empresas públicas, privadas, grandes, medianas y pequeñas empresas.
Servicios	¿Qué servicios ofrece la empresa?	Consultoría, formación y estrategia.
Ubicación	¿Cuál es ubicación geográfica de la empresa?	Pichincha, Quito
Innovación	¿Qué tan actualizada esta la empresa?	Cuenta con herramientas innovadoras y especialistas.
Intereses de crecimiento	¿Tiene compromiso la empresa?	Si, generan un interés y compromiso.
Ética	¿Qué prioridades y valores éticos tiene la empresa?	Expansión, generación de nuevos servicios, responsabilidad, constancia, flexibilidad y compromiso.
Percepción propia	¿Cuál es la superioridad competitiva de la empresa?	Alianzas tecnológicas y calidad.
Inquietud por la imagen empresarial	¿Qué tan perceptiva es la empresa a problemas sociales, corporativos y ambientales?	Es sensible ante cambios violentos de lineamientos políticos de servicios e ideologías empresariales.

Componentes	Preguntas	Respuesta
Utilidad en los empleados	¿Qué tan sustanciales son los empleados para la empresa?	De alto nivel de importancia, de cada uno depende el prestigio e imagen a la hora de ofertar los servicios de la empresa.

Para la Tabla 26 se toma en cuenta la declaración de las premisas con el contexto enfocado en los valores empresariales, el crecimiento, los servicios, el equipo, el cliente, calidad y liderazgo. Para la validación de estas premisas se toma en cuenta una evaluación subjetiva tomando en cuenta el cumplimiento de los componentes, de acuerdo al estado actual de la empresa y tomando en consideración los factores de estudios previos.

Tabla 26. Declaración de misión, visión y valores empresariales.

Declaración de premisas	Evaluación		
	Componentes	Cumplimiento	
		SI	NO
Misión			
Nuestra misión es proporcionar soluciones estratégicas a nuestros clientes, ayudándolos a alcanzar el éxito en un entorno corporativo competitivo. A través de un enfoque colaborativo, nos comprometemos a brindar asesoramiento de calidad impulsando la eficiencia de nuestros clientes, brindando resultados tangibles y convirtiéndonos en socios confiables.	Clientes	X	
	Servicios	X	
	Ubicación		X
Visión			
Ser la consultora guía en el mercado, reconocida por la calidad en la prestación de servicios innovadores y de un alto valor agregado, que impulsen el crecimiento y eficiencia de nuestros clientes.	Innovación	X	
	Intereses de crecimiento	X	
	Ética	X	
Valores empresariales			
Responsabilidad Trabajo cooperativo Calidad Constancia Flexibilidad Confiabilidad	Percepción propia		X
	Inquietud por la imagen empresarial	X	
	Utilidad en los empleados	X	

La misión que se proyecta expresa el escenario actual de la empresa, esta premisa es considerada como punto base para la valoración de mejoras, mientras tanto la visión expresa la situación futura que anhela alcanzar la consultora en diversos factores de

calidad, mejora y trabajo cooperativo; por este motivo se consideran que tales premisas son pilares base para el planteamiento de estrategias que permitan cumplir estos factores.

3.4.3 Objetivos estratégicos

La relación entre misión, visión, valores empresariales y los objetivos estratégicos facilitan el direccionamiento para el cumplimiento de las metas fijadas por la consultora Change Factor Consulting, por esto la importancia de puntualizar objetivos estratégicos que se vinculen a los requerimientos de progresión empresarial y la mejora de condiciones de los clientes tanto externos como internos.

Para levantar información que facilite el desarrollo de los objetivos estratégicos, se realiza un brainstorming en donde participan el gerente y el investigador a través de la entrevista que se muestra en el Anexo B, en esta lluvia de ideas se consideran cuatro pilares fundamentales a la hora de generar un incremento de efectividad entre estas tenemos: el área bancaria, proceso productor, innovación y clientes.

Tabla 27. Brainstorming para formar objetivos.

Prespectiva	Objetivos
Área bancaria	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el ofrecimiento de servicios. • Invertir en marketing y promoción. • Adquirir fuentes de financiamiento.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la calidad de los servicios. • Gestionar de mejor manera los recursos. • Implementar manuales de gestión y trabajo. • Mejorar la eficiencia operativa.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el portafolio de servicios. • Incrementar alianzas comerciales. • Adicionar personal especializado. • Crear procesos de retroalimentación. • Gestionar a través de la mejora continua.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca. • Cubrir las exigencias del cliente. • Incrementar la cartera de clientes.

Se plasman 3 objetivos estratégicos generales, basándose en el brainstorming para constituir los objetivos que se presentan a continuación en la Tabla 27, con los

objetivos que se desarrollan se cubre la perspectiva clientes, financiera, procesos e innovación para la consultora Change Factor Consulting:

- Asegurar la estabilidad financiera maximizando su rentabilidad.
- Implantar una reputación sólida instaurando fidelización de los clientes.
- Mantener la mejora continua en un entorno empresarial y competitivo con operaciones de alta calidad.

3.4.4 Análisis Stakeholders

El análisis de los grupos de interés o Stakeholders de una empresa también es funcional desde la visión organizacional y de diseño. En las organizaciones se manifiestan múltiples corduras: ideológicas, políticas, sociales, expresivas, económicas, etc. Esto debido a las interacciones de los distintos grupos existentes con cada organización, muchas veces con desigualdad de oportunidades.

Un punto a favor que se considera es el no pensamiento conformista por parte del gerente de la consultora, generando respuestas rápidas a los intereses en los que se ven involucrados los empleados, proveedores, entre otros.

Para el correcto análisis de los grupos interesados, procedemos a cumplir de manera ordenada los 5 pasos presentados en la Tabla 28. En donde se toma en cuenta los factores y herramientas clave para el análisis vigente y se pueda dar una explicación coherente de la relación en base a los grupos de interés.

Tabla 28. Pasos para de análisis Stakeholders.

Nº	PASOS
1	Identificar los grupos de interés
2	Valorar el nivel de influencia
3	Indagar las necesidades y expectativas
4	Forjar confianza
5	Desarrollar estrategias de participación

Paso 1: Identificar los grupos de interés

Para el desarrollo del primer paso se va a realizar una breve entrevista Anexo D a la persona que más conoce el estado y alianzas de la consultora su gerente, de este modo poder conocer de forma directa los enlaces con cada uno de los stakeholders que tienen mayor participación dentro de la empresa.

Para este paso y según la información recolectada por medio de la conversación con el gerente se toma en cuenta un mapeo de grupos de interés en donde se presenta de manera visual las relaciones con las partes interesadas y así determinar quiénes tienen mayor poder o influencia en el proyecto.

Dentro del mapeo representado en Figura 8 se toman en cuenta los que pertenecen al ámbito interno que pueden ser: ventas, compras, administración y soporte técnico. Por otro lado, en el ámbito externo pueden estar: los proveedores, clientes, medios de comunicación e influencers.

En la empresa Change Factor Consulting tenemos los siguientes Stakeholders:

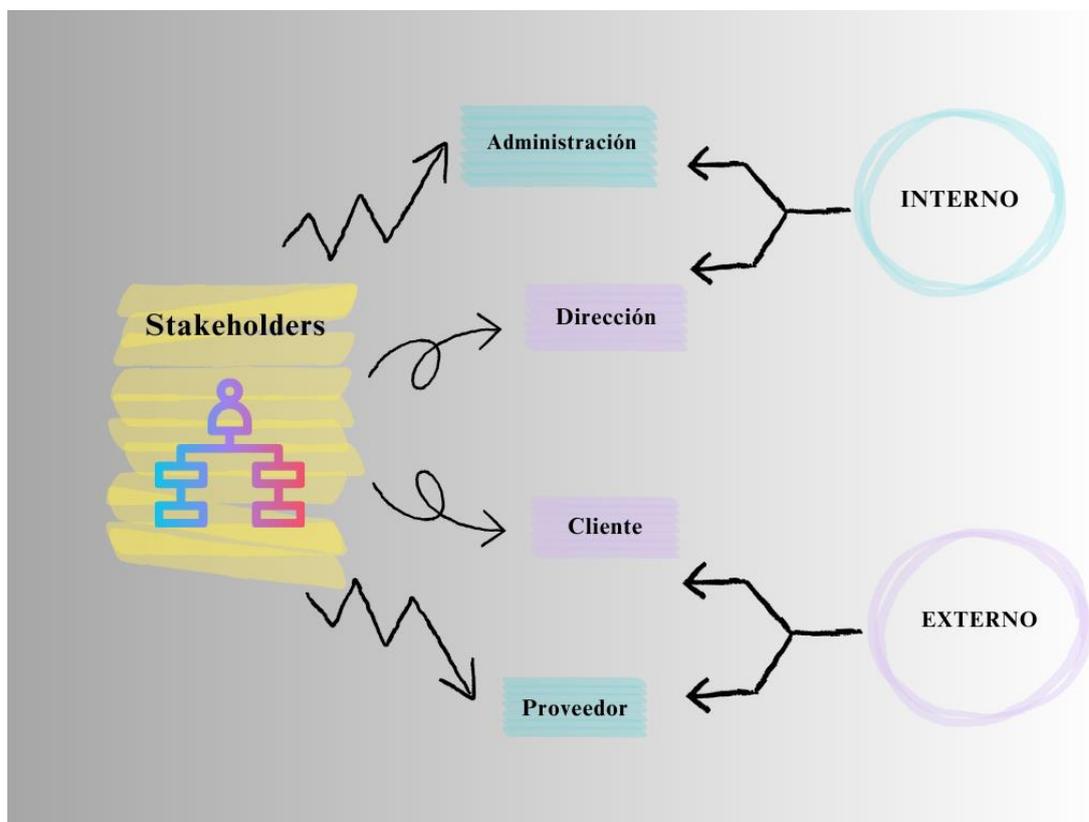


Figura 8. Identificación de stakeholders de Change Factor Consulting.

En la identificación del grupo de interés generamos tres opciones de trabajo en los cuales se tomará el análisis pertinente, entre estos están: Dirección - administración (gerente), cliente y proveedor.

En los siguientes pasos del análisis del grupo de interés se va a tomar en cuenta ciertos aspectos, para el área administrativa o de dirección para el aplicativo de alguna herramienta que corrobore información se tomara en cuenta como agente participativo al gerente de la empresa el cual complementara su participación mediante entrevista o encuesta según el paso a realizarse.

Otra parte importante a tomarse en cuenta es la cartera de clientes, para esto y a petición de dirección se trabajará con el cliente de turno debido a que la empresa consultora se maneja mediante proyectos y su prioridad siempre está marcado al usuario con los cuales se mantiene vigente el contrato de servicios. Para el caso proveedor la empresa se vincula con varios de estos cuando el proyecto solicita algún recurso adicional, cuando su tiempo de entrega es más rápido a comparación de los demás o cuando se requiera el manejo de softwares diferentes a los tradicionales.

Paso 2: Valorar el nivel de influencia

Al finalizar con la identificación de los grupos de interés, se continua el proceso evaluando el nivel de influencia de estos tres grupos ya identificados sobre la consultora y su nivel de interés en los aportes que ofrece hacia la misma, con la finalidad de generar una priorización a la hora de establecer comunicación para que esta sea más la más cercana y activa posible. Para proceder a la recolección de información verídica generamos una encuesta breve representada en el Anexo E a dos miembros del grupo stakeholders ya identificado en el paso anterior y una entrevista no estructurada a la cabeza de este grupo, tomando como ejemplo a los representantes directos en la Dirección será al Gerente de la empresa, por parte del cliente se toma en cuenta a una persona que labore en ASERTIA empresa cliente en curso y finalmente como proveedor se ha considerado a la empresa Hentelequia E-learning que es la encargada de proporcionar material y herramientas a la consultora en proyectos específicos, con el conocimiento de sus respuestas se conocerá varios aspectos como: la cercanía, el compromiso y la seriedad ante la consultora; las preguntas están

constituidas de manera calificativa y que sirva para ordenar de forma cronológica cada grupo según su grado interés.

La encuesta tiene validez debido a que fue aprobado por tres especialistas según el método de Delphi, cada una de sus cambios y aprobaciones están presentes en el Anexo F, de este modo y en base a las respuestas de la encuesta obtenemos:

Tabulación de la encuesta realizada al cliente y proveedor de la consultora Change Factor Consulting

Para el presente análisis se considera solo al cliente y proveedor, obteniendo como resultado un orden cronológico de importancia hacia la empresa:

Pregunta N° 1

¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los servicios que brinda u ofrece la organización?

Tabla 29. Nivel de conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	2	100%
Alto	0	0%
Total	2	100



Figura 9. Nivel de conocimiento

Análisis e interpretación: La primera pregunta trata de evaluar el conocimiento acerca de la consultora que tiene tanto el cliente como el proveedor, dándonos a

entender que ambos simplemente cuentan con un conocimiento básico o solamente de los servicios que se les ha ofertado o solicitado la ayuda. Por este modo concluimos que ambos se encuentran al mismo nivel de conocimiento.

Pregunta N° 2

¿Cuál es su percepción acerca de la reputación de esta organización en el mercado?

Tabla 30. Reputación en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	1	50%
Excelente	1	50%
Total	2	100

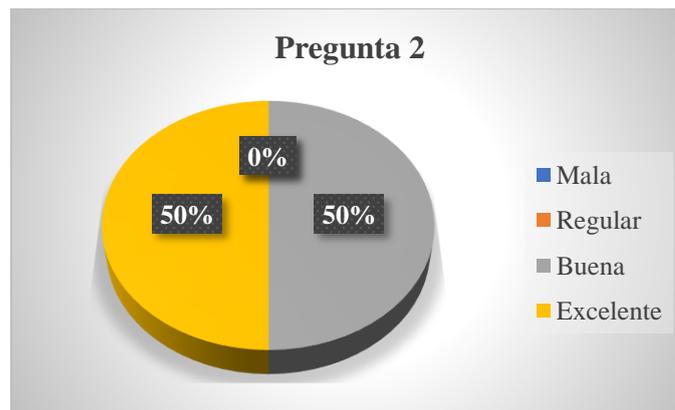


Figura 10. Reputación en el mercado

Análisis e interpretación: La reputación en el mercado con la que cuenta actualmente la consultora varía de acuerdo al conocimiento de cada grupo de interés, por una parte el cliente quien va a solicitar los servicios tiende a respaldarse en un historial de resultados y que sean convenientes a su problemática es por esta razón que con los históricos mencionados el cliente ha dado una respuesta de “Buena”, mientras tanto que el proveedor dio una calificación de “Excelente” dando a entender la prioridad que la consultora es un cliente para su labor y su reputación es indaga antes de la firma de contratos.

Pregunta N° 3

¿En qué nivel de satisfacción considera los beneficios alcanzados la colaboración brindada por Change Factor Consulting?

Tabla 31. Satisfacción de los beneficios

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	2	100%
Total	2	100



Figura 11. Satisfacción de los beneficios

Análisis e interpretación: La satisfacción que se adquieren obteniendo beneficios por parte de los dos grupos de interés se radica en “Alto”, debido a que el cliente al generar altos beneficios aumenta su labor y adquiere incrementos tanto económicos como empresariales. Por otra parte, al generar esta satisfacción el proveedor crece en el mercado dando a conocer la marca y el apoyo que generó durante el proyecto.

Pregunt N° 4

¿En qué nivel de importancia considera la labor de esta organización sobre las áreas de formación, de gestión y de estrategia?

Tabla 32. Nivel de importancia

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	2	100%
Total	2	100



Figura 12. Nivel de importancia

Análisis e interpretación: Para esta pregunta ambas partes dan una calificación de “Alta” a la labor que realiza la empresa en diferentes ámbitos dando posturas de similitud importancia al considerar que la consultora es una empresa seria y genera una buena labor en los espacios considerados.

Pregunta N° 5

¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar los servicios de la consultoría a otros?

Tabla 33. Recomendación del servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Nada dispuesto	0	0%
Poco dispuesto	0	0%
Regularmente dispuesto	1	50%
Muy dispuesto	1	50%
Total	2	100

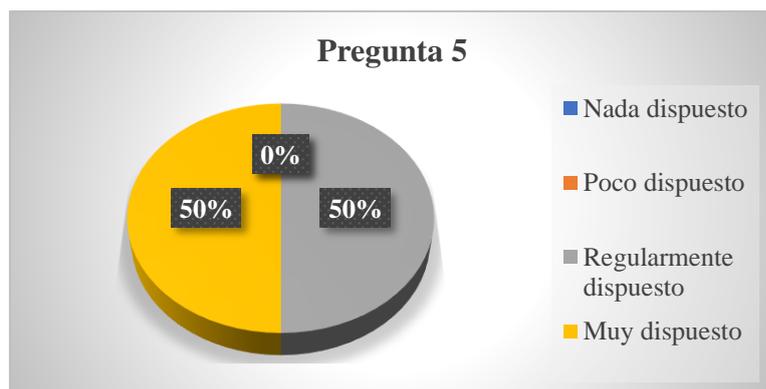


Figura 13. Recomendación del servicio

Análisis e interpretación: En esta pregunta nos encontramos con dos respuestas la primera del cliente “Regularmente dispuesto”, esto debido a su preocupación por dar recomendaciones y sentirse desplazado y ya no considerarse una prioridad por parte de la consultora. La otra respuesta “Muy dispuesto” por parte del proveedor considerado importante para la empresa, debido a que recomendaciones en nuevos mercados ayudaría al crecimiento e instauración en acompañamientos de nuevas marcas o empresas.

Pregunta N° 6

¿Cómo califica la comunicación externa y la transparencia de la consultoría?

Tabla 34. Comunicación externa y transparencia

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	2	100%
Total	2	100

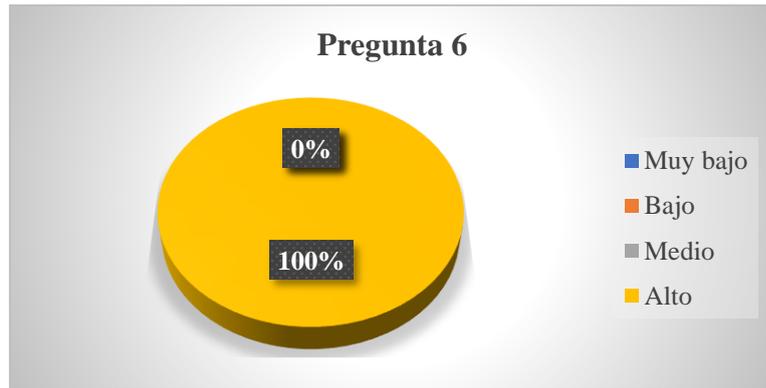


Figura 14. Comunicación externa y transparencia

Análisis e interpretación: Para establecerse como una empresa seria de manera interna se debe mantener un concesos en todas las decisiones o proyectos que se estén direccionando dándonos las respuestas de ambos grupos de interés de “Alto” proporcionando como información que la consultora trabaja de manera transparente y tiene un buen manejo entre sus colaboradores.

Pregunta N° 7

¿Cuál es su nivel de confianza sobre la capacidad de la empresa para cumplir con los intereses del asesoramiento solicitado?

Tabla 35. Confianza de la capacidad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	2	100%
Total	2	100



Figura 15. Confianza de la capacidad

Análisis e interpretación: En la pregunta siete ambas respuestas coincidieron “Alto”, dando a entender que tanto el cliente como el proveedor conocen sobre el cumplimiento que hace empresa única a Change Factor, generando de esta manera la confiabilidad a la hora de solicitar algún tipo de asesoría.

Pregunta N° 8

¿Qué tan accesible cree que es la empresa?

Tabla 36. Accesibilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	1	50%
Alto	1	50%
Total	2	100

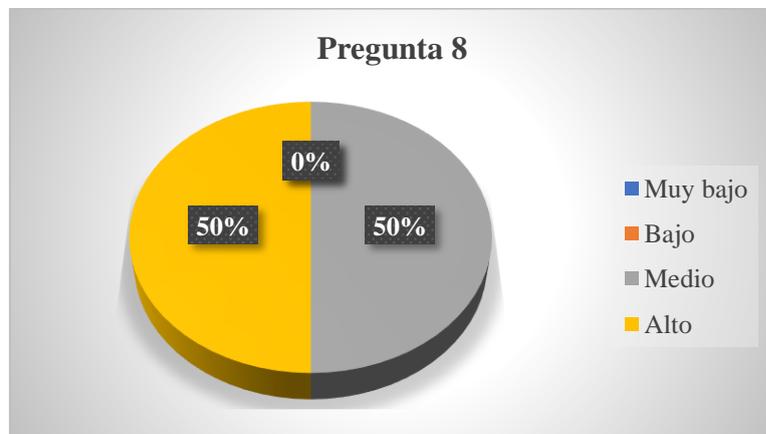


Figura 16. Accesibilidad

Análisis e interpretación: En base a la accesibilidad de la empresa se toma en cuenta dos factores el primero a quien sea dirigido la accesibilidad, si el cliente es quien solicita alguna novedad o restricción va a tener una mejor respuesta. Por otra parte, si el proveedor solicita alguna novedad o situación se registrará en base al trato o contrato firmado, en otras palabras, el cliente va a tener un trato más dócil y el cliente más mano dura. Por consecuencia de este entendimiento se explica las respuestas del cliente “Alto” y el proveedor “Medio”.

Pregunta N° 9

¿Qué tan comprometidos(as) se siente con Change Factor Consulting?

Tabla 37. Compromiso

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	1	50%
Alto	1	50%
Total	2	100

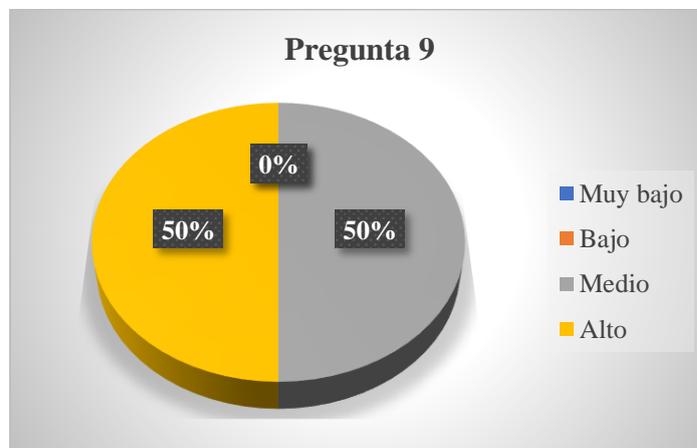


Figura 17. Compromiso

Análisis e interpretación: Finalmente y con esta pregunta se pretendía medir en cierta manera la fidelidad tanto del cliente como del proveedor, es por esto que encontramos dos respuestas “alto y medio” respectivamente. Como proveedor entendemos que no somos únicas empresas que solicitamos el auxilio tecnológico que brindan es por esto que su respuesta corresponde a que se encuentra vinculado otras empresas. Por otro lado, está la respuesta del cliente dándonos a comprender el apego hacia la consultora

debido a la preocupación de los resultados, comprendiendo que un compromiso de ambas partes facilita el trabajo de asesoramiento y el crecimiento hacia la empresa cliente.

De este modo al finalizar el análisis de cada pregunta de la encuesta y tomando en consideración que tuvieron una similitud en respuestas y simplemente respondiendo de manera diferentes las tres últimas, generando de este modo una sensación de compromiso y fidelización hacia Change Factor Consulting, se ha establecido un orden cronológico subjetivo:

- Gerente
- Cliente
- Proveedor

Con este orden ya se puede continuar con el siguiente paso del análisis Stakeholders y corroborar las expectativas de cada uno de este grupo identificado.

Paso 3: Indagar las necesidades y expectativas

Al tener el orden cronológico de los stakeholders, nos enfocamos en tres bases fundamentales para el desarrollo de un brainstorming mediante una breve entrevista como indica en el Anexo C necesaria para el entendimiento de sus exigencias, estos pilares son: las necesidades, expectativas y preocupaciones, que cumplen con el único objetivo de comprender el punto de vista de cada uno, intereses y posibles impactos que los servicios de la consultora pueden generar en ellos.

Tabla 38. Brainstorming de necesidades y expectativas de stakeholders.

Stakeholders	Necesidades/expectativas
Dirección (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un equipo competitivo en comparación con la competencia. • Asumir habilidades de liderazgo. • Adquirir orientación al cliente. • Estructurar de mejor manera a la organización. • Planificar las actividades de los consultores.
Cliente (Asertia)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad. • Experiencia

Stakeholders	Necesidades/expectativas
	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones personalizadas • Comunicación transparente. • Visualizar resultados medibles. • Confidencialidad y ética
Proveedor (Entelequia E-learning)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta y transparente. • Trabajo en equipo. • Cumplimiento de plazos y calidad. • Acatamiento a los contratos. • Proporción costo-beneficio.

Paso 4: Forjar confianza

Uno de los pasos más importantes a considerarse es el generar confianza y comunicación, una vez generadas las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés como muestra en la Tabla 38, el análisis stakeholders pide que de forma general se atienda los enunciados identificados y se llegue a su consenso.

Por parte de Change Factor Consulting, toman muy en cuenta el protagonismo que tienen cada uno de los grupos de interés que por tal motivo la participación, la toma de decisiones, la consulta de actividades o la revisión de la agenda diaria se realizan mediante reuniones en la plataforma Microsoft Teams, todo esto involucrando a de forma directa a la Dirección, administración y proveedores, como muestra en la Figura 18.

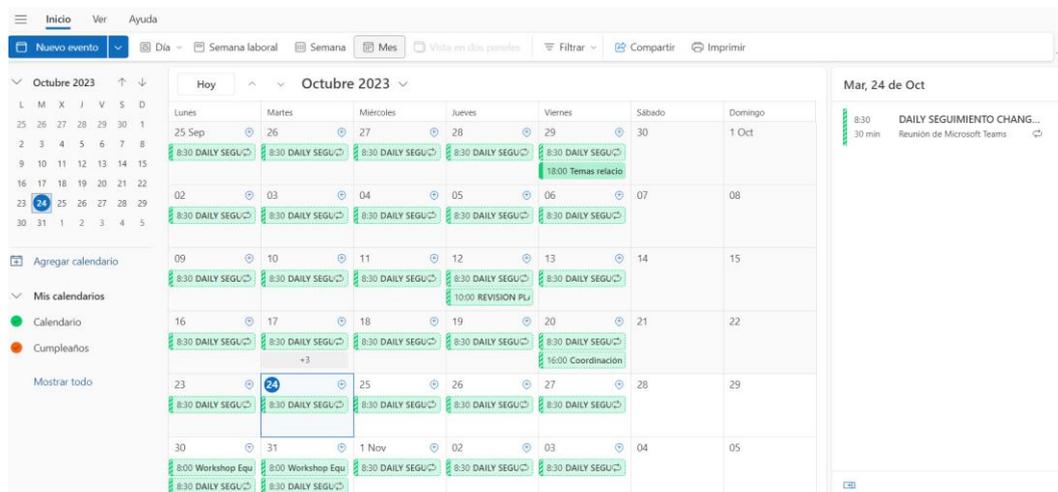


Figura 18. Agenda de convivencia empresarial.

Para la convivencia y comunicación con el cliente se ha incorporado estrategias de comunicación más de acorde a la agenda del usuario debido a que uno de los

principales reconocimientos de la consultora es la flexibilidad esto incluyendo los horarios y gestión, esto con el objetivo de ser solidario con el cliente y ganarse la confianza al momento de presentar avances o resultados por parte de Change Factor Consulting. De esta forma se presenta en la Figura 19 una capacitación realizada a la empresa cliente, brindando enlaces de familiaridad y resaltando la buena comunicación que existe, debido a que dicha reunión se lo realizaba en un día fuera del horario laboral.

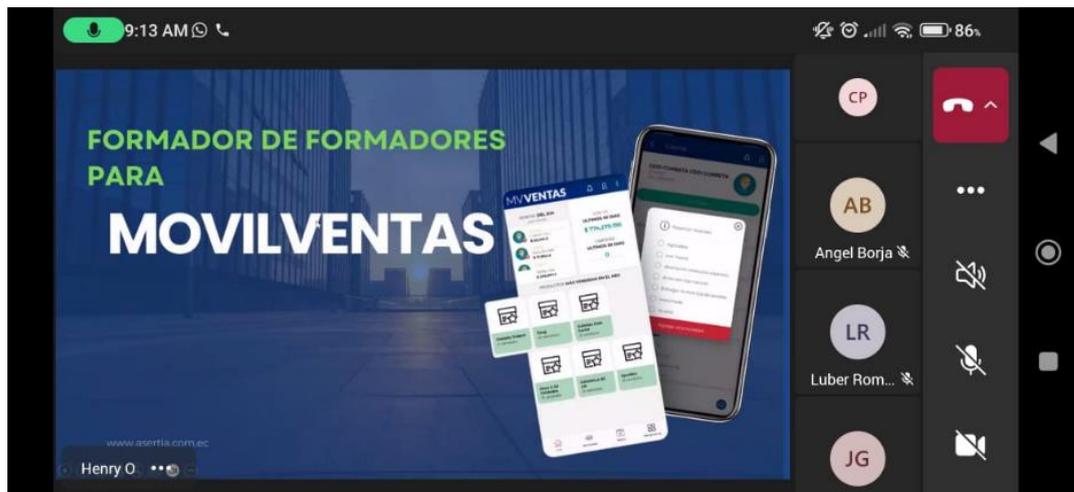


Figura 19. Capacitaciones a clientes.

Dadas a conocer las necesidades del cliente y sus expectativas, la consultora tiene la potestad de mencionar que este paso se cumple a cabalidad, de modo que en cada unión agendada por parte del gerente hacia el cliente o proveedor se expresan todas las inquietudes o inconformidades presentes y se da un plazo de cumplimiento para cada uno de ser el caso.

Paso 5: Desarrollar/proponer estrategias de participación

Para el cumplimiento de los enunciados presentados en el paso 3, se estiman estrategias de participación en donde deben tomarse en cuenta a cada stakeholders y las actividades deben tener un rango de cumplimiento puntual o en agrupación, pero estimando el resultado positivo en su totalidad.

Detallamos las estrategias subjetivas para cada grupo de interés, de este modo tenemos:

- Directivo/administrativo:

- Promover la participación activa de todos los miembros de la consultora en la toma de decisiones o la compartición de ideas mediante softwares de comunicación.
 - Documentar objetivos y planes de trabajo claros para el equipo alineando recursos y el compromiso de cada empleado.
 - Incentivar el desarrollo profesional incluyendo la provisión de oportunidades de capacitación o asignación de proyectos desafiantes.
 - Recompensar los logros del equipo.
- Cliente:
- Efectuar beneficios exclusivos al cliente (invitación a eventos relacionados con la empresa).
 - Servicio personalizado.
 - Comunicar objetivos y visión para expresar el valor que representa la empresa tanto en lo externo e interno.
 - Generar canales de participación directa entre organización y cliente.
 - Establecer herramientas de retroalimentación.
- Proveedor:
- Trabajar con scorecard como herramienta de evaluación para la organización y proveedor.
 - Forjar alianzas comerciales a largo plazo.
 - Conservar una comunicación constante.
 - Reconocer e incentivar el desempeño.

El objetivo de establecer ciertas propuestas de participación es poner en aviso a la empresa consultora que se puede obtener una mejor relación con sus stakeholders y

que esto puede favorecer a cada uno de sus proyectos, con la información recolectada y con las estrategias generadas podemos generar una matriz de influencia-interés o también conocida como matriz de Mendelow.

Dentro de la siguiente matriz tenemos en cuenta que existen cuatro cuadrantes relativos a sus ejes de influencia e interés, en función a su jerarquización y planificación de estrategias se ubica cada stakeholder, la consultora adopta diferentes estados de comunicación, de relación y comportamiento con cada uno de estos.



Figura 20. Matriz de influencia – interés de la consultora.

Al culminar con la matriz de Mendelow representada en la Figura 20 damos por comprendido y también finalizado con el análisis stakeholders, de este estudio podemos deducir que después de ordenar cada grupo de interés en el paso 2: Directivo, Cliente y Proveedor, establecemos el interés e influencia que cada uno de estos representa, de este modo tenemos:

- El área directiva y el cliente, se ubican en un grado de interés alto y de influencia alta, dando a conocer que estos manejan una buena relación con la empresa debido a su acogida de necesidades constantes como su monitorización. En otras palabras, se entiende que tanto a los clientes como a los altos directivos se mantienen en constante comunicación ya por negocios, sociedades o alianzas entre ambos, Change Factor Consulting genera colectividades y buenas conexiones laborales.

- Por otra parte, el proveedor dentro de nuestro análisis stakeholders se ha considerado en un grupo de influencia baja e interés alto, debido a que su presencia es estacional u ocasional entendiéndose que estos se integran a la empresa cuando los proyectos son requeridos.

3.4.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

Esta herramienta ayuda al investigador a evaluarla posición estratégica de la consultora y determinar las estrategias más adecuadas. Esta matriz se basa en cuatro cuadrantes que representan diferentes estrategias: ofensiva, conservadora, defensiva y competitiva.

Las estrategias de tipo ofensivas son aquellas que potencian las fortalezas aprovechando en un entorno favorable, este tipo de estrategias se toman en consideración para obtener ventajas competitivas específicas como: maximizar cuotas de mercado, cautivar clientes clave y favorecer segmentos de mercado.

Las estrategias conservadoras se centran en la conservación del capital y la minimización del riesgo, este tipo de estrategias permiten la valoración de seguridad y estabilidad de inversiones. Por tal motivo estos no afrontan grandes riesgos para generar el desarrollo tanto de mercados como de productos.

Las estrategias defensivas son aquellas que se toman en cuenta para defenderse de los ataques de la competencia, su implementación cumple el objetivo de conservar proveedores, clientes y mercados, es decir, los stakeholders. Los recursos que se toman en cuenta para su planteamiento son los recortes de gastos, la variación concéntrica y el cierre de la empresa.

Las estrategias competitivas buscan que la empresa utilice todas sus ventajas para ganar sobre sus competidores y posicionarse de manera propicia en el mercado. Estas se centran en base al liderazgo y la diferenciación del mercado, para este tipo de estrategias se toma tanto en cuenta la integración hacia atrás y adelante como la horizontal.

Para el desarrollo de la matriz PEEA se toma en cuenta el análisis de los factores internos y externos que fueron implantados en las Tabla 17 y

Tabla 21. Estos factores se recapitulan en cuatro ejes externos e internos principales los cuales son: (FF) Fortaleza financiera, (VC) Ventaja competitiva, (EA) Estabilidad ambiental y (FI) Fortaleza Industrial.

Para generar un valor a los ejes de la matriz PEEA se manejan dos escalas de acuerdo a [20], en la que para cada valoración de FF y FI se utiliza una escala positiva que va de:

- +1 (pésimo)
- +6 (mejor)

Por otro lado, para EA y VC se usa una escala negativa que va desde:

- -1 (mejor)
- -6 (pésimo).

En la Tabla 39 se genera la matriz PEEA ajustada al estado real de la consultora Change Factor Consulting, se utilizan los factores ajustados en EFE y EFI, los cuales se agrupan de acuerdo a las extensiones del análisis.

Tabla 39. Matriz PEEA.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
N°	Fuerza Financiera	Valoración	N°	Estabilidad Ambiental	Valoración
1	Precio de implementación elevado	1	1	Clientes en búsqueda de nuevas metodologías de aprendizaje	-2
2	Alianzas tecnológicas	4	2	Cambios violentos en lineamientos políticos	-2
3	Dependencia específica de un solo ambiente industrial	1	3	Buena relación con la implementación de la tecnología	-1
4	Diversificar las fuentes de ingresos	4	4	Diversificación de competidores	-2
5	Establecer políticas financieras concretas	3	5	Bajo número de proveedores capacitados	-3

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
TOTAL		2.6	TOTAL		-2
N°	Ventaja Competitiva	Valoración	N°	Fuerza Industrial	Valoración
1	Calidad y variedad de servicios	-1	1	Capacidad de afiliarse a otros organismos	6
2	Alianzas tecnológicas	-1	2	Acuerdos estratégicos con especialistas	5
3	Referenciación y recomendación	-2	3	Resultados históricos	3
4	Capacidad de respuesta a fluctuaciones	-2	4	Amplia cartera de clientes con renombre	4
5	Servicios únicos en el mercado	-1	5	Oportunidad de ampliación	3
TOTAL		-1.4	TOTAL		4.2

Al terminar con la calificación de cada estrategia de la matriz PEEA se genera el total de forma individual con el objetivo de usar estos valores para la obtención del eje x y del eje y. Para el valor del eje x procedemos a sumar los valores de FI+VC y consecuentemente para el eje Y se adiciona FF+EA, de esta forma tenemos:

Tabla 40. Valor de ejes.

Eje x	2.8	Eje y	0.6
--------------	-----	--------------	-----

Con el valor de cada uno de los ejes dentro del plano cartesiano se identifica cada uno de sus cuadrantes que se clasifican cada estrategia a plantear de la siguiente manera:

- (I cuadrante) se ubican las estrategias ofensivas, en la parte superior derecha.
- (II cuadrante) están las estrategias conservadoras, en la parte superior izquierda.
- (III cuadrante) representa las estrategias defensivas, en la parte inferior izquierda.
- (IV cuadrante) se ubican las estrategias competitivas, en la parte inferior derecha.

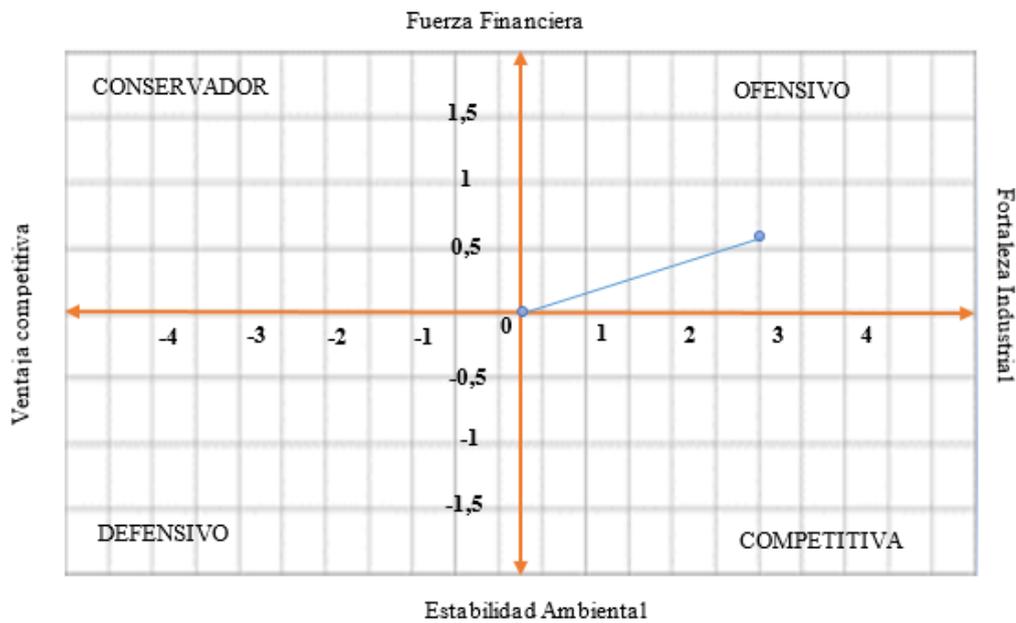


Figura 21. Representación gráfica de la Matriz PEEA.

Una vez realizada la valoración subjetiva según el punto de vista del investigador, se estima que la consultora debe direccionarse por estrategias de carácter Ofensivo, es decir, la consultora debe aprovechar las fortalezas que adquiere para orientarse a concretar sus oportunidades externas y de este modo exceder a cada debilidad.

3.4.6 Desarrollo de la matriz interna y externa (IE)

Conocida también como matriz de cartera, para el uso de esta herramienta evaluativa se toma en consideración los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Dentro de la matriz se consideran 9 cuadrantes calificadores en donde se consideran estrategias a plantearse como de crecimiento, conservación o de eliminar. Como se muestra en la Tabla 41.

En donde de acuerdo a la evaluación se definen diferentes rangos, presentes en la Tabla 41 entre estos tenemos:

Tabla 41. Rangos para la matriz IE.

Evaluación interna	Evaluación externa
<ul style="list-style-type: none"> Fuerte: Rango de 4,0 a 3,0 Promedio: Rango de 2,99 a 2,0 Débil: Rango de 1,99 a 1,0 	<ul style="list-style-type: none"> Alto: Rango de 4,0 a 3,0 Medio: Rango de 2,99 a 2,0 Bajo: Rango de 1,99 a 1,0

Para la matriz (IE) se diferencian sus cuadrantes por número y valor de medición, pero se relacionan por coloración que se da a entender de la siguiente manera, los cuadrantes de colores más claros (I, II, IV) definen estrategias de crecimiento, los cuadrantes de una coloración un poco más intenso (VI, VIII, IX) son sinónimo de estrategias de eliminación y finalmente los cuadrantes de un color fuerte (III, V, VII) establecen estrategias de conservación. Para nuestra matriz colocaremos en el eje “y” el valor de 2.7 y para el eje “x” la cantidad de 2.45.

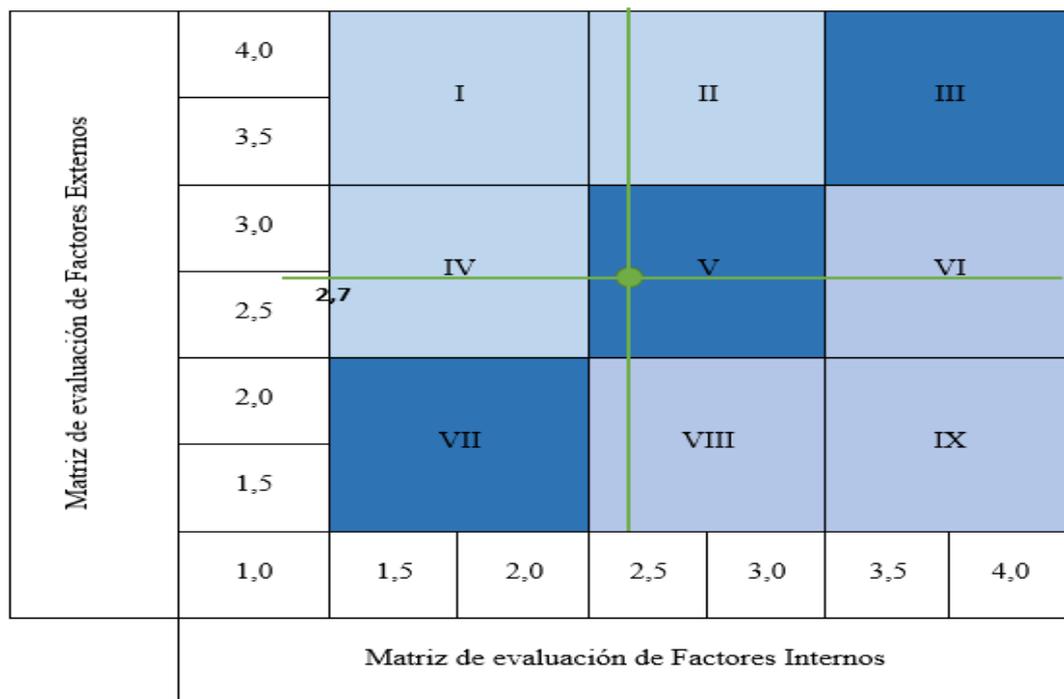


Figura 22. Matriz Interna-Externa de Change Factor Consulting.

De acuerdo a la metodología empleada por [20], la ubicación del punto de intersección de las valoraciones de EFE y EFI en cada cuadrante de la matriz IE, nos da a conocer que se puede proponer estrategias de conservación en la consultora Change Factor Consulting que corresponden a los cuadrantes de mayor coloración.

Se estiman valores y estrategias diferentes tanto en la matriz PEEA como en la matriz IE, esto tomando en cuenta que durante el análisis de factores internos y externos se estimaron puntos de vista individuales para el trabajo de la matriz PEEA debido a que sus resultados se centran en el perfil estratégico general de la organización, mientras tanto que el análisis de manera colectiva para la matriz IE por su ponderación al momento de insistir la atención en la posición competitiva de la organización en

relación con su entorno. Es por tal motivo que se plantea proponer estrategias ofensivas para la organización y conservadoras para la competencia.

De acuerdo con la clasificación de estrategias presentes en la Tabla 1, ubicada en el primer capítulo del actual trabajo investigativo, las estrategias intensivas están presentes en la mayoría de las acciones, agregando de igual modo las conservadoras que entre estas están, desarrollo de mercado y producto, penetración y diversificación concéntrica.

3.4.7 Matriz de estrategias

Para el siguiente punto de la investigación se representan en las siguientes tablas las alternativas de estrategias intensivas y conservadoras que se formulan para la empresa.

Tabla 42. Matriz de estrategias intensivas

Acciones	Estrategias
Integración hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de capacidades internas, inversión en capacitaciones internas. - Establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios. - Generar control total de la cadena de valor.
Integración hacia adelante	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento a empresas clientes, generando sociedades. - Expansión de cartera de servicios. - Diversificación de clientes.
Integración horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - No se considera confiable establecer este tipo de estrategia por la posición actual de la empresa. Sin embargo, a largo plazo se pretende crear sociedades con empresas pequeñas a nivel internacional que trabajen bajo el nombre de la consultora.
Variación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de negocio de la mano de la tecnología. - Desarrollar nuevos servicios para el ámbito privado como para el público.
Estrategias combinadas para el recorte de gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar proveedores alternativos que oferten mejores precios en sus productos y servicios. - Estandarizar los procesos para lograr servicios eficientes y de calidad

Tabla 43. Matriz de estrategias conservadoras

Acciones	Estrategias
Ingreso en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar el mercado ofertando precios competitivos. - Desarrollar plan de comunicación (publicidad).

Acciones	Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias tecnológicas de marketing, utilización de herramientas virtuales.
Desarrollo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Generar sociedades estratégicas a nivel nacional e internacional que faciliten el reconocimiento de marca. - Enfoque de calidad de servicio cumpliendo necesidades y estándares del cliente, aumentando la reputación empresarial.
Desarrollo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar un desarrollo incremental en donde se actualicen los servicios con un número mayor de funcionalidades. - Crear una nueva línea de servicios según las necesidades del mercado de labor.
Variación concéntrica	<ul style="list-style-type: none"> - Adicionar una cantidad representativa de servicios complementarios para la empresa.

3.5 Análisis y evaluación de estrategias

Todas las opciones de estrategias que se proyectaron a través de las matrices en la etapa de ajuste integran parte de una lista que se debe examinar de acuerdo al criterio del investigador. Durante este análisis, se establece la importancia y si tiene validez o no, al camino trazado por la empresa. El camino establecido se fundamenta en el pensamiento del gerente, premisas establecidas y el conocimiento de la situación de la consultora Change Factor Consulting.

La posibilidad de no considerar una estrategia básicamente fue tomar en cuenta su participación interna o externa y por no ser participe en ningún ámbito ni facilitar la proyección de la organización, se estima como nivel bajo de participación y se rechazada como es considerada la estrategia de la integración horizontal, que considera una estrategia a largo plazo.

Adicional considerar que las estrategias a tomarse en consideración oportunamente ya fueron sintetizadas en cada una de las matrices del propio tema y por ser el último filtro investigativo solamente se dará apertura las que estrechamente se relacionen entre sí y generen un incremento corporativo a la empresa.

Para dar inicio a la selección de las estrategias de acción, se fomenta el análisis de la relación entre una lista de alternativas de estrategias incluyendo las del análisis stakeholders y los objetivos estratégicos establecidos, con el único fin de evidenciar si estas aportan o no a su desarrollo y cumplimiento.

El primero objetivo estratégico tiene como función la implementación de medidas y lineamientos que proporcionen un entorno económico consistente que busque prevenir crisis financiera. Esto se puede prevenir a través tomando en cuenta ciertas acciones basándose en tres pilares fundamentales la estabilidad, la cooperación y el crecimiento sostenible, para considerar que estrategias son aceptables en este rango tomamos en cuenta los siguientes puntos:

- Soporte financiero
- Cumplimiento de reglamentación
- Política monetaria

Por otra parte, el segundo objetivo tiene como función buscar estrategias que permitan generar conocimiento de la marca en nuevos mercados y por ende en nuevos clientes, para lograr esta aceptación consideramos los siguientes pilares:

- Inversión en publicidad
- Oportunidades de crecimiento
- Asociaciones

Finalmente, el tercer objetivo busca estrategias que mantengan a la empresa en constante cambio estos pueden ser de conocimientos, de profesionales, etc. Siempre tomando en cuenta mantenerse actualizado y competitivo frente a las demás consultoras para este objetivo tomamos en cuenta lo siguiente:

- Innovación

El siguiente análisis se lo realiza en la Tabla 44, en donde se constituyen las estrategias del trabajo investigativo vs los objetivos estratégicos.

Tabla 44. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
	Asegurar la estabilidad financiera maximizando su rentabilidad.	Implantar una reputación sólida instaurando fidelización de los clientes.	Mantener la mejora continua en un entorno empresarial y competitivo según una operación de alta calidad.
Generar una agenda con los servicios más ofertados en conjunto con los cambios más perceptibles aplicados (F1, F6, O4).	SI	SI	SI
Formar alianzas estratégicas con empresas reconocidas para ampliar la base de clientes y forjar un renombre en la empresa (F2, F7, O8).	SI	NO	NO
Fomentar el uso de herramientas tecnológicas y estratégicas para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la complejidad de cada proyecto (F3, F8, O9).	SI	SI	SI
Utilizar las referencias y recomendaciones existentes como una carta de presentación para destacar los resultados históricos y generar confiabilidad en la cartera de clientes (F4, O2).	NO	SI	NO
Crear portafolio de profesionales con experiencia y conocimientos en problemáticas únicas de las diferentes empresas (F5, O1, O6).	NO	SI	SI
Manipular la buena comunicación para promover y rendir la adopción exitosa de la tecnología en los procesos empresarial en conjunto con sus clientes (F9, O9).	NO	NO	SI
Establecer acuerdos estratégicos con técnicos externos para integrar y fortalecer los conocimientos internos, especialmente en proyectos de complejidad (O9, D1).	SI	NO	SI
Instaurar asociaciones estratégicas con compañías de renombre para variar la base de clientes, generar confianza y propagar el alcance a nuevos mercados (O8, D2, D3, D4).	SI	SI	SI
Buscar la variación de la base de clientes mediante el ofrecimiento de servicios innovadores (O6, D5).	SI	NO	NO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
	Asegurar la estabilidad financiera maximizando su rentabilidad.	Implantar una reputación sólida instaurando fidelización de los clientes.	Mantener la mejora continua en un entorno empresarial y competitivo según una operación de alta calidad.
Utilizar los resultados históricos y guiarse en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 para abordar las intransigencias al cambio (O2, O5, D6).	SI	SI	SI
Generar charlas contextualizadas a la implementación de la tecnología, sin comprometer el logro de los objetivos establecidos (O7, D7, D9).	NO	NO	SI
Buscar programas de apoyo y financiamiento para emprendedores, con el objetivo de conocer precios de implementación accesibles (O3, D8).	NO	SI	NO
Desarrollo de capacidades internas, inversión en capacitaciones internas.	SI	NO	SI
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios.	SI	NO	NO
Generar control total de la cadena de valor.	SI	NO	NO
Acompañamiento a empresas clientes, generando sociedades.	NO	SI	NO
Expansión de cartera de servicios.	SI	NO	SI
Diversificación de clientes.	SI	NO	NO
Identificar oportunidades de negocio de la mano de la tecnología.	SI	NO	SI
Desarrollar nuevos servicios para el ámbito privado como para el público.	SI	SI	SI
Buscar proveedores alternativos que oferten mejores precios en sus productos y servicios.	SI	NO	NO
Estandarizar los procesos para lograr servicios eficientes y de calidad.	SI	NO	SI
Segmentar el mercado ofertando precios competitivos.	NO	NO	SI
Desarrollar plan de comunicación (publicidad).	NO	NO	SI
Implementar estrategias tecnológicas de marketing, utilización de herramientas virtuales.	SI	SI	SI
Generar sociedades estratégicas a nivel nacional e internacional que faciliten el reconocimiento de marca.	SI	SI	SI
Enfoque de calidad de servicio cumpliendo necesidades y estándares del cliente, aumentando la reputación empresarial.	NO	SI	NO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
	Asegurar la estabilidad financiera maximizando su rentabilidad.	Implantar una reputación sólida instaurando fidelización de los clientes.	Mantener la mejora continua en un entorno empresarial y competitivo según una operación de alta calidad.
Gestionar un desarrollo incremental en donde se actualicen los servicios con un número mayor de funcionalidades.	SI	SI	SI
Crear una nueva línea de servicios según las necesidades del mercado de labor.	NO	NO	SI
Adicionar una cantidad representativa de servicios complementarios para la empresa.	SI	NO	NO
Promover la participación activa de todos los miembros de la consultora en la toma de decisiones o la compartición de ideas mediante softwares de comunicación.	SI	SI	SI
Documentar objetivos y planes de trabajo claros para el equipo alineando recursos y el compromiso de cada empleado.	SI	NO	NO
Incentivar el desarrollo profesional incluyendo la provisión de oportunidades de capacitación o asignación de proyectos desafiantes.	NO	NO	SI
Recompensar los logros del equipo.	NO	NO	SI
Efectuar beneficios exclusivos al cliente (invitación a eventos relacionados con la empresa).	SI	SI	NO
Servicio personalizado.	NO	SI	NO
Comunicar objetivos y visión para expresar el valor que representa la empresa tanto en lo externo e interno.	NO	NO	NO
Generar canales de participación directa entre organización y cliente.	SI	SI	SI
Establecer herramientas de retroalimentación.	SI	NO	NO
Trabajar con ScoreCard como herramienta de evaluación para la organización y proveedor.	NO	NO	SI
Forjar alianzas comerciales a largo plazo.	NO	NO	SI
Conservar una comunicación constante.	NO	SI	NO
Reconocer e incentivar el desempeño.	NO	NO	NO

Se han seleccionado estrategias que cumplen al menos dos de los objetivos estratégicos y se describen a continuación:

- 1.** Generar una agenda con los servicios más ofertados en conjunto con los cambios más perceptibles aplicados (F1, F6, O4).
- 2.** Fomentar el uso de herramientas tecnológicas y estratégicas para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la complejidad de cada proyecto (F3, F8, O9).
- 3.** Crear portafolio de profesionales con experiencia y conocimientos en problemáticas únicas de las diferentes empresas (F5, O1, O6).
- 4.** Establecer acuerdos estratégicos con técnicos externos para integrar y fortalecer los conocimientos internos, especialmente en proyectos de complejidad (O9, D1).
- 5.** Instaurar asociaciones estratégicas con compañías de renombre para variar la base de clientes, generar confianza y propagar el alcance a nuevos mercados (O8, D2, D3, D4).
- 6.** Utilizar los resultados históricos y guiarse en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 para abordar las intransigencias al cambio (O2, O5, D6).
- 7.** Desarrollo de capacidades internas, inversión en capacitaciones internas.
- 8.** Expansión de cartera de servicios.
- 9.** Identificar oportunidades de negocio de la mano de la tecnología.
- 10.** Desarrollar nuevos servicios para el ámbito privado como para el público.
- 11.** Estandarizarlos procesos para lograr servicios eficientes y de calidad
- 12.** Implementar estrategias tecnológicas de marketing, utilización de herramientas virtuales.
- 13.** Generar sociedades estratégicas a nivel nacional e internacional que faciliten el reconocimiento de marca.

- 14.** Gestionar un desarrollo incremental en donde se actualicen los servicios con un número mayor de funcionalidades.
- 15.** Promover la participación activa de todos los miembros de la consultora en la toma de decisiones o la compartición de ideas mediante softwares de comunicación.
- 16.** Efectuar beneficios exclusivos al cliente (invitación a eventos relacionados con la empresa).
- 17.** Generar canales de participación directa entre organización y cliente.

Se determinan 17 estrategias enfocadas a mejorar la situación actual de la consultora Change Factor Consulting que se desarrollarán a través de un Balance ScoreCard. El tipo de estrategias que se van a utilizar son de tipo intensivas y conservadoras, de tal manera se pueda aprovechar la situación actual de la empresa, forjando un impacto en el desarrollo de las actividades productivas, sin presionar de forma agresiva el factor económico de la consultora.

Debido a que existe una relación entre las estrategias planteadas se han agrupado en planes de acción diversificados en las diferentes áreas de la empresa. Por lo que se les agrupa de la siguiente manera:

Plan de operación 1 “DESARROLLO DE SERVICIOS” está conformado por las estrategias 1, 3, 6, 7, 8, 9, 10 y 14 diversas estrategias que se podrían considerar en su totalidad conservadoras, tomado en consideración la situación inicial de la consultora, puesto que la organización brinda una buena base de participación y sustentar una evolución controlada.

Plan de operación 2 “ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL” compuesto por las estrategias 2, 4 y 11 que cubren los campos de tecnología y sociedades estratégicas que asocia el manejo virtual con la asistencia de especialistas en diferentes campos de soporte.

Plan de operación 3 “GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING” está formado por 5, 12, 13 y 16 que aumentan la posibilidad de

ampliar la cartera de clientes por una vía publicitaria que no desorbite inversiones exageradas, sino un acompañamiento digital al posicionamiento de la marca.

Plan de operación 4 “PARTICIPACIÓN INTERNA” se compone por 15 y 17 que cubren al equipo de trabajo facilitan un enriquecimiento profesional favoreciendo la comunicación interna y la inserción en nuevos mercados.

3.6 Planes operativos para la ejecución y evaluación de las estrategias planteadas

3.6.1 Planes de acción

Agrupando las estrategias y enfocándonos en la visión estratégica se determina que se pueden trabajar de manera coordinada con 4 planes de trabajo. Su importancia está constituida de acuerdo al interés que representan para la consultora.

El primer plan de operación tiende a brindar una importancia relevante al ofrecimiento de servicios. El Segundo plan de operación en conjunta responsabilidad con el plan uno, busca el ofrecimiento de estos servicios implementados y han sido revisados por expertos darles un plus de mejora con ayuda de la tecnología y se conviertan en productos innovadores generando el valor agregado a las empresas que soliciten uno de estos servicios de calidad.

Por otra parte, el tercer plan es generar herramientas visuales del producto en donde se busca que la empresa en conjunto con los servicios ofertados llegue al conocimiento de nuevos mercados, esto implementando marketing en redes sociales e incluso generando nuevas sociedades a través de los clientes antiguos. Finalmente, el cuarto plan de operación incentiva al mejoramiento continuo interno puesto que no se logra el éxito si uno no es correcto. De acuerdo a esto la estrategia da opciones de participación por medio de comunicación y de contacto directo con el cliente.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los cuatro planes están íntimamente relacionados y se recomiendan que para su aplicación debe tener un trabajo en continuo y de cierto modo un grado de inversión por parte del que los implementa.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

PLAN DE OPERACIÓN 1

ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS



CP-P-01

CHANGE FACTOR

CONSULTING

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

CONTENIDO

A. OBJETIVO	91
B. ALCANCE	91
C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS	91
D. DESARROLLO	92
A. Primera y octava estrategia	92
Segunda estrategia.....	94
Tercera estrategia	96
Cuarta estrategia.....	97
Quinta y séptima estrategia	100
Sexta estrategia.....	102
E. CRONOGRAMA	103
F. PRESUPUESTO	104

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

A. OBJETIVO

Aumentar los servicios ofertados a la cartera de clientes a través de la innovación y la reformulación de los ya existentes, así como la incursión territorial en nuevos mercados para la exposición de los servicios.

B. ALCANCE

El plan de operación uno parte desde un portafolio de servicios básicos e ideas para la elaboración de nuevos servicios, hasta su implementación.

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS

Innovación: Es un proceso que involucra utilizar la creatividad y el conocimiento para generar mejoras o soluciones que satisfagan problemas específicos.

Problemática: Es un conjunto de complicaciones o situaciones que afectan a un determinado tema, estos pueden incluir desde problemas sociales hasta inconvenientes educativos.

Históricos: Estos pueden referirse a contextos o definiciones que van según el contexto en el que se utilice, pero es el término que más en común se les da versiones o resultados anteriores.

Inversión: Definición al acto de asignar recursos, estos pueden tanto dinero o esfuerzo con el propósito de adquirir activos para generar beneficios a futuro. También se dice el destinar recurso con la expectativa de obtener beneficios.

Ámbito: Se refiere a los límites y alcance de un proyecto.

Funcionalidades: Son capacidades o contenidos específicos que contiene un servicio para cumplir diferentes tareas o satisfacer necesidades únicas.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

D. DESARROLLO

A. Primera y octava estrategia

Primera: Generar una agenda con los servicios más ofertados en conjunto con los cambios más perceptibles aplicados.

Octava: Gestionar un desarrollo incremental en donde se actualicen los servicios con un número mayor de funcionalidades.

Tomando en consideración que la empresa basa sus servicios en tres problemáticas como son: la estrategia, formación y consultoría. Se entiende el trabajo combinado de estas dos estrategias y se priorizan dos fundamentos dentro de este método la creación de una agenda y segundo la reestructuración de la misma, aplicando la idea de labor de estas dos estrategias. Primero proponemos el rediseño de esta agenda haciéndola óptima y de mejor presentación hacia el cliente y con una mejor visualización para la comunicación interna de la empresa y como segunda propuesta la actualización de los servicios pretendiendo ser más rápidos al dar una respuesta a los clientes.

Por esta razón presentamos la agenda antigua, en la Figura 23:



Figura 23. Agenda antigua de Change Factor Consulting.

Se coordinó una reunión interna **confidencial** de la empresa y en conjunto con todos los miembros de la misma se analizaron nuevas exigencias que solicitan las empresas

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

basándose en el actual mercado y sus nuevos competidores que gracias al avance industrial los competidores directos son marcas internacionales, por esto se estructura una nueva agenda de servicios y se presenta en las siguientes figuras:



Figura 24. Nueva estructuración y servicios (Xstrategy).



Figura 25. Nueva estructuración y servicios (Endomarketing).



Figura 26. Nueva estructuración y servicios (Xschool).

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

Responsable

El equipo de consultores de la organización sumando al gerente de la empresa que será el encargado de dar un acompañamiento o un seguimiento de cada proyecto que la empresa involucre a un miembro de la organización.

Indicadores

- Porcentaje de participación de nuevos servicios (PPN)

PPN

$$= \left(\frac{\text{Total de servicios aplicados mensualmente} - n \text{ de servicios antiguos aplicados mensualmente}}{\text{Total de servicios aplicados mensualmente}} \right)$$

* 100%

$$\text{Total de servicios aplicados mensualmente} = \text{Servicios nuevos} + \text{Servicios antiguos}$$

Dónde: n = número

Meta

Aumentar la participación de los servicios nuevos en comparación de los servicios antiguos.

Segunda estrategia

Crear portafolio de profesionales con experiencia y conocimientos en problemáticas únicas de las diferentes empresas.

Como respuesta a los diferentes clientes que maneja la consultora, se propone crear un portafolio de profesionales tomando en consideración el campo laboral en el que cada uno a expuesto según su experiencia y hoja de vida. Para esta estrategia la empresa solo ha brindado la información personalizada y no permite la información de cada trabajador se presente de manera pública es por esto que el portafolio se ha desarrollado de la siguiente manera:

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

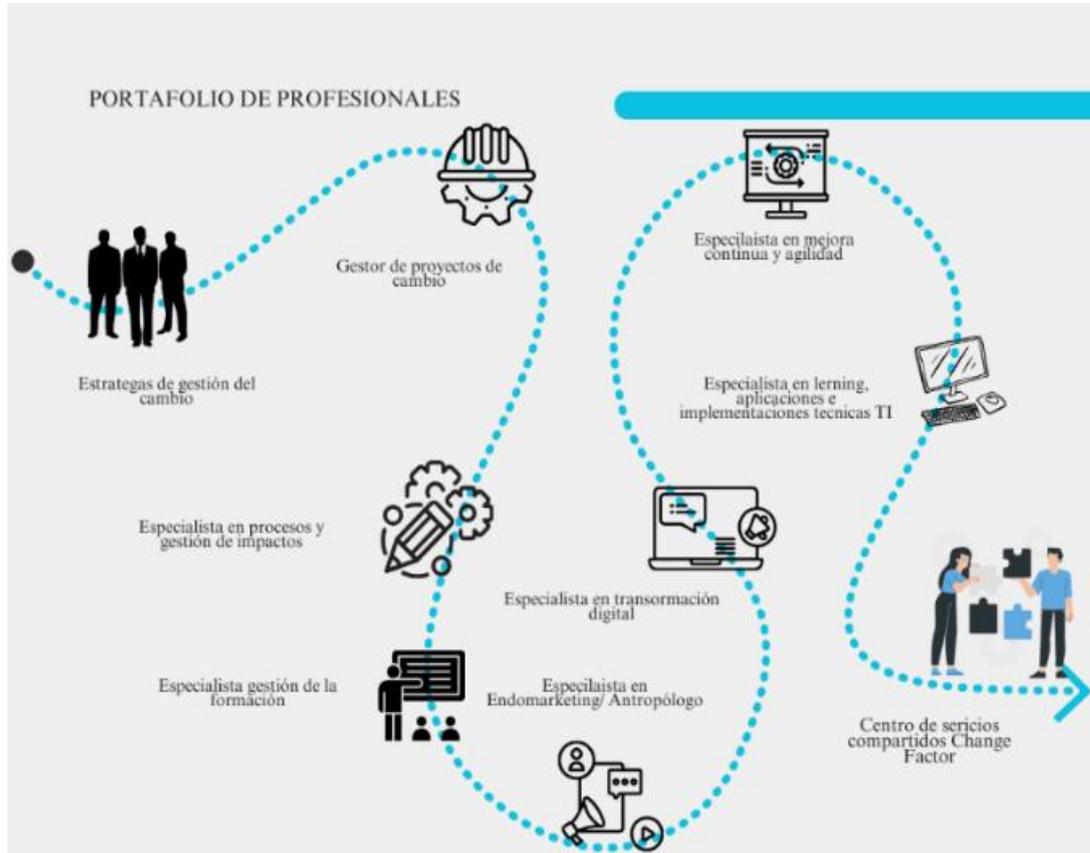


Figura 27. Portafolio de Profesionales

Responsables

Para esta gestión el encargado de distribuir al equipo de acuerdo al nuevo portafolio de profesionales es el gerente y su asistente, debido a que los personajes tienen a detalle toda la información de cada miembro de la organización y pueden posicionar en el grupo que corresponden.

Indicadores

- Recursos disponibles para el cumplimiento de proyectos demandados

Nota: Si el valor es mayor a 0 cumple la demanda y si no adquiere un valor satisface la demanda.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

$$SDM = \left(\frac{\text{Demanda específica}}{\text{Trabajador de área o campo en específico}} \right) \times 100\%$$

Metas

- Generar una rápida respuesta ante proyectos imprevistos.
- Una respuesta mayor 0 para cumplir la necesidad del cliente.

Tercera estrategia

Utilizar los resultados históricos y guiarse en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 para abordar las intransigencias al cambio.

Se estiman tomar como una guía las ideas de mejora que se encuentren en el Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025 y adecuarlas para el ámbito industrial que cumplan con un plan de desarrollo sostenible permitiendo diversificar servicios en ejes económicos, sociales, institucionales y ecológicos. Esto representada en la siguiente tabla:

Tabla 45. Matriz de alternativas del Plan de Creación de oportunidades [44].

EJES	ALTERNATIVAS	LINEAMIENTOS
Económico	Acción económica sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de servicios. • Impulsar campañas de modelos productivos que promuevan la adaptación al cambio de mercados empresariales. • Promover emprendimientos. • Apoyar a programas de reforestación. • Incentivar la cooperación internacional en instituciones públicas. • Fortalecer alianzas con socios inversionistas de asociaciones tanto públicas como privadas. • Proponer el desarrollo de un manual para exportaciones.
Social	Acceso ecuánime a servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar infraestructura que facilite el acceso a prestaciones públicas necesarios para promover emprendimientos.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

EJES	ALTERNATIVAS	LINEAMIENTOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al desarrollo de programas de protección social. • Potenciar mediante capacitaciones las capacidades de obreros. • Levantar informes de impacto sobre las áreas de conservación. • Fomentar programas de actividades culturales.
Institucional	Formación para el cambio de estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la conectividad y el acceso a las TIC como una vía para el acceso a otros servicios. • Crear programas de formación técnica y tecnológica. • Establecer contratos de confidencialidad. • Efectuar hojas de control y esquemas de evaluación.
Ecológicos	Acciones para atenuar afectaciones al ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a las personas a que se disminuyan la expansión urbana, con la finalidad de disminuir impactos en la superficie. • Impulsar programas de concientización para la reducción de patrimonios naturales.

Responsables

Todo el equipo consultor, debido a que se manejan temáticas en diferentes campos laborales y cada uno maneja directrices diferentes generando expectativas y controles diferentes a la hora de su implementación.

Indicadores

- Porcentaje de factibilidad de planes propuestos (PFP)

$$PFP = \left(\frac{\text{Planes factibles enfocados con el cumplimiento de objetivos de la consultora}}{\text{Planes propuestos del modelo de Plan de Oportunidades}} \right) \times 100\%$$

Meta

Implementar ideas nuevas que cumplan con la factibilidad de la consultora.

Cuarta estrategia

Desarrollo de capacidades internas, inversión en capacitaciones internas.

Para generar una buena impresión hacia los clientes se necesita que el equipo de trabajo este alineado y en conocimiento general de servicios, formatos, profesionales, etc. Con

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

los que cuenta la empresa, es por esta razón que se han propuesto capacitaciones al equipo con una frecuencia no menor a 3 por semestre, los temas interés en los que se debe capacitar deben estar vinculados con: ventas, metodologías de ventas, formas de llegar a tu cliente, economía circular y comercio online.

En la

Tabla 46 se presentan los temas acogidos por la empresa y los que deben ser considerados para la preparación del equipo consultor. Los primeros por ser temas introductorios a la consultoría y el modelo de Change Factor Consulting pueden ser dictadas por profesionales de experiencia que existen dentro de la propia empresa.

Tabla 46. Oferta de capacitaciones y cursos

Curso	Temas	Detalles
Estrategias de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica de reconocimiento de cliente. - Identificación de necesidades del cliente. - Técnicas de negociación - Gestión de emociones - Toma de decisiones - Clientes potenciales - Competencia 	Institución: Change Factor Consulting Modalidad: presencial Horas: 8 horas Dirigido a: Equipo consultor de la ciudad de Quito. Costo: Gratuito
Modalidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Change - Empleabilidad - Sostenibilidad - Liderazgo - Competencia - Cultura - KAM 	Institución: Change Factor Consulting Modalidad: presencial Horas: 8 horas Dirigido a: Equipo consultor de la ciudad de Quito. Costo: Gratuito
Táctica de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de servicio - Diagnóstico del servicio - Estrategias claves del servicio al cliente - Propuesta de servicio 	Institución: cec*epn Modalidad: virtual/autoaprendizaje Horas: 48 horas Dirigido a: Equipo consultor Certificación: Si Costo: Gratuito
Estrategias didácticas para la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos sobre la enseñanza - Destrezas pedagógicas centradas en la enseñanza individual - Estrategias pedagógicas centras en la enseñanza en grupo 	Institución: Espol Modalidad: virtual/autoaprendizaje Horas: 60 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$35

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

Curso	Temas	Detalles
	- Destrezas pedagógicas en el trabajo colaborativo	
Estudio y mejora de métodos empresariales	- Levantamiento y diseño de procesos - Caracterización del proceso y diagrama SIPOC - Aplicación de BPMN y ANSI	Institución: cec*epn Modalidad: virtual Horas: 64 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$180
Diseño, formulación y evaluación de ideales con sello lógico	- Fundamentos del enfoque de sello lógico - Estudio de fuerzas - Análisis de objetivos - Estudio de marco lógico - Diagnóstico del problema del proyecto - Viabilidades - Plan de sostenibilidad - Estrategias operativas de seguimiento, monitoreo y evaluación	Institución: EPN Modalidad: virtual Horas: 64 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$180
POWER BI	- Introducción a Bussiness Intelligence - Formulación de datos - Nivel avanzado de tablas dinámicas - Formulas DAX - Power BI	Institución: CETEC Modalidad: virtual o presencial Horas: 12 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$90
Introducción al community management	- Introducción a community management - Desarrollo - Gestión - Implementación - administración	Institución: DOMESTIKA Modalidad: virtual Horas: 20 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$60
Como innovar un grupo de vendedores en equipo de asesores	- Elementos claves de la venta consultiva. - Asesores comerciales - Vendedores	Institución: Grupo SM Modalidad: presencial Horas: 15 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$30
Ejecución de un sistema de Gestión Integrado	- Norma ISO 9001:2015 - Norma ISO 14001 - Sistema de gestión de la Seguridad y salud	Institución: EPN Modalidad: virtual Horas: 48 horas Dirigido a: Público Certificación: Si Costo: \$140
Gestión básica de Moodle - Autoestudio	- Introducción - Instalación - Configuración - Creación de curso - Formatos de curso - Bloques de curso	Institución: Espol Modalidad: virtual Horas: 64 horas Dirigido a: Público Certificación: no Costo: gratuito

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

Responsables

La administradora y el gerente serán los encargados de gestionar y planificar las capacitaciones considerando las deficiencias del equipo frente a problemáticas actuales, evitando obstaculizar en la agenda de cada uno de los consultores. El gerente debe mantener un seguimiento económico debido a ser el único en conocer el presupuesto real para este tipo de trámite. Por otra parte, el equipo de trabajo estará a cargo de cumplir con las responsabilidades que trasciende estar en un curso.

Indicadores

- Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones (PCP)

$$PCP = \left(\frac{\text{número de capacitaciones ejecutadas en el periodo } t}{\text{número de capacitaciones planificadas en el periodo } t} \right) \times 100\%$$

Meta

Cumplir con un mínimo de 3 capacitaciones referentes al área de trabajo.

Quinta y séptima estrategia

Quinta: Expansión de cartera de servicios.

Séptima: Desarrollar nuevos servicios para el ámbito privado como para el público.

Se toma en consideración el trabajo en conjunto de estas dos estrategias debido a que se vinculan de cierto modo que se vuelven complementarias. En la estrategia 1 se establece una nueva agenda de servicios brindando adicionalmente una reestructuración de los mismos, para esta estrategia consideramos las ideas de la estrategia 3 y la reformulamos de modo que se propongan servicios para el ámbito público – privado, como se presenta en la.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		



Figura 28. Nuevos servicios para el sector público - privado

Responsables

Para este tipo de estrategias se va a considerar al equipo consultor en conjunto con el gerente, debido a que el papel del gerente es fundamental para realizar el seguimiento correspondiente y obtener históricos evaluativos que sirvan de retroalimentación y mejora para los nuevos servicios.

Indicadores

- Número de informes de nuevos servicios (INS)

$$INS = \sum \text{De informes de servicios nuevos}$$

Meta

Incrementar la cartera de servicios por sector y por ende aumentar el número de colaboradores y clientes.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

Sexta estrategia

Identificar oportunidades de negocio de la mano de la tecnología.

Se propone gestionar una nueva función a cualquier experto que se encuentre dentro del portafolio de profesionales, que tenga como objetivo buscar oportunidades de negocio por medios digitales. Para esto se da una lista de prospectos a considerarse en la búsqueda, presentes en la.

Tabla 47. Propuesta de redes digitales.

Nombre	URL	Detalle
LinkedIn	https://www.linkedin.com/	Red social encargada de establecer conexiones laborales.
Slack	https://www.bitrix24.es	Sitio web o plataforma encargada de comunicación empresarial que ayuda a los equipos a compartir y colaborar información de proyectos de manera eficiente.
Behance	https://www.behance.net/	Plataforma online de profesionales en donde se muestran trabajos en campos creativos.
Bebee	https://ec.beebe.com/	Sitio web profesional que se enfoca en la construcción de relaciones y conexiones con profesionales en función de proyectos e intereses.
Contently	https://contently.com/	Plataforma que conecta contenido profesional y ofrece oportunidades de trabajo y asistencia
Sumry	https://sumry.me	Red que permite crear perfiles visuales y destaca experiencias u ofrece proyectos.
freelancer	https://www.freelancer.ec/	Sitio web que contacta profesionales con proyectos y trabajos en diferentes campos.

Responsables

Se dará un responsable por parte del gerente una vez que se llegue a un conceso con el equipo y se le adicione esta función al profesional.

Indicador

- Porcentaje del alcance de redes de difusión

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

$$PAF = \left(\frac{\text{Redes de difusión utilizadas en la consultora}}{\text{Total de redes de difusión propuestas}} \right) \times 100\%$$

Meta

Aumentar proyectos a la empresa y labores a cada profesional según su campo.

E. CRONOGRAMA

Tabla 48. Cronograma plan de operación 1

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ESTRATEGIA 1 Y 8							
Rediseñar la agenda actual de la empresa.	Servicios nuevos en el total de servicio ofertados al cliente						
Creación de nuevos servicios.							
ESTRATEGIA 2							
Identificación e invención de un portafolio de profesionales.	Cantidad de profesionales por tipo de servicio ofertado						
ESTRATEGIA 3							
Identificar ideas estrategias del Plan de Creación de Oportunidades.	Número de planes creados a partir del Plan de Oportunidades 2021-2025						
Reformular las ideas y asociarlas a la creación de nuevos servicios.							
ESTRATEGIA 4							
Selección de temáticas que requiera el equipo.	Horas de capacitación recibidas por el consultor						
Contratación de instituciones que oferten cursos apropiados para el equipo.							
Vincular planes de capacitación							
ESTRATEGIA 5 Y 7							
Selección de ideas de la estrategia 1	Número de nuevos servicios por sector ofertados al cliente						
Adaptar ideas a servicios con el sector público y privado.							
ESTRATEGIA 6							

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 1		
Código: CP-P-01	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	
Página:		
Versión: 01		

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Gestión de funciones del equipo	Porcentaje del alcance de redes de difusión						
Planificación de tiempos de búsqueda							
Daily con los trabajadores para la socialización del plan							

F. PRESUPUESTO

Para la implementación de las propuestas descritas en el plan operativo 1 es necesaria la inversión de recursos económicos. En la Tabla 49 se presentan los valores hipotéticos para el inicio de cada estrategia.

Tabla 49. Presupuesto del plan de operación 1

Estrategia	Actividad	Valor
1 y 8	Rediseñar la agenda actual de la empresa (recursos).	\$ 100,00
4	Contratación de instituciones que oferten cursos apropiados para el equipo.	\$ 715,00
TOTAL		\$ 815,00

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

PLAN DE OPERACIÓN 2

ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



CP-P-02

CHANGE FACTOR

CONSULTING

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

CONTENIDO

A. OBJETIVO 107

B. ALCANCE 107

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS 107

D. DESARROLLO 108

Primera estrategia 108

Segunda estrategia 110

Tercera estrategia 112

E. CRONOGRAMA 114

F. PRESUPUESTO 115

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

A. OBJETIVO

Enlazar el crecimiento empresarial y la mejora del servicio por medio de recursos digitales innovadores y el apoyo externo de calidad, generando respuestas y propuestas de servicios tanto eficientes como competitivas en el mercado.

B. ALCANCE

El plan de operación 2 parte desde una propuesta de uso y adiestramiento de herramientas tecnológicas hasta las propuestas de convenio con especialista de élite que generen apoyo en los proyectos.

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS

Alianza: Se refiere a un acuerdo o a la asociación que existe entre dos partes que tienen como objetivo trabajar y lograr un objetivo común.

Herramienta: Instrumento que se utiliza con el objetivo de facilitar el desarrollo de una tarea o actividad en específico.

Estratégico: El término da a entender a que está relacionado con la estrategia, implicando la planificación y la visión a un determinado periodo y cumplimiento de metas.

Proyecto: Define a un trabajo de planificación que con lleva a un conjunto de objetivos relacionados y coordinados, con el objetivo de alcanzar resultados específicos dentro de un rango de limitaciones y con un presupuesto, periodo de tiempo y recursos establecidos.

Técnico: especialista que posee habilidades y conocimientos únicos en una rama o campo específico.

Estandarizar: Define al acto de ajustar algo a un estado general o estándar, esto cuando resulte repetitivo en un modelo como por ejemplo un patrón o una referencia.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

D. DESARROLLO

Primera estrategia

Fomentar el uso de herramientas tecnológicas y estratégicas para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la complejidad de cada proyecto.

Por ser una empresa que cuenta con clientes en diferentes provincias del país tiene la necesidad de una comunicación remota es por este motivo que se vinculan al uso de Microsoft 365 en conjunto con todas sus herramientas. Se propone como paso inicial el agendamiento de reuniones o espacios de reunión dentro de la herramienta “Teams”.

Como se muestra en la Figura 29 se ha propuesto un agendamiento de reunión diaria para todo el equipo consultor que tiene como objetivo hacer un recuento de toda la información de los clientes que se esté manejando y mantenerse alineados para cualquier respuesta.

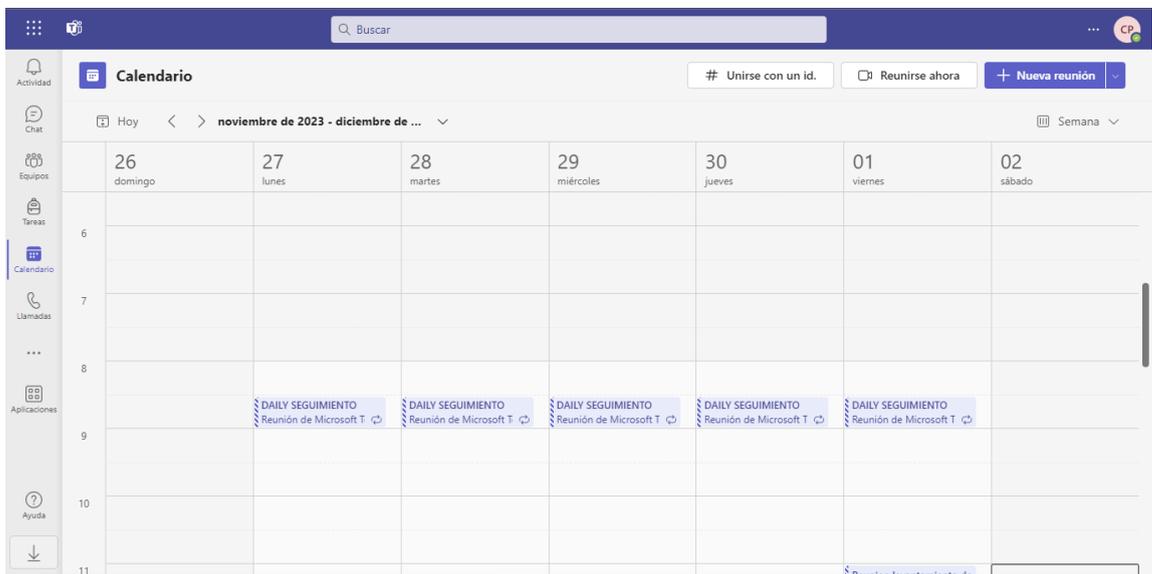


Figura 29. Agenda de reuniones para clientes y equipo consultor.

Otra herramienta digital que se propone la utilización para el cumplimiento con el cliente, es SharePoint en donde como empresa se alinearía de una mejor manera al equipo, brindando respaldo a cualquier miembro en caso de ofertar servicios que sean

CHANGE FACTOR CONSULTING	
PLAN DE OPERACIÓN 2	
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Página:	
Versión: 01	



CHANGE FACTOR
CONSULTING

en todo ámbito de su conocimiento. Por esto en la proponemos un grupo o repositorio con toda la información que pueda necesitar algún miembro.

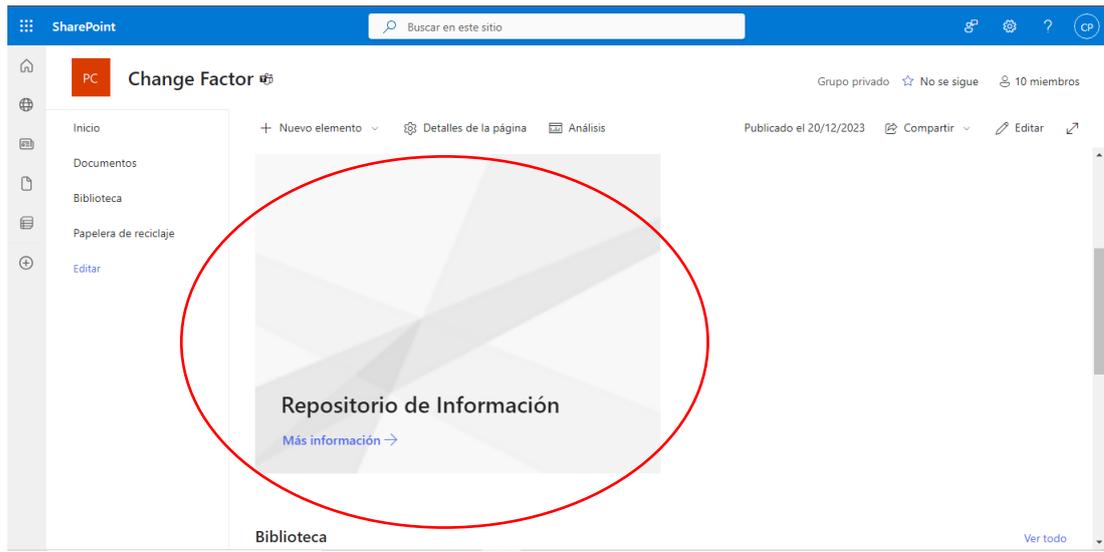


Figura 30. Repositorio empresarial

Adicional se propone que la empresa obtenga una herramienta de evaluación como “Moodle” en la cual puede clasificar a cada uno de sus clientes en base a evaluaciones de conocimiento con respecto a proyectos entregados o por realizarse. Y de cierto la consultora premiar dicha sociedad con paquetes de servicios gratuitos a las empresas que se encuentren en un podio satisfactorio.

Responsables

Para este tipo de estrategia tiene como responsables a toda empresa, el gerente como cabeza de la organización permitiendo de este modo tener una retroalimentación de su equipo y los miembros del equipo mantener una comunicación interna.

Indicador

- Porcentaje de la utilización de las herramientas propuestas

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

$$UHP = \left(\frac{\text{Número de veces que se utilice el software en un periodo } t}{\text{Número de veces que se planifique la utilización en un periodo } t} \right) \times 100$$

Meta

Incentivar la organización de la consultora con las funciones del software.

Segunda estrategia

Establecer acuerdos estratégicos con técnicos externos para integrar y fortalecer los conocimientos internos, especialmente en proyectos de complejidad.

Para generar servicios de calidad cada proyecto requiere de un experto en algún área específica que brinda tanto su conocimiento como apoyo y de este modo generar un proyecto de calidad al cliente que cumpla expectativas y proporcione resultados en cierto periodo de tiempo. Es por este motivo que se proponen dos iniciativas que buscan el cumplimiento de esta estrategia.

Primero se propone desarrollar un programa de afiliación, en donde sea prioridad localizar expertos que aporten o tengan una mejora hacia los servicios la consultora, el programa va a contar con un orden como se muestra en la Figura 31 y este sea compartido en los diferentes sitios web profesionales como LinkedIn.

CHANGE FACTOR CONSULTING	
PLAN DE OPERACIÓN 2	
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Página:	
Versión: 01	

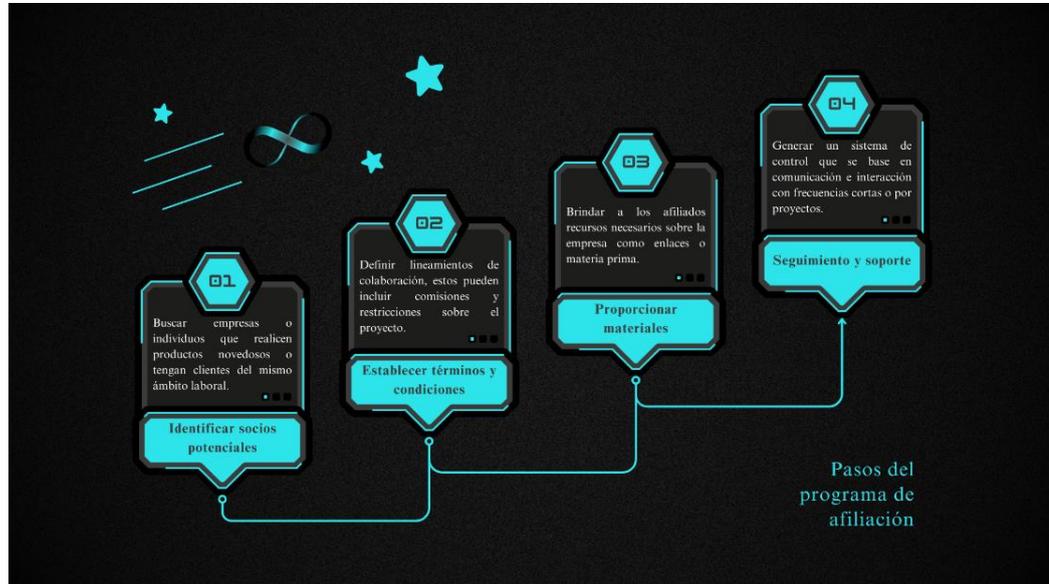


Figura 31. Pasos para el programa de afiliación

Otra propuesta sería el realizar ferias o eventos que llevaría el nombre “Evento Change” en zonas específicas que puedan recurrir personalidades importantes como expertos o especialistas. Para esta encuesta se toma en cuenta los lugares más óptimos para este tipo de eventos:

- Parque Metropolitano de Quito
- Sala de eventos Hilton Colón
- Jardín Botánico
- Parque La Carolina

Dando también expectativas al cliente sobre la feria o evento, publicitando antes de la salida al aire en redes sociales e incluso volantes, como se presenta en la.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		



Figura 32. Publicidad pre al evento.

Responsables

Como primera instancia se verá vinculada la administradora de la empresa en conjuntos con el gerente debido a que se deben escatimar gastos y son los encargados de esta temática. Por otro lado, el equipo se verá relacionado una vez se conozcan fechas y temas a tratar en el programa y evento programado.

Indicador

- Porcentaje de asistentes factibles para la consultora (PAD)

$$PAD = \left(\frac{\text{Número de asistentes factibles}}{\text{Número de asistentes o postulantes}} \right) \times 100\%$$

Meta

Incorporar expertos de la más alta calidad al equipo de trabajo de la empresa.

Tercera estrategia

Estandarizarlos procesos para lograr servicios eficientes y de calidad

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

Dentro del ámbito consultivo se encuentran profesionales con roles polifuncionales, de acuerdo a los servicios que se establezcan en la organización. Por este motivo se propone la documentación de los procesos que consiste en crear documentos detallados que describan el paso a paso de cada proceso o actividad que realice el consultor.

Damos un formato general para el trabajo de la consultora, presente en la Tabla 50.

Tabla 50. Formato general para la documentación de procesos

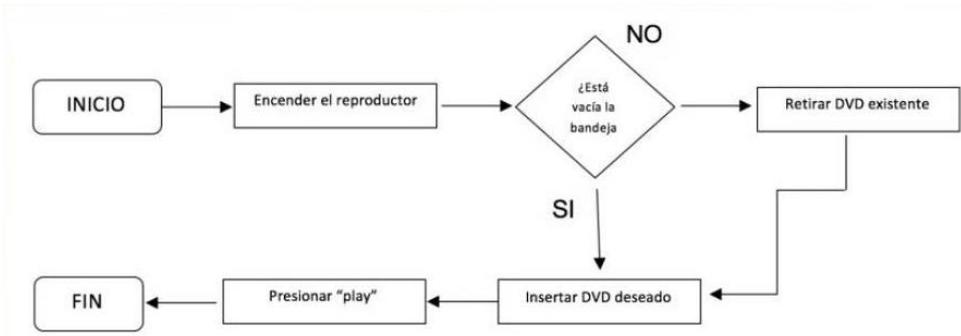
PROYECTO PRUEBA (Nombre del proyecto)		
Entidad: (Nombre del cliente)		 CHANGE FACTOR CONSULTING
Fecha inicio: (Inicio del proyecto)		
Fecha fin: (Fin del proyecto)		
Instrucciones del proceso		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagrama de flujo 2. Desarrollo del proyecto 3. Colocar soluciones 4. Dar seguimiento 5. Firma de aprobación 		
Diagrama de flujo del proceso		
 <pre> graph LR INICIO([INICIO]) --> Encender[Encender el reproductor] Encender --> Vacía{¿Está vacía la bandeja?} Vacía -- NO --> Retirar[Retirar DVD existente] Retirar --> Insertar[Insertar DVD deseado] Vacía -- SI --> Insertar Insertar --> Play[Presionar "play"] Play --> FIN([FIN]) </pre>		
Desarrollo del proyecto y seguimiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican las metodologías según se requiera o se registre por el cliente. 		
Aprobación		
Firma del cliente	Firma del especialista	Firma del gerente

Figura 33. Ejemplo del diagrama de flujo

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

Al culminar con la documentación del proceso y generar una base datos actualizada se propone de igual modo la utilización de la herramienta “OneDrive”, la cual nos permitirá trabajar con datos en tiempo real.

Responsables

La responsabilidad recae en la administradora debido a que tomará la información de finalización de un proyecto y procede a archivarla en los históricos de la empresa y en conjunto a pasar facturación al cliente de los servicios prestados.

Indicadores

- Número de documentos generados (NDG)

$$NDG = \sum x ; x = \text{informes documentados en la base de datos}$$

Meta

Generar una base de datos más ordenada y actualizada.

E. CRONOGRAMA

Tabla 51. Cronograma del plan de peración 2

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ESTRATEGIA 1							
Creación de reuniones en la herramienta Teams y espacio para datos en SharePoint.	Utilización de la herramienta propuesta						
Sociabilizar el uso de sitios web a cada trabajador.							
ESTRATEGIA 2							
Consultar espacios web profesional (publicaciones pagadas) para búsqueda de profesionales.	Porcentaje de asistencia de participantes						
Crear programa o acuerdos de afiliación a la consultora							

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 2		
Código: CP-P-02	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A ALIANZAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Página:		
Versión: 01		

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Indagar permisos y costos para el evento programado							
ESTRATEGIA 3							
Sociabilizar el formato general a todo el equipo de la organización.	Número de documentos generados						
Documentar la información total de los diferentes procesos							

F. PRESUPUESTO

Para la implementación de las propuestas que se encuentran en el plan operativo 2 es necesaria la inversión de recursos económicos. En la Tabla 52 se presentan los valores hipotéticos para el inicio de cada estrategia.

Tabla 52. Presupuesto del plan de operación 2

Estrategia	Actividad	Valor
2	Consultar espacios web profesional (publicaciones pagadas) para búsqueda de profesionales.	\$ 150,00
	Indagar permisos y costos para el evento programado	\$ 500,00
TOTAL		\$ 650,00

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

PLAN DE OPERACIÓN 3

ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING



CP-P-03

CHANGE FACTOR

CONSULTING

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

CONTENIDO

A. OBJETIVO	118
B. ALCANCE	118
C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS	118
D. DESARROLLO	119
Primera y tercera estrategia	119
Segunda estrategia.....	120
Cuarta estrategia.....	122
E. CRONOGRAMA	123
F. PRESUPUESTO.....	124

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

A. OBJETIVO

Generar un incremento en la marca empresarial por medio de asociaciones nacionales e internacionales que cumplan con planes de trabajo de un alto estándar y garantice la apertura a nuevos mercados.

B. ALCANCE

El plan de operación 3 la generación de asociaciones en nuevos mercados hasta la implementación de beneficios para todo tipo de negociación.

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS

Asociaciones: Es una organización formada por un grupo de personas que se unen de manera voluntaria con un propósito común.

Alcance: Se define a los objetivos que se intentan alcanzar durante la realización de un proyecto, este debe ser claro, concreto y ser parte de un contexto SMART.

Mercado: Se refiere a un grupo de transacciones en el que se pueden intercambiar servicios o bienes entre organizaciones o individuos, su funcionamiento está basado en la relación que tiene la oferta y la demanda.

Implementación: Es la acción de implementar algo esto conlleva a poner en funcionamiento métodos, medidas o procedimientos que cumplen con el objetivo de finalizar o controlar un proyecto.

Reconocimiento: Es la capacidad de un estilo, un producto o una marca de ser conocida y verificada por parte de los clientes, el reconocimiento es vital para generar una conexión y preferencia en la mente del consumidor, lo que puede ser decisivo a la hora de solicitar el servicio o comprar el producto.

Networking: Actividad social de organizaciones que se reúnen para generar asociaciones.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

D. DESARROLLO

Primera y tercera estrategia

Primera: Instaurar asociaciones estratégicas con compañías de renombre para variar la base de clientes, generar confianza y propagar el alcance a nuevos mercados.

Tercera: Generar sociedades estratégicas a nivel nacional e internacional que faciliten el reconocimiento de marca.

El ambicionar a un reconocimiento de la marca puede requerir varios factores e incluso requisitos. Change factor Consulting dentro de su equipo de consultores cuenta con personal que se radica en otro país de América del Sur como lo es Colombia, generando asesoramiento empresarial y ayudando el alcance de nuevos mercados. Para incorporar más prospectos a la cartera de clientes proponemos el Networking.

Enlistando una cantidad de propuestas para la consultora presentadas en la Tabla 53 donde se encuentran asociaciones, reuniones empresariales, grupos de interés, etc.

Tabla 53. Propuestas de Networking.

País	Nombre	Detalle
México	Innovation Day 2024	Evento fortuito de ingeniería, en donde se con llevan temas de innovación ingenieril, de diseño y proveedores.
Chile	Expo + Accesible 2024	Evento exclusivo que enfatiza la sostenibilidad en términos medio ambientales.
Barcelona	Innovación y la transformación	Generación de startups, con información de tendencias tecnológicas basadas en metodologías y estrategias.
Dubái	COP28 UAE	Política ambiental que cuenta con investigadores, empresarios y gestores ambientales que buscan trazar la política ambiental del futuro.
London	Sustainability	Innovación y presentación de soluciones futuristas para el impacto socio ambiental.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

País	Nombre	Detalle
EEUU	DLD Conference 2024	Procesos de solicitud y selección de demandas.
California	Sustainable Brands	Reunión de más de 300 empresas que tratan de temas académicos que manejan el desarrollo sostenible.
Rio de Janeiro	Telco transformation Latam	Impactos de las herramientas en la transformación digital.

Responsables

El primer encargado es el gerente debido a que la primera persona en presentar a la empresa como marca es el gerente de este modo en conjunto con la administradora evalúan los costos de movilización y demás recursos.

Indicadores

- Porcentaje de nuevas alianzas estratégicas

$$PPE = \left(\frac{\text{Número de alianzas establecidas a partir de eventos asistidos}}{\text{Total de eventos asistidos}} \right) \times 100\%$$

Meta

Aumentar el número de países que conozcan la marca Change e incentivar a contratar los servicios de la empresa.

Segunda estrategia

Implementar estrategias tecnológicas de marketing, utilización de herramientas virtuales.

El dar a conocer sobre que ofrece tu empresa, organización de tus clientes y optimizar actividades, hacen que el marketing sea una de las ramas importantes dentro del ámbito empresarial, por este motivo se propone la “automatización del marketing” mediante el software HubSpot.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

HubSpot permite la optimización de actividades de marketing cumpliendo funciones que se detallan a continuación en la Figura 34.



Figura 34. Funciones para automatizar marketing en HubSpot.

Responsables

En esta actividad estará involucrada el área de marketing en conjunto con la administradora debido al ser un programa de pago debe gestionar la licencia del programa y gestionar los planes de marketing que trabaje la empresa.

Indicadores

- Porcentaje de reproducción de publicidad

$$PRP = \left(\frac{\text{Número de publicidad utilizando el software en el periodo } t}{\text{Número total de publicidad realizada en el periodo } t} \right) \times 100\%$$

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

Meta

Incrementar el reconocimiento de la marca por medio del marketing automatizado.

Cuarta estrategia

Efectuar beneficios exclusivos al cliente (invitación a eventos relacionados con la empresa).

El interactuar y dar un acompañamiento al cliente fortalece los vínculos entre estos dos grupos de interés. Se propone crear un calendario didáctico con las fechas más importantes a considerarse incluyendo el evento único de la empresa en donde se compartirán regalías al cliente según su relación a la empresa, estos beneficios se encuentran detallados en el calendario.

Consultora
Change Factor
Consulting



NOTA:

- Los clientes que tengan una mayor contratación de servicios serán acreedores a un paquete de servicios nuevos GRATIS.
- Los clientes nuevos tendrán una capacitación gratis.
- Por la fidelidad con Change Factor estas cordialmente invitado en el mes de Octubre a una convención con los miembros de nuestra empresa.

☎ 02 - 380 5873
✉ alguien@changefactorconsulting.com

🌐 www.changefactorconsulting.com
📍 Quitús y Jambell

Calendario 2024

Enero							Febrero							Marzo							Abril						
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	26	27	28	29	25	26	27	28	29	30	31	29	30												

Mayo							Junio							Julio							Agosto							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
			1	2	3	4	5						1	2	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	
27	28	29	30	31	24	25	26	27	28	29	30	29	30	31	26	27	28	29	30	31	1							

Septiembre							Octubre (Aniversario)							Noviembre							Diciembre													
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do							
						1							1	2	3	4	5	6							1	2	3							1
2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8							
9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15							
16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22							
23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31	25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29											
30																					30	31												

Figura 35. Prototipo de calendario y beneficios de la consultora.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

Responsables

El gerente a la par de la administradora para contemplar los gastos que exigen la creación del calendario y el espacio de los eventos. Adicional el personal encargado del marketing que dispondrá de un tiempo estimado para la creación de un modelo único de calendario.

Indicador

- Tasa de variación de beneficios entregados (TVB)

$$TVB = \left(\left(\frac{\text{Número de beneficios entregados en el periodo } t}{\text{Número de beneficios entregados en el periodo } t - k} \right) - 1 \right) \times 100\%$$

Meta

- Generar fidelidad en los clientes de más antigüedad
- Aumentar la cartera de beneficios relativamente con los clientes

E. CRONOGRAMA

Tabla 54. Cronograma del plan de operación 3

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ESTRATEGIA 1 y 3							
Búsqueda de congresos o reuniones que intervengan expertos.	Porcentaje de nuevas alianzas estratégicas						
Formular un presupuesto de gastos							
ESTRATEGIA 2							
Enlistar funciones de marketing	Porcentaje de reproducción de publicidad						
Crear piezas, anuncios y publicidad de la empresa.							
Costear software por prueba mínimo 3 meses							

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 3		
Código: CP-P-03	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A GESTIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	
Página:		
Versión: 01		

ESTRATEGIA 4						
Enlistar beneficios que se pueden ofrecer al cliente.	Beneficios ofertados por tipo de cliente					
Crear modelo del calendario						
Compartir producto o enlace						

F. PRESUPUESTO

Para la implementación de las propuestas descritas en el plan operativo 3 es necesaria la inversión de recursos económicos. En la Tabla 55 se presentan los valores supuestos para el inicio de cada estrategia.

Tabla 55. Presupuesto del plan de operación 3

Estrategia	Actividad	Valor
1 y 3	Formular un presupuesto de gastos	\$ 750,00
2	Costear software por prueba mínimo 3 meses	\$ 800,00
4	Crear modelo del calendario	\$ 100,00
TOTAL		\$ 1650,00

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

PLAN DE OPERACIÓN 4

ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA



CP-P-04

CHANGE FACTOR

CONSULTING

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

CONTENIDO

A. OBJETIVO 127

B. ALCANCE 127

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS 127

D. DESARROLLO 128

Primera estrategia 128

Segunda estrategia 129

E. CRONOGRAMA 131

F. PRESUPUESTO 131

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

A. OBJETIVO

Activar herramientas digitales como medios de comunicación para la empresa, con la finalidad de generar un equipo de trabajo con conocimientos excedentes y aptitudes inmejorables con referencia a la competencia.

B. ALCANCE

El plan de operación 3 parte desde una mejora en las habilidades de cada consultor en conjunto con su comunicación en el resto del equipo hasta generar el éxito frente a condiciones desafiantes.

C. DEFINICIONES Y ACRÓNICOS

Participación activa: Acción voluntaria y momentánea de las personas en diferentes ámbitos como el trabajo, deporte, educación y sociedad.

Compartición: Refiriéndose al acto de reciprocidad u compartir contenido, por medios digitales. También se dice de la interacción al aumentar la visibilidad de una marca y participación de la audiencia que genera el objetivo de promover el alcance de los contenidos.

Software: Conjunto de datos o programas que son utilizados para ejecutan tareas específicas, estos pueden ser por dominio de uso y licencias.

Proyecto: Define a un trabajo de planificación que con lleva a un conjunto de objetivos relacionados y coordinados, con el objetivo de alcanzar resultados específicos dentro de un rango de limitaciones y con un presupuesto, periodo de tiempo y recursos establecidos.

Organización: Organización nacionales e internacionales que pueden tratar diferentes temas como de medio ambiente, de salud, sociales, educativos, etc. Cada organización cuenta con su propia misión, objetivos y actividades a realizar para cumplir con un propósito único dentro del reglamento legal.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

D. DESARROLLO

Primera estrategia

Promover la participación activa de todos los miembros de la consultora en la toma de decisiones o la compartición de ideas mediante softwares de comunicación.

El trabajo en equipo es una de las habilidades que cualquier trabajador debe tener en su diario vivir es por tal motivo que se propone la adquisición del software “Samepage”, en donde se solicitará a un miembro del equipo incluyendo el gerente comparta algún tipo de contenido con el resto de los miembros. La herramienta que se propone es una interfaz interrelacionada ayudando al contacto instantáneo y cooperativo, en la Figura 36 presentamos las funcionalidades de la propuesta.



Figura 36. Propuesta de software para la comunicación interna.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

Responsables

Este papel lo gestiona el equipo consultor, debido a sugerir una herramienta de soporte para una mejor interacción con los miembros de la organización, al igual que la administradora para gestionar los permisos y desembolsar el valor de contratación de la app.

Indicador

- Porcentaje de utilización de la app vinculado a proyectos empresariales (PUA)

PUA

$$= \left(\frac{\text{Número de veces de uso de la app con proyectos empresariales en el periodo } t}{\text{Total de proyectos empresariales en el periodo } t} \right) \times 100\%$$

Meta

Optimizar el manejo de proyectos por medio de una mejor comunicación interna.

Segunda estrategia

Generar canales de participación directa entre organización y cliente.

El generar una participación o conocer modelos de mejora entre cliente y organización es una acción de retroalimentación para la consultora, debido a esto proponemos un buzón de sugerencias y comentarios por medio de encuestas que se pueden generar en la interfaz “Forms”.

Se requeriría de un modelo básico y dos preguntas sencillas abiertas, como se presenta en el formato de la Figura 37.

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

BUZÓN DE SUGERENCIAS 
Nosotros mejoramos si tu nos indicas en que estamos fallando, no tengas miedo todos merecemos un cambio.

Información Personal

Entidad n°

Dirección

Correo

Celular

Pregunta 1. Califica nuestro servicio. Coloca el número de estrellas que nos califica

Pregunta 2. ¿Cuál es tu sugerencia con nuestro servicio?

Pregunta 3. ¿Dejanos tu comentario?

Figura 37. Propuesta de interacción entre cliente y organización

Responsables

Al tener contacto directo y una relación más sólida con cada uno de los clientes el gerente es el encargado de enviar el formato y otro miembro del equipo de darle seguimiento y un proceso de mejora para las sugerencias que no sean positivas.

Indicador

- Índice de satisfacción del cliente (ISC)

$$ISC = \left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos en el periodo } t}{\text{Total de clientes en el periodo } t} \right) \times 100\%$$

CHANGE FACTOR CONSULTING		 CHANGE FACTOR CONSULTING
PLAN DE OPERACIÓN 4		
Código: CP-P-04	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA PARTICIPACIÓN INTERNA	
Página:		
Versión: 01		

Meta

Mejora continua en puntos solicitados por el cliente.

E. CRONOGRAMA

Tabla 56. Cronograma del plan de operación 4

ACTIVIDAD	INDICADOR	Periodo					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ESTRATEGIA 1							
Búsqueda de app que cumplan con las funciones de la consultora y su equipo.	Porcentaje de utilización de la app						
Valorar costos de contratación							
Socializar nueva app en el equipo							
ESTRATEGIA 2							
Crear un enlace único en donde se encuentre la encuesta.	Índice de satisfacción del cliente						
Organizar funciones con el equipo							
Identificar posibles mejoras							

F. PRESUPUESTO

Para la implementación de las propuestas descritas en el plan operativo 4 es necesaria la inversión de recursos económicos. En la Tabla 57 se presentan los valores supuestos para el inicio de cada estrategia.

Tabla 57. Presupuesto del plan de operación 4

Estrategia	Actividad	Valor
2	Identificar posibles mejoras	\$ 200,00
TOTAL		\$ 200,00

3.7 Balance ScoreCard

El BSC es la herramienta utilizada para valorar y fiscalizar las estrategias de cada uno de los planes operativos, a través de indicadores que permiten el rastreo de estas y que a su vez nos da la explicación de cómo se van a ejecutar. En su construcción se toman en cuenta cuatro factores generales como son la satisfacción del cliente, el desempeño financiero, la innovación y la eficiencia, tomando en consideración de que estos factores estuvieron involucrados a la hora de crear estos objetivos.

3.7.1 Mapa estratégico

Se presenta en la Figura 38 el mapa estratégico que da inicio al BSC que facilita entender el concepto de este en función del equilibrio y la interacción entre los cuatro factores de los objetivos estratégicos.

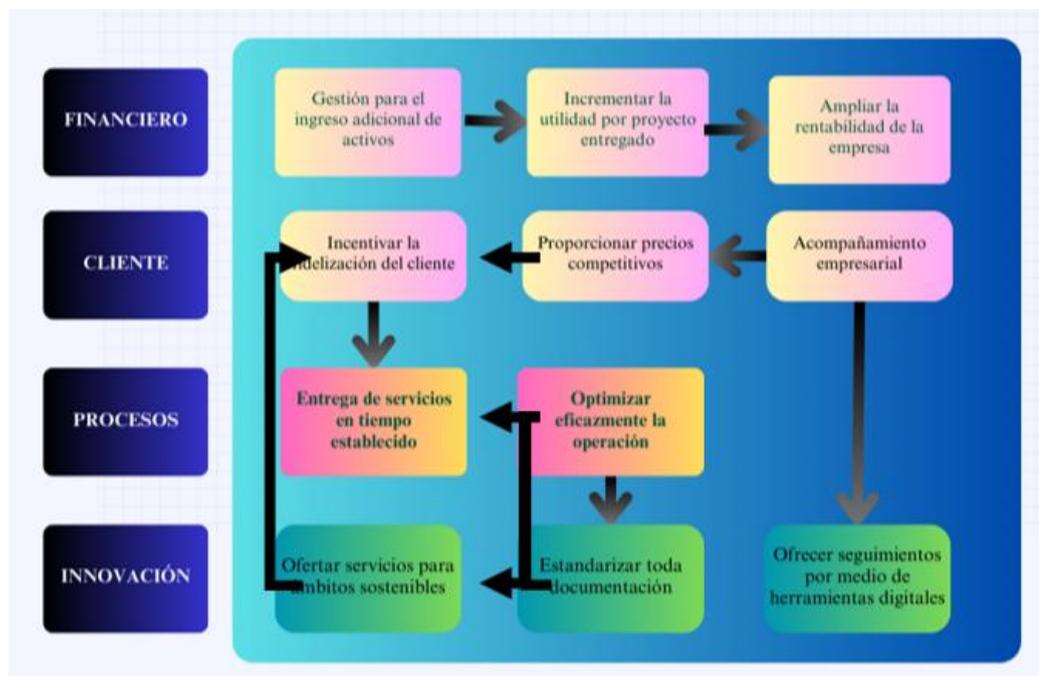


Figura 38. Mapa estratégico Change Factor Consulting

El Balance ScoreCard que se presenta en Figura 38 describe el equilibrio de los objetivos del gerente con los objetivos operacionales y de los clientes, por tal que por medio de las interacciones y equilibrio del mapa estratégico se puede entender el BSC

Tabla 58. Balance ScoreCard Change Factor Consulting

N°	PRESPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Financiera	Asegurar la estabilidad financiera maximizando su rentabilidad.	Instaurar asociaciones estratégicas con compañías de renombre para variar la base de clientes, generar confianza y propagar el alcance a nuevos mercados.	Porcentaje de nuevas alianzas estratégicas	$PPE = (\text{Número de alianzas establecidas a partir de eventos asistidos} / \text{Total de eventos asistidos}) \times 100\%$	Registro de asistencias	Aumentar el número de países que conozcan la marca Change e incentivar a contratar los servicios de la empresa.	Trimestral	Gerente y administrador	Por determinar
2			Identificar oportunidades de negocio de la mano de la tecnología.	Porcentaje del alcance de redes de difusión	$PAF = (\text{Redes de difusión utilizadas en la consultora} / \text{Total de redes de difusión propuestas}) \times 100\%$	Datos coberturas de mercado	Aumentar proyectos a la empresa y labores a cada profesional según su campo	trimestral	Profesional (comunicador, ingeniero, etc.)	Por determinar
3			Generar sociedades estratégicas a nivel nacional e internacional que faciliten el reconocimiento de marca.	Porcentaje de nuevas alianzas estratégicas	$PPE = (\text{Número de alianzas establecidas a partir de eventos asistidos} / \text{Total de eventos asistidos}) \times 100\%$	Registro de asistencias	Aumentar el número de países que conozcan la marca Change e incentivar a contratar los servicios de la empresa.	Trimestral	Gerente y administrador	Por determinar
4	Cliente	Implantar una reputación sólida instaurando fidelización de los clientes.	Generar una agenda de servicios ofertados en conjunto con los cambios más perceptibles aplicados.	Porcentaje de participación de nuevos servicios	$PPN = [(\text{Total de servicios aplicados mensualmente} - \text{n de servicios antiguos aplicados mensualmente}) / \text{Total de servicios aplicados mensualmente}] \times 100\%$	Informes	Aumentar la participación de los servicios nuevos en comparación de los servicios viejos.	Mensual	Equipo consultor	Por determinar
5			Expansión de cartera de servicios.	Número de informes de servicios nuevos	INS= Σ de informes de nuevos servicios	Registro de servicios	Incrementar la cartera de servicios por sector y por ende aumentar el número de colaboradores y clientes	Semestral	Gerente y equipo consultor	Por determinar
6			Desarrollar nuevos servicios para el ámbito privado como para el público.							
7			Implementar estrategias tecnológicas de marketing, utilización de herramientas virtuales.	Porcentaje de reproducción de publicidad	$PRP = (\text{Número de publicidad utilizando el software en el periodo t} / \text{Número total de publicidad realizada en el periodo t}) \times 100\%$	Informes de publicidad	Incrementar el reconocimiento de la marca por medio del marketing automatizado.	mensual	Administradora y área de comunicación	Por determinar
8			Gestionar un desarrollo incremental en donde se actualicen los servicios incrementando funcionalidades.	Porcentaje de participación de nuevos servicios	$PPN = [(\text{Total de servicios aplicados mensualmente} - \text{n de servicios antiguos aplicados mensualmente}) / \text{Total de servicios aplicados mensualmente}] \times 100\%$	Informes	Aumentar la participación de los servicios nuevos en comparación de los servicios viejos.	Mensual	Equipo consultor	Por determinar
9			Efectuar beneficios exclusivos al cliente (invitación a eventos relacionados con la empresa).	Tasa de variación de beneficios entregados	$TVB = [((\text{Número de beneficios entregados en el periodo t} / \text{número de beneficios entregados en el periodo t - k}) - 1)] \times 100\%$	Lista de clientes	Generar fidelidad en los clientes de más antigüedad. Aumentar la cartera de beneficios relativamente con los clientes.	Mensual	Gerente y administradora	Por determinar
10			Generar canales de participación directa entre organización y cliente.	Índice de satisfacción del cliente	$ISC = (\text{Número de clientes satisfechos en el periodo t} / \text{Total de clientes en el periodo t}) \times 100\%$	Encuesta clientes satisfechos	Mejora continua en puntos solicitados por el cliente	mensual	Gerente	Por determinar

N°	PRESPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
11	Procesos e innovación	Mantener la mejora continua en un entorno empresarial y competitivo según una operación de alta calidad.	Fomentar el uso de herramientas tecnológicas y estratégicas para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la complejidad de cada proyecto.	Porcentaje de la utilización de las herramientas propuestas	$UHP = (\text{Número de veces que se utilice el software en un periodo } t / \text{Número de veces que se planifique la utilización en un periodo } t) \times 100\%$	Registros de asistencia	Incentivar la organización de la consultora con las funciones del software.	Trimestral	Consultora	Por determinar
12			Crear portafolio de profesionales con experiencia y conocimientos en problemáticas únicas de las diferentes empresas.	Recursos disponibles para el cumplimiento de proyectos demandados	$SDM = (\text{Demanda específica} / \text{Trabajador de área o campo en específico}) \times 100\%$	Nómina	Generar una rápida respuesta ante proyectos imprevistos. Una respuesta mayor a 0 para cumplir la necesidad del cliente.	Mensual	Gerente y administradora	Por determinar
13			Establecer acuerdos estratégicos con técnicos externos para integrar y fortalecer los conocimientos internos, especialmente en proyectos de complejidad.	Porcentaje de asistentes factibles para la consultora	$PAD = (\text{Número de asistentes factibles} / \text{Número de asistentes o postulantes}) \times 100\%$	Registro de asistentes	Incorporar expertos de la más alta calidad al equipo de trabajo de la empresa.	semestral	Administradora y equipo consultor	Por determinar
14			Utilizar los resultados históricos y guiarse en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 para abordar las intransigencias al cambio.	Porcentaje de factibilidad de planes propuestos	$PFP = (\text{Planes factibles enfocados con el cumplimiento de objetivos de la consultora} / \text{Planes propuestos del modelo de Plan de Oportunidades}) \times 100\%$	Registro de servicios	Implementar ideas nuevas que cumplan con la factibilidad de la consultora.	semestral	Equipo consultor	Por determinar
15			Desarrollo de capacidades internas, inversión en capacitaciones internas.	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones	$PCP = (\text{Número de capacitaciones ejecutadas en el periodo } t / \text{Número de capacitaciones planificadas en el periodo } t) \times 100\%$	Registro de capacitaciones	Cumplir con un mínimo de 3 capacitaciones referentes al área de trabajo.	trimestral	Gerente y administradora	Por determinar
16			Estandarizar los procesos para lograr servicios eficientes y de calidad.	Número de documentos generados	$NDG = \Sigma \text{informes documentados en la base de datos}$	Repositorio	Generar una base de datos más ordenada y actualizada.	Trimestral	Administradora	Por determinar
17			Promover la participación de todos los miembros de la consultora en la toma de decisiones o la compartición de ideas mediante softwares de comunicación.	Porcentaje de utilización de la app vinculado a proyectos empresariales	$PUA = (\text{Número de veces de uso de la app con proyectos empresariales en el periodo } t / \text{Total de proyectos empresariales en el periodo } t) \times 100\%$	Registro de proyectos	Optimizar el manejo de proyectos por medio de una mejor comunicación interna	Trimestre	Equipo consultor	Por determinar

En la actualidad la empresa consultora Change Factor Consulting no posee un plan estratégico documentado ni actualizado, es por esto no tiene estrategias coherentes definidas, el Balance Scorecard desarrollado nos presenta 17 estrategias elaboradas de acuerdo al estudio aplicado, que de implementar en más de un 70% cambiaría la forma en la que se gestiona a sus clientes y se visualiza en el mercado, transformándose en una consultora más reconocida y completa.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- A consecuencia de la información recolectada de la consultora Change Factor Consulting, se realizó una auditoría externa e interna para determinar la situación actual de la empresa en base a su entorno. De este modo se entendió según la matriz de enfrentamiento la labor de la empresa tiene un valor de 2.21 frente a competencias que cuentan con una mayor trayectoria y experiencia en referencia al ámbito externo como es COPADE que adquiere un valor de 3.53. En el ámbito interno se encontraron inconvenientes de comunicación interna, sin embargo, esto no ha sido impedimento para la fluidez en el cumplimiento de la empresa consultora garantizando excelencia en cada proyecto y estimando a ubicarse como empresa competidora activa.
- Con la ayuda del análisis externo cimentado en las matrices del modelo para la identificación de factores claves que afectan a la consultora, se identificó que “Change Factor Consulting” se encuentra con una puntuación de 2.57 dándonos a entender que su situación con los factores externos está por encima del valor promedio dando a comprender que la situación externa simplemente deber ser mejorada, es por esto que las estrategias que se han seleccionado son para aumentar las oportunidades internas y aumentar el valor de 2.45 que representa que tiene mayores problemáticas en el ámbito interno.
- Con la elaboración del análisis stakeholders se establece un orden jerárquico entre los grupos de interés, fundamentados correctamente mediante una encuesta realizada al cliente y proveedor de turno, dando como resultado que después de la dirección de la organización el cliente tiene un grado más de importancia a comparación que el proveedor. Obteniendo de este modo el siguiente orden: dirección, cliente y proveedor.
- Con la idea de generar estrategias adecuadas para la empresa, se realizó la matriz IE en donde en conjunto con la matriz PEEA nos proporcionan valores de ubicación para el eje x es 2.45 y para el eje y es 2.7. Ubicándonos de esta

manera en el cuadrante V que nos propone la instauración de estrategias ofensivas para la organización y conservadoras para la competencia, definiendo así 17 estrategias de acuerdo al ambiente productivo de la consultora Change Factor Consulting.

- Se diseñan cuatro planes de operación que atacan a las temáticas de servicios, alianzas, clientes y participación interna. El plan de “Desarrollo de servicios” cuenta en su totalidad estrategias del tipo conservador, por considerar información inicial y de una participación sólida al igual que controlada. El plan “Alianzas y transformación digital” direcciona su función al campo de asociar a la empresa con especialistas que le den una mejora a sus servicios transformando de cierto modo algunos de los mismos. El plan “Gestión de clientes y estrategias de marketing” imparte herramientas de acompañamiento al cliente, brindando otra perspectiva al cliente y generando alcances de alta jerarquía. Por último, el plan “Participación interna” se encarga de la comunicación interna de la empresa respondiendo a inconsistencias o falencias del equipo prestando el respaldo al miembro que lo necesita. Finalmente, fue necesaria la creación de 17 indicadores en cada actividad propuesta para su control, se detalla su fórmula, fuente, meta, periodicidad, responsables y observaciones todo esto presente en el Balance ScoreCard.

4.2 Recomendaciones

- Es imprescindible deducir que el éxito de un plan estratégico es el proceso de planeación continua, debido a que el ámbito empresarial existe cambios y obstáculos inciertos que surgen con mucha rapidez, el presente plan es solo una representación momentánea por un corto periodo de tiempo y se vuelve obsoleta si no se revisa, actualiza o mejora constantemente.
- Se debe priorizar la selección de estrategias claves en toda la empresa, enfocándose a proponer estrategias con resultados a corto plazo y mediano plazo y realizar una segunda etapa de análisis de estrategias en cuanto existan recursos necesarios.

- Basándose en la información respecto a las conexiones con las que cuenta Change Factor Consulting se recomienda prestar mayor atención a formalizar alianzas con marcas internacionales.
- Se recomienda incursionar la planeación estratégica en todas las áreas empresariales y no solo en altos mandos, debido a que con mayor participación existirá un mayor compromiso y mejores resultados en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] D. Holguín, “Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Ingeniería C&C Constructions CÍA. LTDA.,” *Esmeraldas*, 2020.
- [2] “Plan estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal CIA LTDA,” *UDO*.
- [3] G. Benítez, “Plan estratégico para incentivar la exportación de mango del Ecuador a la Unión Europea,” *UCG*, 2018.
- [4] K. Analuisa and C. Chicaiza, “Plan Estratégico de Negocio y Análisis de Factibilidad para la creación de la empresa INDAPAC, en la Ciudad de Ambato.,” *UTA*, 2020.
- [5] G. Mejía, “Plan Estratégico para mejorar las ventas en los laboratorios fotográficos Proaño de la ciudad de Ambato.”
- [6] S. F. Pazmay-Pazmay and P. D. Pazmay-Pazmay, “El Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda una Vida, Derechos y Sociedad,” *Domino las Ciencias*, vol. 6, no. 4, pp. 408–421, Oct. 2020, doi: 10.23857/DC.V6I4.1475.
- [7] J. C. Vinueza-Calderón, J. I. Oviedo-Esparza, D. F. Maldonado-Chávez, and A. E. Ramírez-Salas, “Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia,” *Rev. Científica FIPCAEC (Fomento la Investig. y publicación científico-técnica Multidiscip. ISSN 2588-090X. Polo Capacit. Investig. y Publicación*, vol. 6, no. 1, pp. 696–710, Jan. 2021, doi: 10.23857/FIPCAEC.V6I1.367.
- [8] W. Castro Sandoval, “Plan estratégico de gestión de riesgo de sequia en la comunidad de Chaqui Cocha del Municipio de Tiraque,” *San Simón*, 2020.
- [9] A. Galo, P. S. Borja, and O. Carmen, “Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, ‘Universidad Nacional de Chimborazo’, ciudad de Riobamba- ‘Ecuador,’” *Repos. Tesis - UNMSM*, 2019.

- [10] O. Chiguano, A. Paola, Q.-E. Vega, A. R. Karina, and Q. -Ecuador, “Importación del análisis FODA para la elaboración de estrategias organizacionales Americanas, una revisión de la última década,” *ESPE*, 2018.
- [11] F. Guadalupe Arriaga-López, D. Ávalos-Cueva, E. Martínez-Orozco, I. Tecnológico José Mario Molina Pasquel Henríquez Campus Arandas, and A. José Guadalupe Tejeda, “Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México,” *Ra Ximhai*, vol. 13, no. 3, pp. 417–424, 2017.
- [12] S. Valera, “Análisis FODA de una empresa dedicada a la producción y exportación de aceitunas liofilizadas en EE.UU.,” *PUCP*, 2020.
- [13] G. Gutierrez Garatuza and G. Gutierrez Garatuza #GUGG960815HSRTRR09, “Diseño de una Propuesta de Plan Estratégico para Aumentar las Ventas de una Empresa Consultora en Sonora,” Jun. 2022.
- [14] F. Alcalá *et al.*, “El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.”
- [15] B. Elizabeth, P. Rosales, M. Sonia, and L. Romero Vela, “Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información,” *Repos. Inst. - UCV*, 2019.
- [16] D. J. Colpas, A. A. Taron, and R. E. Gonzalez, “Plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en la ciudad de Cartagena, Colombia,” *Colombia*, vol. 41, no. 31, pp. 1–10, 2020.
- [17] F. C. Cayo, “Plan estratégico para la mejora en la gestión operativa de la empresa pasteurizadora Nutrición y Vida SA,” *FISEI*, Sep. 2022, Accessed: May 23, 2023. [Online]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36613>.
- [18] J. J. González Millán, “Manual práctico de planeación estratégica,” Sep. 2020.
- [19] J. Alberto and S. López, “Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas Strategic planning, some theoretical reflections,” pp. 1817–1788.

- [20] F. David, *Conceptos de administración estratégica*, Novena. México: PEARSON, 2008.
- [21] U. Y. Sociedad *et al.*, “Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná,” *Rev. Univ. y Soc.*, vol. 12, no. 4, pp. 45–55, 2020.
- [22] H. P. J. O. Quiroz, E. Olortegui, and D. Ponce, “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas,” *Rev. Científica Pakamuros*, vol. 8, no. 4, pp. 31–44, Dec. 2020, doi: 10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V8I4.147.
- [23] M. En *et al.*, “Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L en el mercado de Chiclayo,” *Univ. César Vallejo*, 2019, Accessed: Jun. 14, 2023. [Online]. Available: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31395>.
- [24] S. A. Jaramillo and J. A. T. Delgado, “Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial,” *Espí-ritu Emprend. TES*, vol. 3, no. 1, pp. 64–73, Jan. 2019, doi: 10.33970/eetes.v3.n1.2019.127.
- [25] L. Carolyn and C. Navarro, “Análisis comparativo de objetivos estratégicos obtenidos del uso de dos modelos de FODA matemático, aplicados a dos empresas localizadas en Honduras.”
- [26] M. Torres and I. Paz, “Métodos de recolección de datos para una investigación,” *Landivar*, vol. 3, pp. 1–21.
- [27] G. S. Castro Aldaz, “Implementación de un plan estratégico y su influencia en la satisfacción del cliente de la Empresa CODELITESA S.A de la ciudad de Ambato,” 2022.
- [28] C. O. Valarezo Beltrón, “Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador,” *Sinergia*, vol. 13, no. 3, pp. 65–72, 2022, doi: 10.33936/ecasinergia.v13i3.4278.

- [29] J. A. Sánchez-Alzate, N. E. Viana-Rua, A. A. Pino-Mrtínez, and R. M. Gómez-Navarro, “Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica,” *Rev. MODUM*, vol. 2, pp. 189–204, Aug. 2020.
- [30] S. J. Carrascal Cañizares and H. Rincón Mejía, “Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, con el fin de mejorar su proyección comercial,” Nov. 2020.
- [31] S. Rincon Vargas, “Diseño de un plan estratégico para la empresa Kimosavi Internacional S.A.S de Yopal - Casanare.,” Dec. 2019.
- [32] J. Carrasquel and J. Carrasquel, “Plan estratégico basado en indicadores de gestión para optimizar el desempeño de la organización deportiva Municipal Simón Bolívar,” *LAURUS*, vol. 18, no. 3, pp. 196–246, Apr. 2021.
- [33] M. Suárez Blanco, “Gestión en establecimientos hoteleros: Ciclo de servicios y mapa de procesos y mapa estratégico,” *Pymes, Innovación y Desarro. ISSN-e 2344-9195, Vol. 7, N°. 3, 2019, págs. 2-22*, vol. 7, no. 3, pp. 2–22, 2019.
- [34] J. P. Fonseca Suqui, “Auditoría de gestión en la empresa Grupo.Sur Capacitación y Consultoría Cía. Ltda., matriz Salcedo período 2019.,” 2021.
- [35] B. S. Sánchez López, “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa manufacturera ‘Hogar21,’” 2023.
- [36] L. A. Valencia Pérez, “Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador,” 2023, Accessed: Nov. 13, 2023. [Online]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/37690>.
- [37] Y. S. Chisag Chisag, “Economías de aglomeración e ingresos laborales en Ecuador,” 2023.
- [38] W. I. Sánchez Gutiérrez, “Desarrollo de un centro de Consultoría Empresarial Sistémica para la aplicación del marketing mix en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ambato,” 2023.

- [39] G. I. Chimba Chisaguano, “Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Freviuno Cía. Ltda,” 2022.
- [40] S. Alfonso, E. Rodríguez, E. E. Fernández, L. Giovanna, and T. García, “Análisis transexenal de las estrategias orientadas al fomento a la micro, pequeña y mediana empresa en México,” *Bus. Innova Sci.*, vol. 3, no. 1, pp. 63–90, Feb. 2022, doi: 10.58720/BIS.V3I1.76.
- [41] F. R. GAIBOR MARTINEZ, “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MASTERDIRECTION EN ECUADOR.,” 2022.
- [42] “Plan de recuperación, transformación y resiliencia,” Accessed: May 16, 2023. [Online]. Available: <https://www.boe.es/doue/2021/057/L00017-00075.pdf>.
- [43] I. Carmen *et al.*, “Análisis de las necesidades de consultoría en las mipymes de la zona de planificación 8,” *Obs. la Econ. Latinoam. ISSN-e 1696-8352, N°. 10 (Octubre), 2019*, no. 10, p. 38, 2019.
- [44] S. N. de Planificación, “Plan de creación de Oportunidades 2021 - 2025,” Quito, 2021.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista (no estructurada) para información inicial.

Entrevista 1

Objetivo: Reunir la información relevante y concisa para el desarrollo del proyecto investigativo.

Saludos,

Respecto a los datos y situación de la consultora Change Factor Consulting

1. Describa a la consultora Change Factor Consulting

Es una empresa que lleva 10 años en el Ecuador, su sede principal está en la ciudad de Quito, presenta ciertos problemas internos no económicos. La empresa cuenta con experiencia en lo que son procesos en gestión de cambio y proyectos de desarrollo organizacional. Dentro de su cartera de clientes cuenta con un porcentaje de empresas de renombre y se encuentra en una situación de reconocimiento de marca.

2. ¿Cómo está estructurada internamente la empresa?

A inicios la empresa solo contaba con una estructura simple que constaba con su representante o gerente, un colaborador y la administradora. Hoy en día la estructura ha sufrido una pequeña modificación gracias a la gestión y crecimiento empresarial, la empresa está conformada con, un gerente, una administradora y un equipo de consultores entre ellos profesionales de diferentes ramas como ingenieros, comunicadores, doctores y licenciados.

3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la consultora?

La consultora cuenta con 10 personas, el gerente, una administradora y 8 integrantes del equipo consultor.

4. ¿Cuáles son los roles de los integrantes de la consultora y cuáles son los procesos con los que cuenta la consultora? Describa

El gerente es el encargado de generar el primer contacto con el cliente, esto mediante asistencias, eventos o sociabilizando el programa social con el que cuenta la consultora. La administradora se encarga de toda la parte financiera desde los pagos a cada integrante hasta la facturación de los servicios prestados durante el mes. Por último, el equipo consultor es enviado a la empresa cliente una vez que se hayan especificado los requerimientos del cliente y el campo profesional.

Con respecto a la estrategia actual

5. ¿Tiene actualmente una estrategia de negocio? y si la tiene ¿Cuál es la estrategia de negocio que utiliza actualmente Change Factor Consulting?

Si, en términos generales la estrategia que utiliza la consultora se basa en la ayuda social como organización y con principios de ética, la empresa trabaja coordinadamente con fundaciones que realizan labores de ayuda social, es de este modo que se buscan conexiones con empresas que aporten a esta ideología y se establecen primeros avistamientos a un posible cliente, esto con mentalidad de incorporar una nueva estrategia.

6. ¿La consultora actualmente cuenta con misión, visión y valores empresariales? Descríbalos

Sí, pero solamente en términos generales no se ha profundizado en nuevos alcances ni en forma diferente de ver nuevas tecnologías, esto en cuanto a la misión y visión que maneja la empresa. Por otro lado, los valores con los que cuenta la consultora fueron pensados con una visión estratégica y de cumplimiento por tal motivo se requiere analizarlos y dar una breve modificación si sea el caso.

7. ¿En su ambiente empresarial existe o tiene conocimiento de alguna empresa competidora?

Hoy en día el asesoramiento empresarial ya es un tema muy conocido por esta razón dentro de la provincia, el mismo país e incluso a nivel internacional existen

empresas que se dedican a la consultoría, incluso en la actualidad también se compiten con consultores independientes que ofrecen los mismos servicios de manera independiente. Por esta razón cuidamos a los clientes innovamos los servicios y tratamos de darle un plus a cada proyecto en los que nos vemos involucrados.

Despedida.

Entrevista 2

Objetivo: Profundizar en datos con respecto a la auditoría interna de la consultora Change Factor Consulting.

Saludos,

Estrategias

1. ¿Cuáles son los principales cambios en los que la consultora está trabajando actualmente?

Change Factor Consulting se encuentra en un proceso de cambio continuo debido al aumento de clientes y a sus exigencias. Por esta razón hemos iniciado con nuevas contrataciones y nuevas metodologías a la hora de ofertar nuestros servicios, adicional se está expandiendo la marca que a largo plazo se pueda conocer a Change Factor ya no solo como consultora quizás con otras actividades empresariales más.

2. ¿Posee planes o beneficios de servicios para sus clientes?

No, los servicios se los realiza a todos de la misma manera por el mismo precio y con el mismo contenido o método, lo que si se busca es identificar a los clientes más cercanos a la consultora para de esta manera iniciar con planes quizás de paquetes de servicios que incluyan mejor precio o demostraciones de prueba.

3. ¿Cómo calificaría el desempeño de su equipo consultor?

Para ingresar a la familia Change Factor Consulting se realiza dos actividades, la primera es presentar los documentos que respalde los conocimientos y estudios que tiene y la segunda una entrevista de forma presencial en donde se conoce la esencia del trabajador. Dentro del ámbito empresarial el equipo consultor se desempeña de una manera íntegra y ética.

4. ¿La consultora maneja algún software que permita la comunicación entre los miembros del equipo?

Si, se manejan de manera general la herramienta “Teams” que se empezó a utilizar justo cuando inicio la pandemia y ha sido de mucha importancia dentro de nuestro ámbito debido al servicio remoto que ofrecemos a nuestros clientes cuando estos no se encuentran en nuestra provincia.

5. ¿Change Factor Consulting está alineado a algún método de trabajo en específico?

Se puede decir que no, debido que existen diferentes formas y metodologías de trabajo es por este motivo que de forma general acoplamos algunos métodos y seguimos el procedimiento según nuestro cliente nos vaya proporcionando información, accesos o permisos según se requieran.

El asesoramiento empresarial que como empresa realiza inicia desde un acercamiento al cliente, escucharlo, presentar algún dialogo de negocio, brindar ayuda gratuita, presupuestar según el alcance de cada uno y finalmente ingresar al equipo consultor en la problemática del cliente.

Despedida.

Anexo C. Entrevista (no estructurada) para conocer las aspiraciones de la empresa.

Entrevista 3

Objetivo: Indagar y analizar las perspectivas de crecimiento empresarial de Change Factor Consulting.

Saludos,

1. ¿Cuáles serían los aspectos que cambiaría en la organización?

Pues centraría la atención a cuatro pilares el financiamiento, la estructura, la innovación y la metodología. En la parte financiera se requiere aumentar la utilidad que a su vez finalizaría su labor invirtiendo de manera interna en la consultora o agregando otra marca de negocio, en cuanto a la estructura es importante ir creciendo y si existe la oportunidad de incluir profesionales al catálogo se lo debe hacer de cierto modo que ayude a la creación de algún servicio extra o beneficio a la empresa. La innovación y la metodología van de la mano puesto que como prestadores de servicios debemos ser los primeros en estar actualizados por esta causa la innovación debe estar siempre presente y las metodologías siempre mejorables.

2. Existen perspectivas de crecimiento ¿Cuáles serían a un corto, mediano y largo plazo?

Una de las principales a corto plazo sería una nueva reestructuración de los servicios se cuenta con una agenda de servicios, pero debería tener una nueva presentación o distribución. A mediano plazo se pretende crear nuevos servicios involucrando a profesionales que siguen llegando a nuestra organización y mejorar sus ideas de servicio mediante expertos de jerarquía mundial.

A largo plazo se ambiciona un reconocimiento de talla mundial, en donde exista como mínimo una asociación o una sucursal de la consultora en Europa y América del Norte.

3. ¿Qué valores pretende dar a conocer la consultora a sus clientes?

Esencialmente nos caracterizamos por la responsabilidad, positivismo, y transparencia, adicionando la calidad y profesionalismo de nuestros servicios. Una empresa que trabaja en mejorar la sostenibilidad y sociedad tanto con el cliente como con la organización.

4. ¿Cómo empresa tiene algo de qué enorgullecerse?

Si, Change Factor Consulting ha logrado lo que muchas empresas no lo han hecho como es sobrevivir a una pandemia, muchos de nuestros competidores no lograron atravesar el camino de los cambios es por esto que fallaron en la hora de sostenerse como empresa. También del crecimiento que se ha tenido gracias al equipo consultor se nos han abierto tantas puertas y tantas nuevas negociaciones.

5. ¿Cómo es la aceptación del cliente con la empresa?

Como todo cliente siempre va a exigir que quien ingrese a su casa deba ser lo mejor de lo mejor, es por esta razón que al inicio sin conocer los resultados de nuestra labor se nos ponga un alto nivel de exigencia que al conocer un poco más lo que significa Change Factor se termina con una aceptación enorme y en muchos de los casos con una amistad fuera de los negocios.

Despedida.

Entrevista 4

Objetivo: Reunir la información relevante y concisa para el desarrollo del proyecto investigativo.

Saludos,

1. A su criterio ¿Cuáles son los stakeholders que intervienen directamente con la consultora?

Pues por ser una empresa que oferta servicios vendrían hacer tres stakeholders: la administración, el proveedor y el cliente. El proveedor interactúa de manera directa con la consultora debido a la relación de negocios que se maneja entre empresa proveedor. Por otra parte, el cliente es sustancial para la empresa puesto que sin su intervención y aporte ningún negocio o emprendimiento podría tener un crecimiento tanto económico como empresarial. Y por último la administración se lo considera debido es quien se encarga de controlar a estos dos grupos de interés.

2. ¿Cuál sería el orden jerárquico de stakeholders que dispondría la organización?

Con los detalles presentados anteriormente y a mi criterio se debería ordenarlos de la siguiente manera: primero la administración, segundo el proveedor y tercero el cliente. Pero hay que tener en cuenta que siempre debe existir una validez por esto sería recomendable la aplicación de alguna herramienta estadística que nos proporcione un mejor fundamento y un orden real.

3. ¿Cuál es su relación con los otros dos stakeholders de la organización?

En cuanto al cliente se puede aclarar que se mantiene una buena reputación en el mercado y con el simple hecho de ser eficientes este grupo conoce el profesionalismo que ofrecemos y por el cual nos respaldamos. Por otra parte, con los proveedores se consideraría buena y quizás no excelente debido a que por

proyecto son requeridos diferentes y eso hace que la comunicación o contacto sea corta y momentánea.

4. ¿Cuáles han sido los principales aportes de estos grupos de interés?

Se ha llevado experiencias valiosas de cada uno por parte de nuestro cliente la cercanía y el acompañamiento ha permitido que nos involucremos dentro de sus costumbres y la que más ha recobrado valor para nosotros es el uso de herramientas digitales, en cambio por parte del proveedor nuevas costumbres puesto que por cubrir con la dificultad del proyecto se solicitó colaboración internacional entendiendo así que nos sumergimos en una cultura nueva, pero con buenas experiencias.

5. ¿Por medio del análisis stakeholders formó una nueva expectativa para la organización?

La fundamentación de alguna cuestión en particular siempre es buena y si se puede aplicarla de manera empresarial mucho mejor. Se crean expectativas positivas puesto que después del análisis se dispondrá de un listado ordenado en donde se tomaron en cuenta ciertos criterios que como empresa se tomará en cuenta a la hora de solicitar algún tipo de beneficio o mutuo favor.

Despedida.

5. ¿Qué tan dispuesto estaría en recomendar los servicios de la consultoría a otros?

a. Nada dispuesto

b. Poco dispuesto

c. Regularmente dispuesto

d. Muy dispuesto

6. ¿Cómo califica la comunicación externa y la transparencia de la consultoría?

a. Muy bajo

b. Bajo

c. Medio

d. Alto

7. ¿Cuál es su nivel de confianza sobre la capacidad de la empresa para cumplir con los intereses del asesoramiento solicitado?

a. Muy bajo

b. Bajo

c. Medio

d. Alto

8. ¿Qué tan accesible cree que es la empresa?

a. Muy bajo

b. Bajo

c. Medio

d. Alto

9. ¿Qué tan comprometidos(as) se siente con Change Factor Consulting?

a. Muy bajo

b. Bajo

c. Medio

d. Alto

Anexo F. Link de validación de encuestas

[Validaciones](#)