

**Oferta de Servicios para Evaluación Financiera (Diagnóstico Financiero)**

**Consultoría en la empresa Unidad Creativa S.A.S para identificar competencias a desarrollar**

**Presentado a:**

**Empresa Unidad Creativa S.A.S**

**Por**

**Cindy Katherine Arango López**

**Simón Andrés Rendón**

**Institución Universitaria ESUMER**

**Especialización Gerencia Financiera**

**Medellín, Colombia, 2017**

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. Contexto de la consultoría	8
3. Objetivos General y específico	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. Cuadro de intervención y metodología propuesta	14
5. Descripción de actividades y herramientas	17
6. Cronograma y fases de la consultoría	18
7. PRODUCTO ENTREGABLE	19
1. Diagnóstico estratégico.	19
2. Diagnóstico financiero.	19
3. Competencias financieras.	19
4. Hoja de ruta (recomendaciones actuales y futuras).	19
8. Resultados esperados: Bienes y servicios Entregables	20
8.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20
8.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO	47
8.3. COMPETENCIAS FINANCIERAS	54
8.4. HOJA DE RUTA	56
9. Estructura Organizacional del proyecto: Matriz de responsabilidades	58
10. Presupuesto para la consultoría	59
11. Presentación de LOS consultorES	60
12. CARTA DE APROBACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	61
13. Referencias electrónicas	62

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Cuadro de intervención y metodología propuesta</i>	16
<b>Tabla 2.</b> <i>Descripción de actividades y herramientas</i>	17
<b>Tabla 3.</b> <i>Recomendaciones diagnóstico financiero</i>	56
<b>Tabla 4.</b> <i>Recomendaciones diagnóstico estratégico</i>	57
<b>Tabla 6.</b> <i>Matriz de responsabilidades</i>	58
<b>Tabla 7.</b> <i>Presupuesto para la consultoría</i>	59

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Amenaza de nuevos entrantes.	28
<i>Gráfico 2.</i> Poder de negociación con proveedores.	29
<i>Gráfico 3.</i> Poder de negociación con los clientes.	31
<i>Gráfico 4.</i> Amenaza de productos sustitutos.	32
<i>Gráfico 5.</i> Rivalidad de competidores existentes.	34
<i>Gráfico 6.</i> Fuerzas indirectas.	35
<i>Gráfico 7.</i> Fuerzas del entorno económico.	37
<i>Gráfico 8.</i> Fuerzas del entorno político – legal.	39
<i>Gráfico 9.</i> Fuerzas del entorno demográfico.	41
<i>Gráfico 10.</i> Fuerzas del entorno social.	41
<i>Gráfico 11.</i> Fuerzas del entorno tecnológico.	43
<i>Gráfico 12.</i> Matriz FLOR.	44
<i>Gráfico 13.</i> Elección estrategia número 1.	46
<i>Gráfico 14.</i> Elección estrategia número 1.	47
<i>Gráfico 15.</i> Análisis competencias financieras.	55

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Diagnóstico Estratégico	18
<b>Anexo 2.</b> Competencias Financieras	42
<b>Anexo 3.</b> Diagrama de Gantt	16

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal de la consultoría es efectuar un estudio a la empresa Unidad Creativa S.A.S., a través de un diagnóstico financiero y estratégico en aras de identificar las competencias financieras a desarrollar para contribuir a la generación de valor.

La compañía cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: articular, visionar y conectar – sorprender. Los tipos de clientes y consumidores son del sector público y privado, siendo Metroplus, Electroferia, Bavaria, Corporación de la Mujer, entre otros sus principales clientes.

Los principales competidores en términos de tamaño, modelo de negocio y portafolio de productos son Morales.com, Agencia 360 grados, Esquema Publicidad y Repeiper.

Después de tener un acercamiento con el gerente general, se encontraron diferentes particularidades en el flujo de caja, donde no se centraliza el manejo del dinero en un área específica y no se tiene control de pagos e ingresos de efectivo que permita tener un nivel de detalle más acertado acerca de los resultados financieros. No hay coherencia en los estados financieros, lo que dificulta tener un panorama real de lo que sucede dentro de la empresa, para dar un diagnóstico acertado y así generar estrategias que permitan mejorar los rendimientos e indicadores de la compañía.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Al hablar de un diagnóstico financiero, se puede establecer que es básicamente una evaluación en el entorno financiero, con el fin de determinar el estado actual y real de las finanzas dentro de la empresa, identificar los rubros que se gastan más o cuál necesita mayor atención y evaluar la operación general, esto con el fin de poder establecer el tiempo de vida de la empresa, las posibilidades de la misma en invertir a futuro y la financiación a de nuevos productos, proyectos y servicios pueda ofrecer.

Otro punto importante del diagnóstico financiero, es aparte de evaluar su gestión financiera, es la asertividad en la toma de decisiones frente al impacto financiero que puede tomar la empresa, contando con información financiera actualizada y preparada bajo el marco normativo que la regula, que sea concordante con el estado de la compañía, requiriendo principalmente los estados financieros comparativos entre dos períodos consecutivos, de modo que permitan los cálculos de los indicadores financieros con los que se construye el diagnóstico. Todo esto para evaluar la razón de liquidez, la razón de endeudamiento, la razón de gestión y la razón de rentabilidad.

### ***Consultoría en Unidad Creativa S.A.S.***

El presente trabajo proporciona el diagnóstico financiero de la empresa Unidad Creativa S.A.S, empresa de consultoría perteneciente al sector de servicios, en el área de mercadeo y publicidad. Para esta compañía se utilizó la forma de consultoría empresarial denominada “Oferta de Servicios para Evaluación Financiera (Diagnóstico Financiero)”, proporcionando para ello el estado actual financiero y estratégico que posee, el análisis de los datos e información que

proporcionen la hoja de ruta de apoyo y las recomendaciones necesarias para que el empresario pueda tomar decisiones acerca del direccionamiento estratégico de la compañía.

## **2. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA**

### ***Consultoría***

Millan Kurb (1993, págs. 7 - 29) En su guía para miembros, el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

*“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”*

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, como la Asociación de Ingenieros Consultores de Empresas, de los Estados Unidos, son muy parecidas. Esto implica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresa pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Ciertos rasgos particulares de la consultoría de empresas deben subrayarse desde el principio.

En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos. (Kubr, 1993, pág. 7)

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Por supuesto, en la práctica de la consultoría hay muchas variaciones y grados de consejo. No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado -ésta es la cualidad fundamental del consultor-. El cliente por su parte debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor. Estos elementos son tan importantes que volveremos a ellos en diferentes partes de la presente obra.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de

conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los orígenes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en que realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación; señalan estos progresos a sus clientes; y contribuyen a su aplicación. Funcionan, pues, como vínculo entre la teoría y la práctica.

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre el cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor. (Kubr, 1993, pág. 8)

Unidad Creativa S.A.S es una empresa de servicios dedicada a las asesorías de mercadeo y publicidad, ubicada en la ciudad de Medellín, tiene tres unidades de negocio denominadas conectar y sorprender, articular, visionar. Donde en la primera unidad de negocio realiza identidad corporativa, campañas publicitarias, eventos, certámenes corporativos, desarrollo de

procesos digitales, redes sociales, acciones BTL, activaciones de marca, estrategias de POP para escenarios comerciales. La segunda unidad realiza diagnósticos de mercadeo y comunicaciones, análisis de posicionamiento e investigación de mercados. La tercera unidad de negocios se enfoca en la formulación del direccionamiento estratégico, planes de mercadeo, comunicaciones y programas formativos y de servicio al cliente.

Actualmente, la empresa carece de procesos formalizados en gestión de tesorería y financiera, que le permita un control de los mismos, esto se evidenció en la entrevista personalizada que se realizó con el gerente de la compañía en el cual se encuentra los siguientes indicios:

- Se desconoce el rendimiento de los proyectos en términos financieros y sus márgenes.
- Existe información incoherente en los estados financieros, los que dificulta el análisis de la información.
- No tiene reflejado en su estado de resultados el costo de la mercancía vendida, por lo que omite el margen de contribución de cada proyecto realizado.
- Las finanzas de la empresa para el dueño, no están separadas de las personales.
- No hay consolidación de los flujos de caja recibidos.

Además de los indicios, se analizan las siguientes causas y consecuencias:

### *Causas*

- La empresa carece de una estructura organizacional en la cual un área consolide la información financiera y contable de cada proyecto de forma individual.
- El contador es externo de la compañía y la secretaria proporciona la información para ingresar en los estados financieros, se observa, que las operaciones no son consistentes con los valores allí descritos.
- No se tiene definido los costos asociados a un determinado servicio, por lo que no se identifica los elementos del costo.
- El dinero no se centraliza, se distribuye dependiendo de las necesidades diarias.

### *Consecuencias*

- A la hora de definir los precios de los proyectos no se cuenta con las herramientas que generen una buena proyección, debido a que se desconocen todas las variables internas y externas.
- No tienen información fidedigna para presentar a los diferentes actores con los cuales se tienen relaciones y solicitan los informes contables.
- La empresa se encuentra imposibilitada para encontrar sus indicadores de actividad que permita una debida gestión al capital de trabajo.
- Afecta la liquidez y rentabilidad de la empresa.

### **3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO**

#### **3.1. Objetivo General**

Efectuar un estudio a la empresa Unidad Creativa a través de un diagnóstico financiero y estratégico en aras de identificar las competencias financieras a desarrollar para contribuir a la generación de valor.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- 1.** Hacer un diagnóstico estratégico para identificar las competencias actuales de la compañía y su incidencia en los resultados de la organización.
- 2.** Realizar un diagnóstico financiero realizando un análisis de las competencias actuales para identificar puntos críticos a mejorar.
- 3.** Identificar las competencias financieras que debe desarrollar la compañía para generar valor y contribuir a la continuidad del negocio.
- 4.** Establecer la hoja de ruta a seguir por parte del empresario para desarrollar las competencias financieras que le permitan fortalecer la organización y superar las debilidades encontradas.

#### 4. CUADRO DE INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA

La intervención y metodología propuesta para realizar el análisis de la empresa en el diagnóstico financiero, se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

- **Metodología propuesta:** La propuesta durante la intervención es mediante la utilización de dos metodologías de análisis, la primera el análisis de la gestión financiera de la empresa y la segunda la metodología de gestión estratégica. Además, el análisis del sistema, la elección de la estrategia y el resumen técnico que conlleva el diagnóstico de la empresa.
  
- **Modelos de Diagnóstico:** El diagnóstico se realizará en cinco (5) etapas:
  - Gestión financiera.
  - Gestión estratégica.
  - Prospectiva.
  - Elección de la estrategia.
  
- **Herramientas e instrumentos usados.** En el primer modelo de diagnóstico se realiza el mapeo de las competencias que la empresa tiene, entre ellos están: el sistema de información contable (se evalúa la plataforma contable, las entradas, procesamiento y salidas del sistema de información). La planeación estratégica (se evalúa la estructura del área, la cuantificación del plan estratégico de la empresa, la evaluación del plan estratégico y los reportes generados por la empresa). El sistema de costos. La gestión de la tesorería (se evalúa el sistema de

gestión de tesorería). La gestión de impuestos (se evalúa el sistema de gestión tributaria) y los controles (se evalúa los controles internos de la empresa).

Para el segundo modelo de diagnóstico se realiza la definición del negocio (se evalúa los clientes, necesidades y aspectos generales). Diagnóstico interno (se evalúa las competencias básicas, activos estratégicos y procesos básicos). Diagnóstico externo (se evalúa la empresa mediante el modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter y las cinco (5) fuerzas del entorno. Además de la herramienta diagnóstica Matriz FLOR (se evalúa las fortalezas, las limitaciones, las oportunidades y los retos).

Para el tercer modelo de diagnóstico se realiza la prospectiva de la empresa, donde se conocen las variables y actores del sistema.

Para el cuarto y quinto modelo de diagnóstico se realiza de acuerdo al análisis de la información recolectada y se toma la decisión de la elección de la estrategia y el resumen técnico.

La información se resume en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Cuadro de intervención y metodología propuesta*

<b>Metodología</b>	<b>Descripción</b>
Diagnostico Estratégico	Análisis para identificar las fortalezas internas y externas de la empresa.
Análisis de las Fuerzas de Porter y Fuerzas del entorno.	Acercamiento con clientes, proveedores y mercado.
Análisis de competencias Financieras	Evaluación de la información otorgada por la empresa, mediante el mapeo de competencias financieros.
Elección de la Estrategia	Análisis de la información y decisión de elección de la estrategia.

## 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS

La descripción de las actividades y herramientas están contenidas en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** *Descripción de actividades y herramientas*

N	Actividad	Herramienta
1	Diagnóstico Organizacional	Visita a las instalaciones de la empresa Unidad Creativa S.A.S., para tener el acercamiento con el empresario, conocer la estructura del negocio, e identificar sus competencias y la forma de llevar a cabo la operatividad (Due Dilligence In Situ).
2	Diagnóstico Estratégico	Se utiliza el modelo de Análisis de Porter, el Análisis de Fuerzas Externas y la herramienta de diagnóstico Matriz FLOR. En esta se evalúa la definición del negocio, el diagnóstico interno y externo y la prospectiva de la empresa (variables y actores del sistema).
3	Diagnóstico financiero	Se evalúa la información otorgada por la empresa con la realización de la encuesta del mapeo de las competencias. En esta se evalúa el sistema de información contable, la planeación financiera, el sistema de costos, la gestión de tesorería, la gestión de impuestos y los controles.
4	Análisis de los hallazgos identificados.	Análisis externo e interno de la información, gráfica de los datos, calificación en tres estados (Si, No y (NA) No Aplica) de los ítems evaluados.
5	Elaboración de la ruta de trabajo.	

## 6. CRONOGRAMA Y FASES DE LA CONSULTORÍA

ACTIVIDAD	COMIENZO	CULMINACION	13-sep	14-sep	15-sep	16-sep	17-sep	18-sep	19-sep	20-sep	21-sep	22-sep	23-sep	24-sep	25-sep	26-sep	27-sep	28-sep	29-sep	30-sep
Comunicación con la empresa a intervenir	13/09/2017	18/09/2019																		
Asesoría con tutor de consultoría	19/09/2017	22/09/2017																		
Materiales entregables	23/09/2017	26/09/2017																		
Reunion con el empresario, de las generalidades de la empresa (como opera, empleados, instalaciones)	27/09/2017	06/10/2017																		
Diagnostico estrategico	08/10/2017	10/10/2017																		
Conferencia con tutor	11/10/2017	11/10/2017																		
Solicitud informacion financiera de la empresa	12/10/2017	12/10/2017																		
Analisis estados financieros	14/10/2017	18/10/2017																		
Conferencia con tutor	19/11/2017	21/11/2017																		
Análisis mapeo de competencias de información	30/11/2017	02/12/2017																		
Entrega documento final tutor	10/12/2017	10/12/2017																		
Entrega trabajo coordinacion	14/12/2017	14/12/2017																		

ACTIVIDAD	COMIENZO	CULMINACION	01-oct	02-oct	03-oct	04-oct	05-oct	06-oct	08-oct	09-oct	10-oct	11-oct	12-oct	14-oct	15-oct	16-oct	17-oct	18-oct	
Comunicación con la empresa a intervenir	13/09/2017	18/09/2019																	
Asesoría con tutor de consultoría	19/09/2017	22/09/2017																	
Materiales entregables	23/09/2017	26/09/2017																	
Reunion con el empresario, de las generalidades de la empresa (como opera, empleados, instalaciones)	27/09/2017	06/10/2017																	
Diagnostico estrategico	08/10/2017	10/10/2017																	
Conferencia con tutor	11/10/2017	11/10/2017																	
Solicitud informacion financiera de la empresa	12/10/2017	12/10/2017																	
Analisis estados financieros	14/10/2017	18/10/2017																	
Conferencia con tutor	19/11/2017	21/11/2017																	
Análisis mapeo de competencias de información	30/11/2017	02/12/2017																	
Entrega documento final tutor	10/12/2017	10/12/2017																	
Entrega trabajo coordinacion	14/12/2017	14/12/2017																	

ACTIVIDAD	COMIENZO	CULMINACION	19-nov	20-nov	21-nov	30-nov	01-dic	02-dic	10-dic	14-dic
Comunicación con la empresa a intervenir	13/09/2017	18/09/2019								
Asesoría con tutor de consultoría	19/09/2017	22/09/2017								
Materiales entregables	23/09/2017	26/09/2017								
Reunion con el empresario, de las generalidades de la empresa (como opera, empleados, instalaciones)	27/09/2017	06/10/2017								
Diagnostico estrategico	08/10/2017	10/10/2017								
Conferencia con tutor	11/10/2017	11/10/2017								
Solicitud informacion financiera de la empresa	12/10/2017	12/10/2017								
Analisis estados financieros	14/10/2017	18/10/2017								
Conferencia con tutor	19/11/2017	21/11/2017								
Análisis mapeo de competencias de información	30/11/2017	02/12/2017								
Entrega documento final tutor	10/12/2017	10/12/2017								
Entrega trabajo coordinacion	14/12/2017	14/12/2017								

Ver Anexo 3.

## **7. PRODUCTO ENTREGABLE**

El producto entregable como solución de la consultoría se tiene desarrollado dentro del trabajo, en los siguientes puntos:

1. Diagnóstico estratégico.
2. Diagnóstico financiero.
3. Competencias financieras.
4. Hoja de ruta (recomendaciones actuales y futuras).

## **8. RESULTADOS ESPERADOS: BIENES Y SERVICIOS ENTREGABLES**

### **8.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Para poder hacer un diagnóstico estratégico e identificar las competencias actuales de la compañía y su incidencia en los resultados, es necesario entender el concepto de gestión estratégica, análisis y su importancia. A continuación, se relacionan tres definiciones correspondientes.

Según Albert de Gregorio Prieto, en su texto *Introducción a la Gestión Estratégica* (2003, pág. 5). La Gestión estratégica debe entenderse como un proceso continuo de toma de decisiones y de interacciones entre las capacidades de la organización y de su entorno.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que se hace es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. Es por eso que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”. Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos. (Betancourt Tang, 2006, pág. 82)

Según el licenciado Hénder Labrador, en su texto académico denominado Gerencia Estratégica (2005, pág. 1), la define como:

*“Un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. R. Weirz Se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición preactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos”.*

### ***Análisis estratégico***

La consultoría realizada a la empresa, se basa en el análisis de las estrategias que le permitan al empresario tomar decisiones que generen valor.

A este análisis, le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas. El análisis y las

decisiones forman parte de la formulación de la estrategia, pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. (Maldonado Martín, Urquiola Sánchez, & Sánchez Valladerez, 2009).

### ***Importancia de la Gestión Estratégica***

La supervivencia de la organización depende de su capacidad para transformar sus finalidades en estrategias que respondan a las oportunidades del entorno y a sus propias fortalezas. (Gregorio Prieto, 2003, pág. 16)

El calificativo estratégico aplicado a la gestión añade a ésta la necesidad de obtener información y tomar decisiones sobre cómo la organización se relaciona con su entorno y de qué modo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento. (Gregorio Prieto, 2003, pág. 8)

Las organizaciones competitivas, no tan sólo en el sentido del mercado, destacan por su capacidad para definir con claridad sus finalidades y por implicar a todos sus miembros en su consecución. (Gregorio Prieto, 2003, pág. 11)

La organización debe dotarse de un sistema propio de análisis de cada uno de los factores, internos y externos, que le permita obtener la información relevante para la toma de decisiones encaminadas a aprovechar sus capacidades internas y las oportunidades de su entorno. (Gregorio Prieto, 2003, pág. 18)

## **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es parte fundamental en la gestión debido a que: (Gutierrez Herrera, Vega Moya, & Vega Moya, 2011, pág. 22)

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

**8.1.1. Definición del negocio.** Unidad Creativa S.A.S., es una empresa que cuenta con tres categorías de clientes. El primero, cliente comprador, que es aquella persona que está

interesada en adquirir servicios de diagnósticos de mercadeo y comunicaciones, análisis de posicionamiento, investigación de mercados, formulación de direccionamiento estratégico y todo tipo de campañas publicitarias. El segundo, cliente influyente, que son las empresas que han contado con los servicios de Unidad Creativa en su trayectoria de servicios y que cuentan con servicios actualmente. El tercero, cliente usuario, que es el sector de movimiento de la empresa, donde el foco de acción son las empresas Pymes y grandes.

Adicionalmente, están las necesidades de los clientes, caracterizadas en objetivas y subjetivas. Basados en esto se encontró que dentro de las necesidades objetivas están que es un mercado altamente cambiante que exige el diseño de estrategias pertinentes que reduzcan la incertidumbre y acerquen al cumplimiento de objetivos comunes, capacidad de compra y pago, relación precio – costo y lealtad, atención al cliente, buena disposición e identidad. Las necesidades subjetivas están mediante propuestas de valor, dimensiones de la calidad interna y externa de los servicios, cumplimiento de expectativas de los mismos, el precio, el tiempo de entrega, proceso de venta, nivel de asesoría, nivel de información, nivel de innovación, nivel de innovación del servicio y fidelización, la cultura del cliente, el conocimiento, las buenas relaciones entre clientes y vendedores.

Finalmente, están expuestos los aspectos generales de la empresa, mostrando su misión, visión y valores corporativos. Ver Anexo 1.

**8.1.2. Diagnóstico Interno.** Dentro del diagnóstico interno realizado de la empresa, se pudo establecer las competencias básicas, entre ellas el servicio al cliente, siendo fundamental para generar confiabilidad necesaria entre ambas partes, creando relaciones sanas, proactividad y rápida respuesta con la que generan sinergia en la compañía; la calidad, brindando la mayor calidad posible en sus servicios, generando pronta respuesta con la que interactúan con sus grupos de interés; y la flexibilidad, siendo Unidad Creativa una pequeña empresa, tiene la competencia de la flexibilidad, ya que se acomoda a cualquier tipo de contrato con sus clientes.

Otro recurso son los activos estratégicos, entre ellas el capital humano, contando con un equipo de trabajo dividido en áreas como administrativa, estratégico, digital y audiovisual, donde la motivación y el bienestar de los empleados juega un papel fundamental de la empresa; aliados estratégicos, contando con los proveedores, clientes, comunidad en general, buscando un beneficio mutuo que encaje con la estrategia del negocio y siempre buscando generar valor entre las partes; y la tecnología, donde cuentan con varios software de digitalización donde plasman las necesidades del cliente.

Finalmente están expuestos los tres procesos básicos que trabajan: *Articular*, donde la empresa se articula con los objetivos y necesidades que tenga la empresa contratante, mediante procesos de diagnóstico de mercadeo, comunicaciones, análisis de posicionamiento e investigación de mercados. *Visionar*, se implementan herramientas de planeación estratégica según los objetivos, metas y proyecciones de la empresa contratante, realizando formulación de direccionamiento estratégico, planes de mercadeo

y comunicaciones, programas de servicio al cliente y procesos formativos. *Conectar y Sorprender*, se realiza productos y acciones comunicativas en la identidad corporativa, campañas publicitarias, eventos y certámenes corporativos, desarrollo de procesos digitales y redes sociales y acciones BTL y activaciones de marca.

**8.1.3. Diagnóstico Externo.** El diagnóstico externo de la empresa se emplearon dos herramientas para el efecto.

La primera herramienta se utiliza las Cinco Fuerzas de Porter, teniendo en cuenta la rivalidad de competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenazas de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.

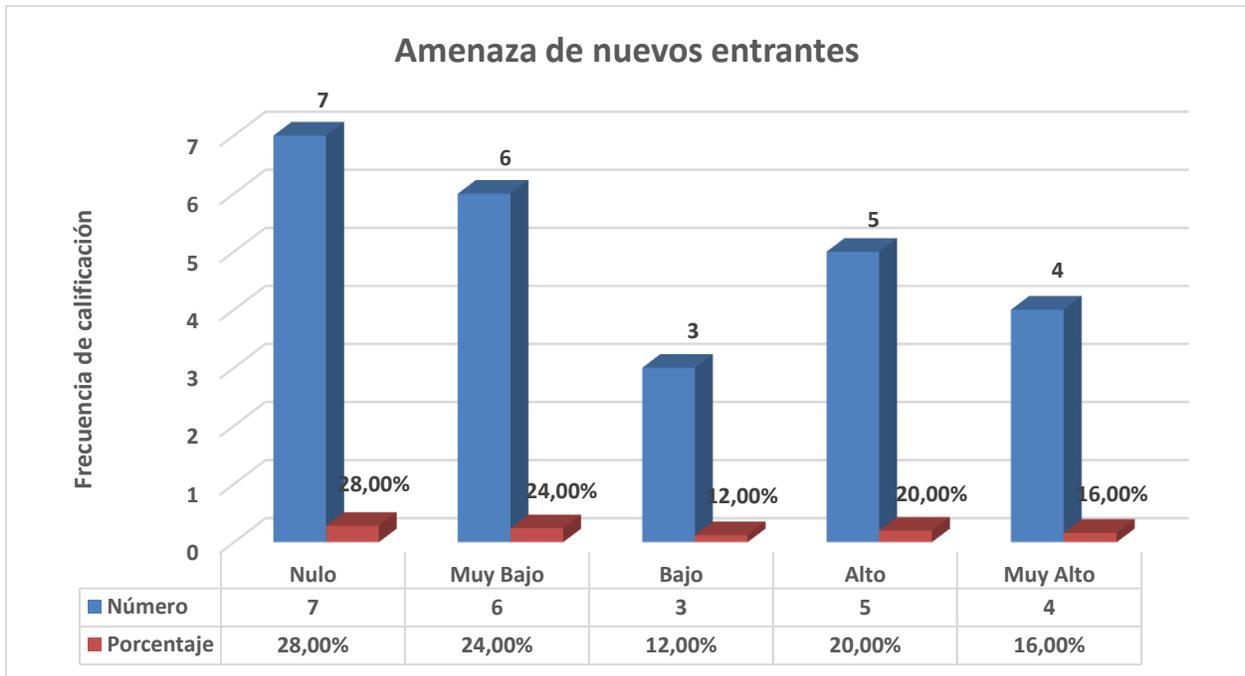
Antes de indicar los resultados de la aplicación de la herramienta, es bueno entender que son las Cinco Fuerzas de Porter. Cómo lo expone (Porter, 2008, pág. 3):

*“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”*

- ***Amenaza de entrada.*** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. (Porter, 2008, pág. 3).

De acuerdo al gráfico 1. Se analiza que el poder de amenaza de nuevos entrantes, es el poder más equilibrado de los cinco. En este se analiza que el impacto más importante es el nulo, con 7 respuestas efectivas, correspondientes a un 28,00% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como el acceso privilegiado a materias primas, procesos productivos, las políticas de importaciones, los aranceles, los subsidios a producción nacional, las regulaciones y la capacidad de endeudamiento; el impacto muy bajo, con 6 respuestas efectivas, correspondiente a un 24,00% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como los niveles de economías de escala, los costos compartidos, la tecnología, las licencias, los grados de impuestos y los niveles de liquidez; el impacto alto, con 5 respuestas efectivas, correspondiente a un 20,00% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como el acceso a canales de distribución. Curva de aprendizaje, curva de experiencia, tiempos de respuesta y posicionamiento de diseño; el impacto muy alto, con 4 respuestas efectivas, correspondiente al 16,00% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como los requisitos de capital para

inversión, los costos de cambio, el posicionamiento de marca y el posicionamiento de servicio y el impacto bajo, con 3 respuestas efectivas, correspondientes al 12,00% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas como las operaciones compartidas, el posicionamiento del precio y la política fiscal.

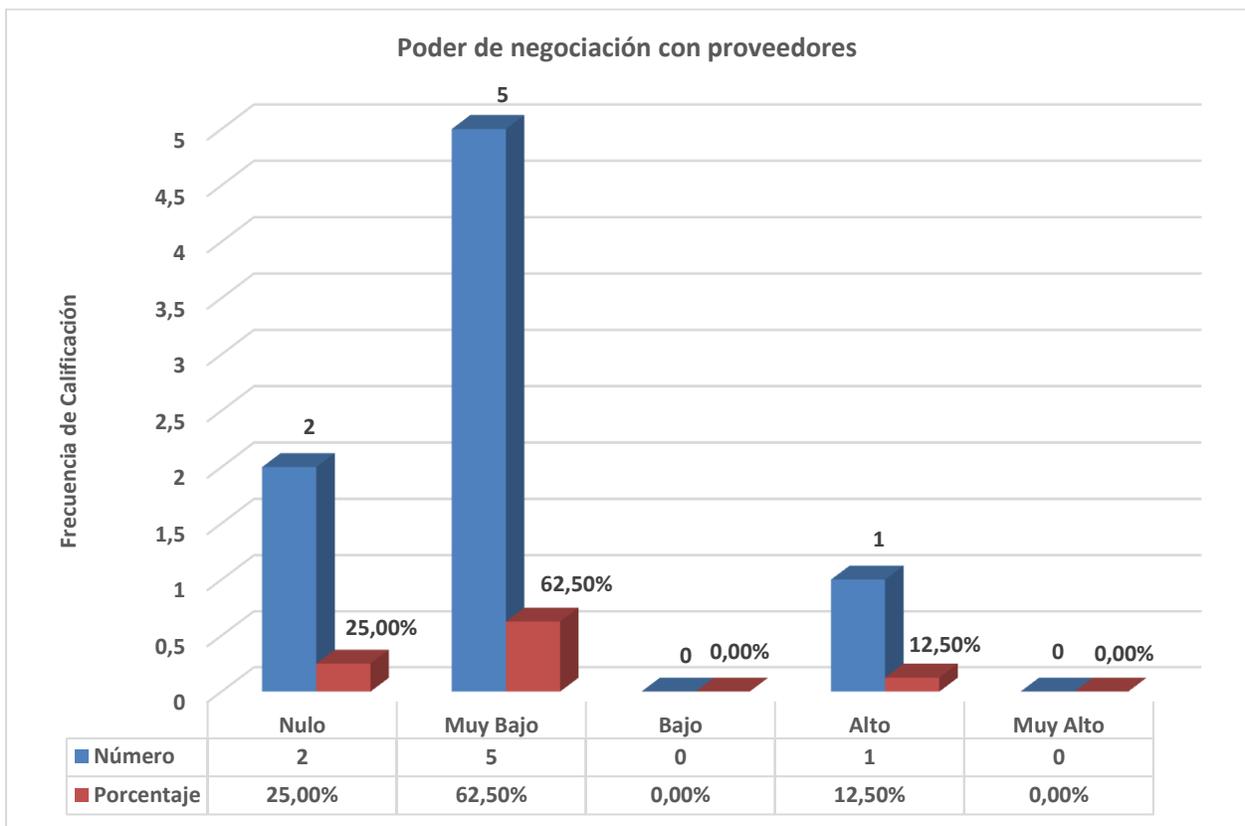


*Gráfico 1.* Amenaza de nuevos entrantes.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- ***El poder de los proveedores.*** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (Porter, 2008, pág. 5).

De acuerdo al gráfico 2. Se analiza que el poder de negociación de proveedores está enmarcado en el impacto muy bajo, con 5 respuestas efectivas correspondientes a un 62,50% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como el grado de concentración, la presión de sustitutos, el nivel de ventaja del insumo en los procesos, el costo de cambio y el grado de hacinamiento. Además, el impacto nulo con 2 respuestas efectivas correspondientes a un 25,00% de la encuesta, donde resaltan las fuerzas como las amenazas de integración hacia adelante y la información del proveedor sobre el comprador. El resto de fuerzas está en el impacto muy alto, con 1 respuesta efectiva, correspondientes al 12,50% de la encuesta, donde se resalta el nivel de ventaja que genera el proveedor.

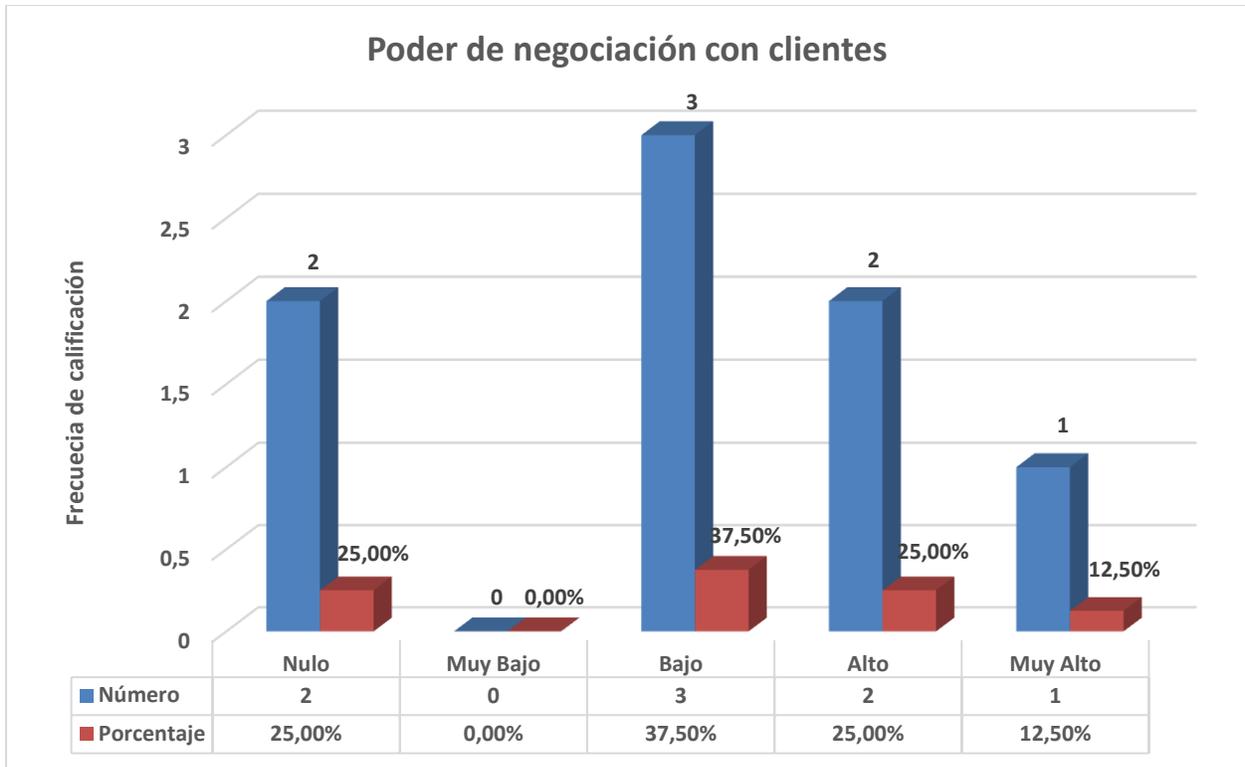


**Gráfico 2.** Poder de negociación con proveedores.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- ***El poder de los clientes (compradores).*** Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter, 2008, pág. 6).

De acuerdo al gráfico 3. Se analiza el poder de negociación con los clientes (compradores) está enmarcada en el impacto bajo, con 3 respuestas efectivas correspondientes a un 37,50% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como el grado de importancia del producto para el comprador, la información disponible sobre el comprador y los niveles de márgenes del comprador. Además, el impacto alto con 2 respuestas efectivas correspondientes a un 25,00% de la encuesta, donde resaltan las fuerzas como el grado de concentración y el grado de hacinamiento; y el impacto nulo, con 2 respuestas efectivas, correspondientes al 25,00% de la encuesta, donde se resaltan la importancia del proveedor para el comprador y la posibilidad de integración hacia adelante. El resto corresponde al impacto muy alto, con 1 respuesta efectiva, correspondientes al 12,50% de la encuesta, donde se resalta la fuerza de costos de cambio.



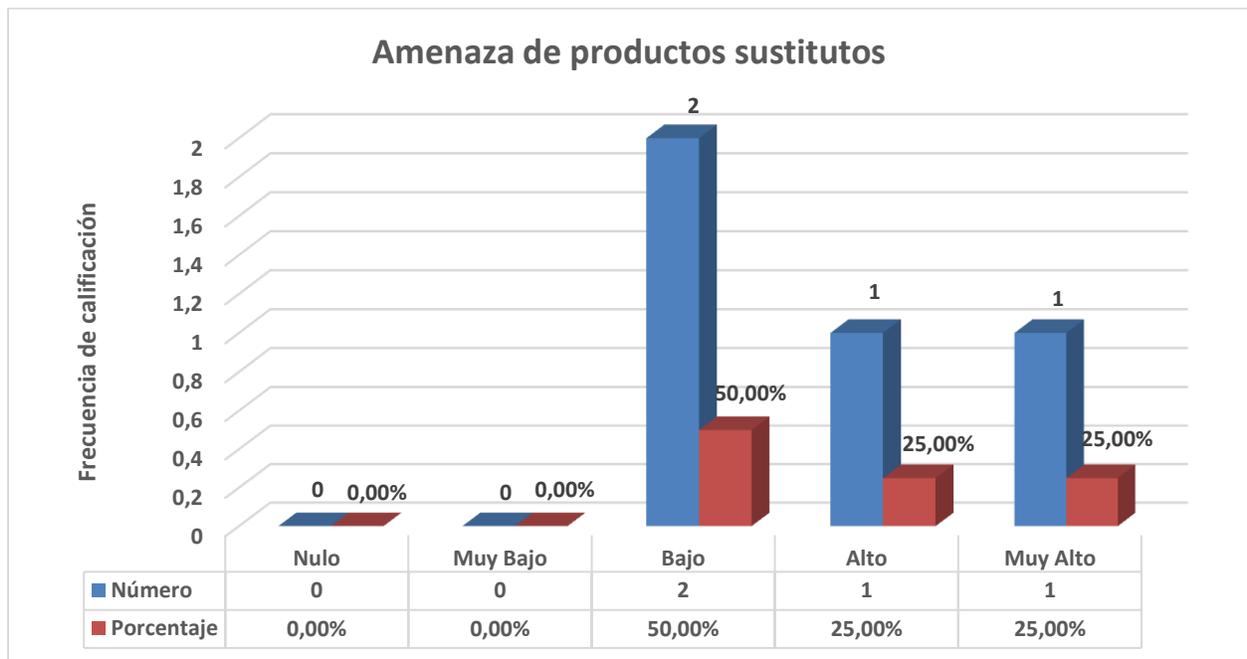
*Gráfico 3.* Poder de negociación con los clientes.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- **La amenaza de los sustitutos.** Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. (Porter, 2008, pág. 7).

De acuerdo al gráfico 4. Se analiza la amenaza de productos sustitutos, donde el impacto más importante es el impacto bajo, con 2 respuestas efectivas, correspondientes al 50,00% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas de tendencia a mejor desempeño y tendencia a mejor rendimiento, los restantes impactos, están

divididos en alto, con 1 respuesta efectiva, correspondiente al 25,00% de la encuesta y resaltando la fuerza de tendencias a mejores costos y el impacto muy alto, con 1 respuesta efectiva, correspondiente al 25,00% de la encuesta y resaltando la fuerza de tendencias a mejores precios.

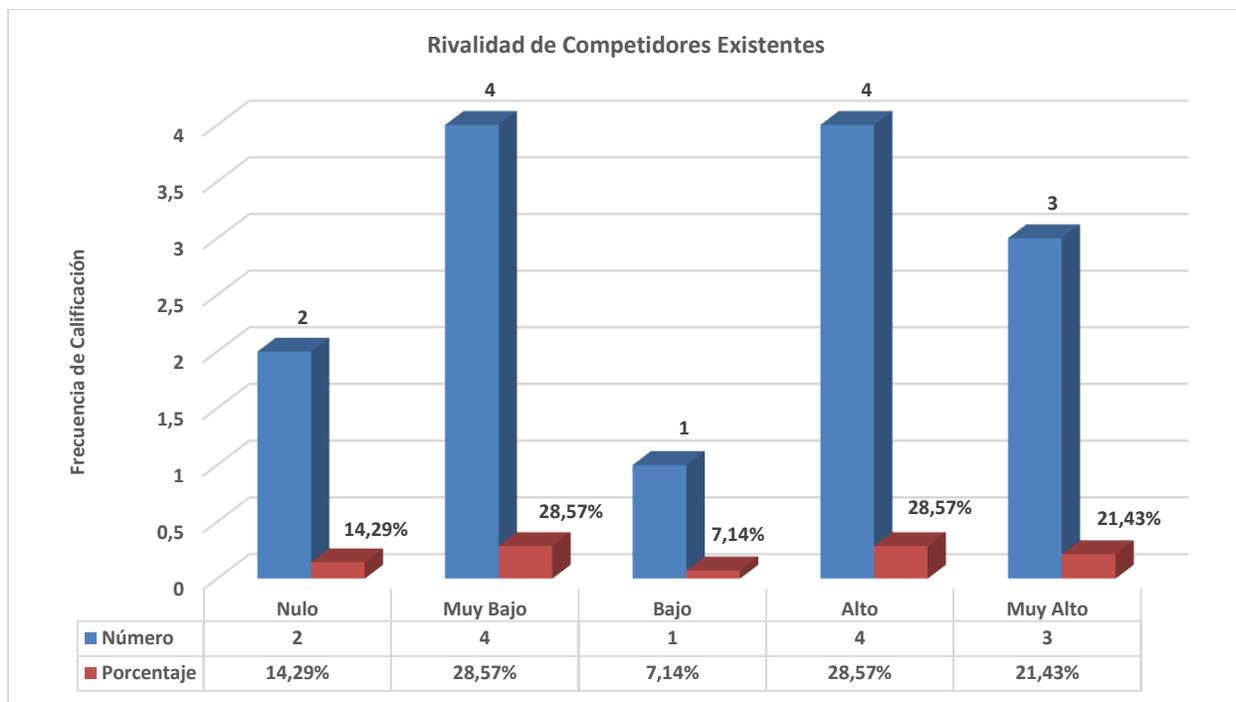


*Gráfico 4.* Amenaza de productos sustitutos.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- ***La rivalidad entre competidores existentes.*** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. (Porter, 2008, pág. 8).

De acuerdo al gráfico 5. Se analiza que la rivalidad entre los competidores existentes está enmarcada en el impacto muy bajo, con 4 respuestas efectivas correspondientes a un 28,57% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como la velocidad de crecimiento del sector, los costos de cambio, la presencia extranjera y los costos fijos de salida. Además, el impacto alto con 4 respuestas efectivas correspondientes a un 28,57% de la encuesta, donde resaltan las fuerzas como el nivel de concentración, incrementos en la capacidad, interrelaciones estratégicas y vínculos emocionales. El resto de fuerzas están divididas en el impacto muy alto, con 3 respuestas efectivas, correspondientes al 21,43% de la encuesta, donde se resaltan el nivel de costos fijos, el grado de hacinamiento y la dependencia económica; el impacto nulo, con 2 respuestas efectivas, correspondientes al 14,29% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas de productos perecederos y restricciones sociales; y el impacto bajo, con 1 respuesta efectiva, correspondiente a un 7,14% de la encuesta, donde se resalta la fuerza de activos especializados.



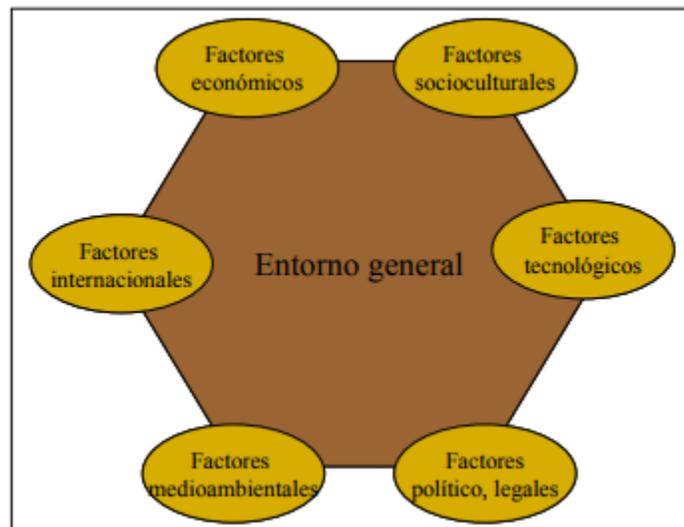
**Gráfico 5.** Rivalidad de competidores existentes.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

La segunda herramienta es la de fuerzas del entorno, en donde las empresas deben afrontar su futuro previendo oportunidades de negocio, situando sus metas en función de sus capacidades y tratando que su pasado no sea una carga para la misma. Para esto es fundamental que la empresa conozca su entorno y se sepa adaptar a él. Se puede decir que se ha configurado una nueva filosofía en la dirección empresarial, en la que ya no se busca maximizar el rendimiento, sino que se pretende optimizar el potencial de rendimiento, es decir, tanto el rendimiento presente como el futuro. Al decidir afrontar el cambio, la empresa comienza una búsqueda activa y creadora de oportunidades, en un intento de aventajar a sus competidores, recompensando comportamientos creativos y la iniciativa de sus miembros. Dirigir en un ambiente globalizado se ha convertido en uno de los retos de la gestión actual. (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 33).

Según (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 34), “ La empresa se puede considerar según la “Teoría de Sistemas”, como un sistema abierto , es decir, como un conjunto de elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo indisociable y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados, en un entorno específico; mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él, gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema. De esta definición se puede concluir que existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno”.

Las distintas fuerzas que influyen en una empresa se pueden agrupar en dos grandes bloques: las fuerzas directas y las indirectas.



**Gráfico 6.** Fuerzas indirectas.

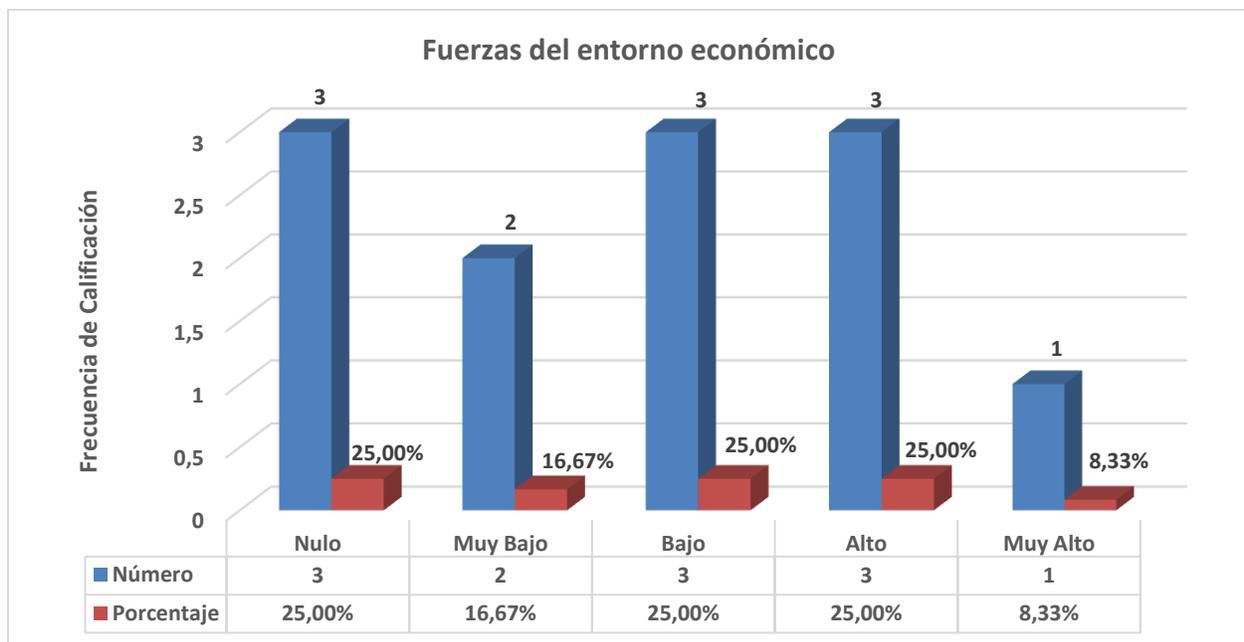
**Fuente.** (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 38)

## *Las fuerzas indirectas*

- **Factores económicos:** vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región en que actúa la empresa influyen fuertemente en la misma. Estas condiciones se reflejan en los principales indicadores de una economía (inflación, déficit público, tasa de desempleo, tasa de crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto), renta per cápita, tipo de interés, tipo de cambio, déficit exterior...).. Otros factores que se deben tener en cuenta son la disponibilidad, precio y calidad, tanto del factor capital como del trabajo, u otros recursos productivos. A la hora de tomar decisiones estratégicas los datos económicos son esenciales. Por ejemplo, la localización de una determinada planta productiva o entrar en un nuevo mercado. Se deberían tener en cuenta las condiciones económicas del país mediante estudios comparativos del coste de mano de obra, energía, precio del suelo... El análisis de las condiciones de riesgo de un país también es fundamental cuando se pretende invertir en países que presentan unas condiciones de riesgo muy elevadas, como por ejemplo Rusia, Argentina o Brasil. Debido a que el mundo empresarial está más acostumbrado a vigilar las tendencias económicas que las de otros ámbitos, es menos probable que la empresa se vea sorprendida por transformaciones importantes en este campo. (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 39).

De acuerdo al gráfico 7. Se analiza que la fuerza del entorno económico está enmarcada en un equilibrio entre los impactos nulo, bajo y alto, con 3 respuestas efectivas en cada uno de

los casos, correspondientes a un 25,00% de la encuesta en cada uno de ellos, donde se resaltan fuerzas como tarifas aduaneras, fletes, poder de los gremios, PIB, PIB per cápita, distribución ingresos (Gini), inflación, PIB sectorial y tasa de empleo. El resto de fuerzas están divididas en el impacto muy bajo, con 2 respuestas efectivas, correspondientes al 16,67% de la encuesta, donde se resaltan la tasa de cambio y la tasa de interés. Además del impacto muy alto, con 1 respuesta efectiva, correspondiente al 8,33% de la encuesta, donde se resalta la fuerza de los niveles salariales.



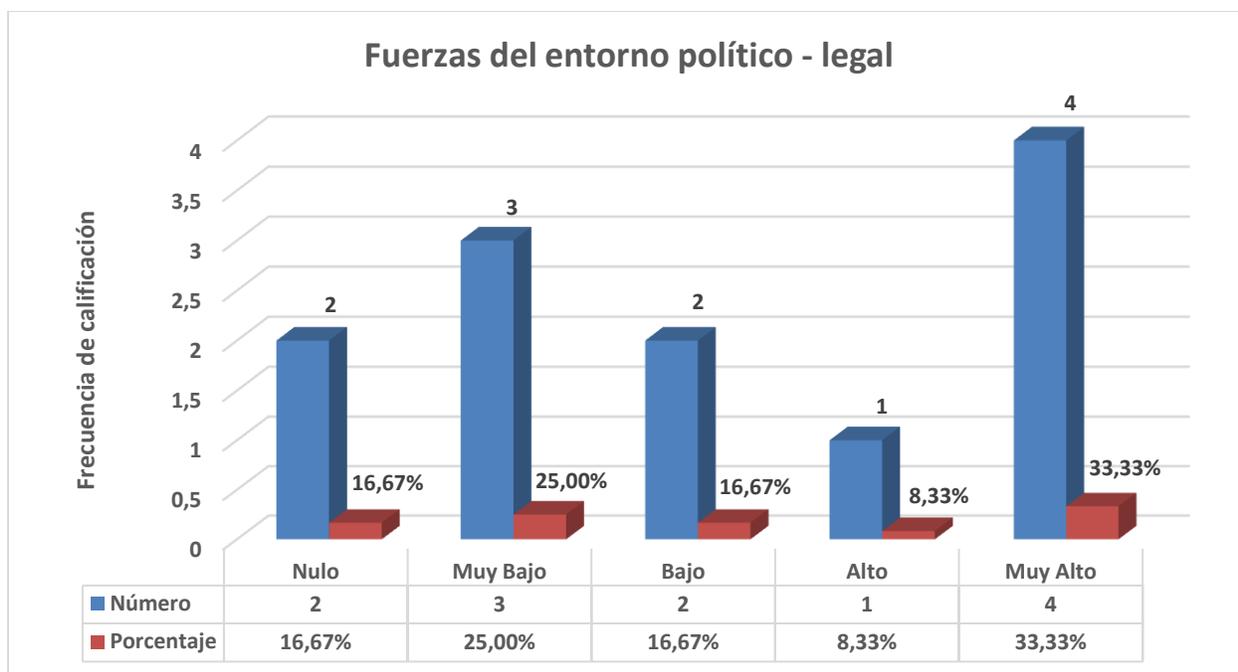
**Gráfico 7.** Fuerzas del entorno económico.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- **Factores políticos, legales y reglamentarios:** se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad. Se llevan a la práctica con las normas impuestas por las autoridades en materia de legislación

laboral, fiscal, incentivos y subvenciones, normas de calidad, responsabilidad por daños causados por defectos de los productos, niveles de contaminación, etc. En una economía globalizada constituyen junto a los factores económicos un criterio decisivo de localización o deslocalización empresarial. (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 41).

De acuerdo al gráfico 8. Se analiza que la fuerza del entorno político – legal que están enmarcadas en un impacto importante de nivel muy alto, con 4 respuestas efectivas, correspondientes a un 33,33% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como el control del estado, niveles de gobierno, burocracia y corrupción. Además, está el impacto muy bajo, con 3 respuestas efectivas, correspondientes a un 25,00% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas de estabilidad normativa, nivel de exigencias de normas y las normas externas al sector. Además, los impactos nulos y bajo, con 2 respuestas efectivas cada una, correspondientes al 16,67% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas de procedimientos, normativa ambiental, institucionalidad y sanciones por incumplimientos. Y por último está el impacto alto, con 1 respuesta efectiva, correspondiente al 8,33% de la encuesta, donde se resalta la fuerza de la estabilidad gubernamental.



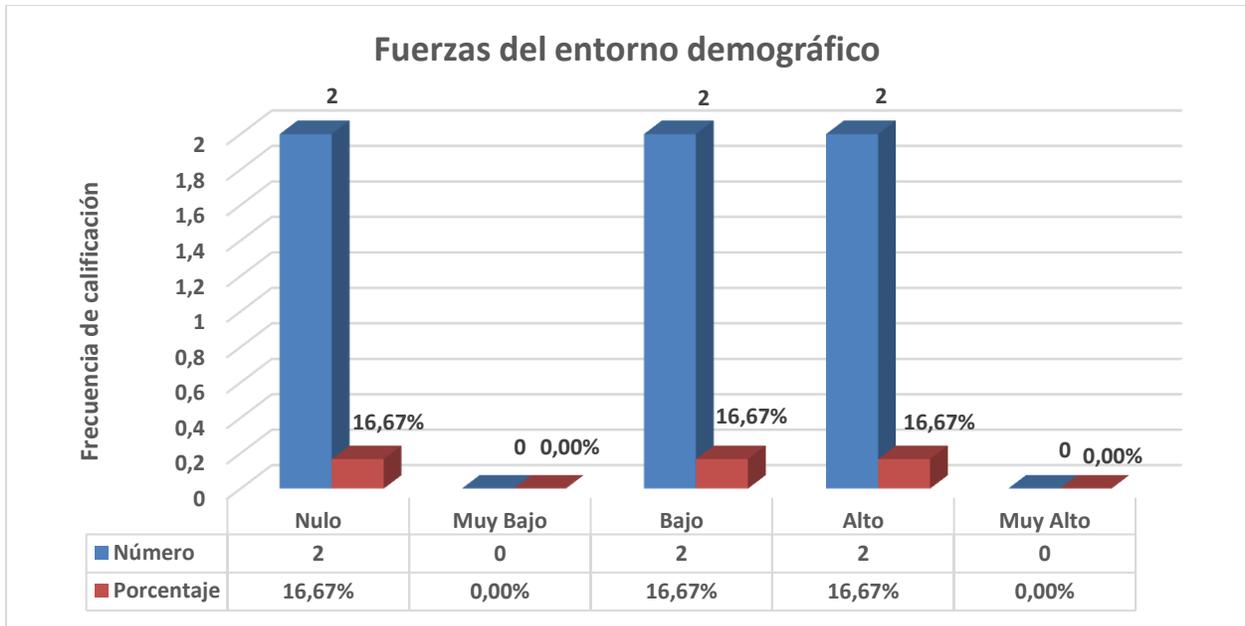
*Gráfico 8.* Fuerzas del entorno político – legal.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- Factores socioculturales:*** son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de vida, etc., que pueden provocar cambios en la demanda de los productos o los servicios. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Así pues, por ejemplo, la incorporación de la mujer al mercado laboral (sobre todo en los países desarrollados) supone, por una parte, un

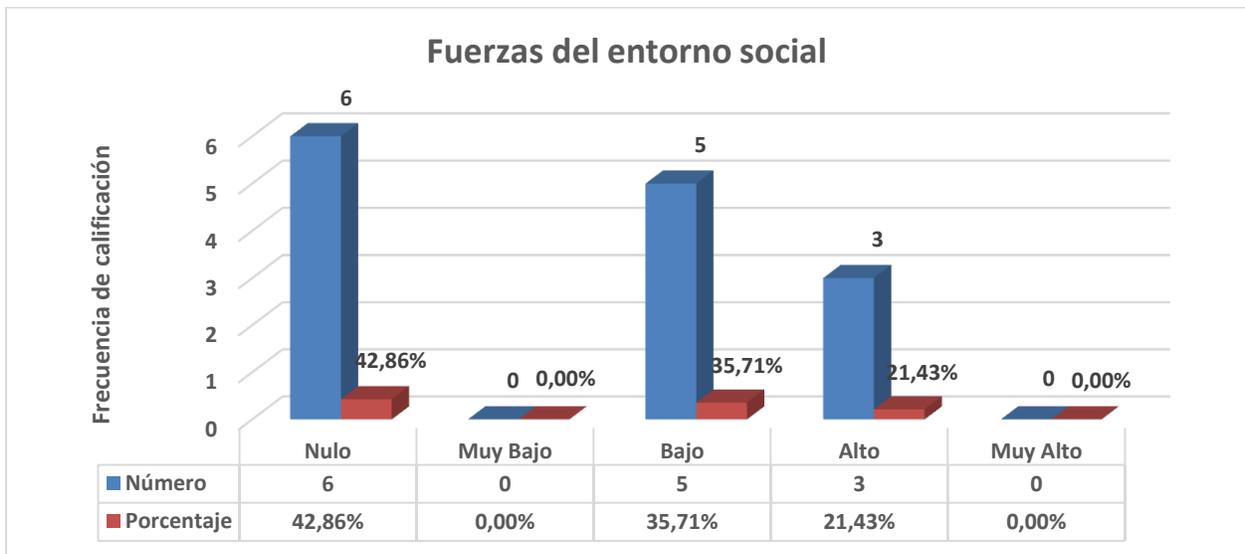
incremento de los ingresos familiares, además de un aumento del consumo de servicios que tiempo atrás no se consumía (las guarderías, por ejemplo). Las mejoras en los niveles educativos se traducen en un comportamiento de compra y consumo más sofisticado. Por otra parte, los cambios en valores, la fijación en la salud y la estética, incrementan el consumo de bienes con características especiales (desnatados, ricos en fibras, vitaminas...). Las empresas deben prestar especial atención a estas fuerzas, que pueden ser fuente de ventaja o desventaja competitiva. (Sáez Vacas, García, Palao, & Rojo, 2006, pág. 40).

De acuerdo al gráfico 9 y 10. Se analiza que la fuerza del entorno demográfico y sociocultural. En la primera fuerza se establece un equilibrio en los impactos nulo, bajo y alto, con 2 respuestas efectivas cada una de ellas, correspondientes a un 33,33% de la encuesta cada una, donde se resaltan fuerzas como la distribución por género, la distribución por zonas, la distribución rural / urbana, distribución por edades, crecimiento poblacional y distribución por región geográfica. Y en la segunda fuerza hay un impacto muy importante en el nulo, con 6 respuestas efectivas, correspondientes al 42,86% de la encuesta, donde se resaltan fuerzas como las minorías étnicas, las juntas de acción comunal, las comunidades vecinas, el conflicto social, las organizaciones sindicales y las condiciones de salud. Además, está el impacto bajo, con 5 respuestas efectivas, correspondientes al 35,71% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas como las organizaciones sociales, los valores, las creencias religiosas, las costumbres y los niveles educativos y por último está el impacto alto, con 3 respuestas efectivas, correspondiente al 21,43% de la encuesta, donde se resaltan las fuerzas de las condiciones culturales, el conflicto armado y las condiciones de seguridad.



*Gráfico 9.* Fuerzas del entorno demográfico.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

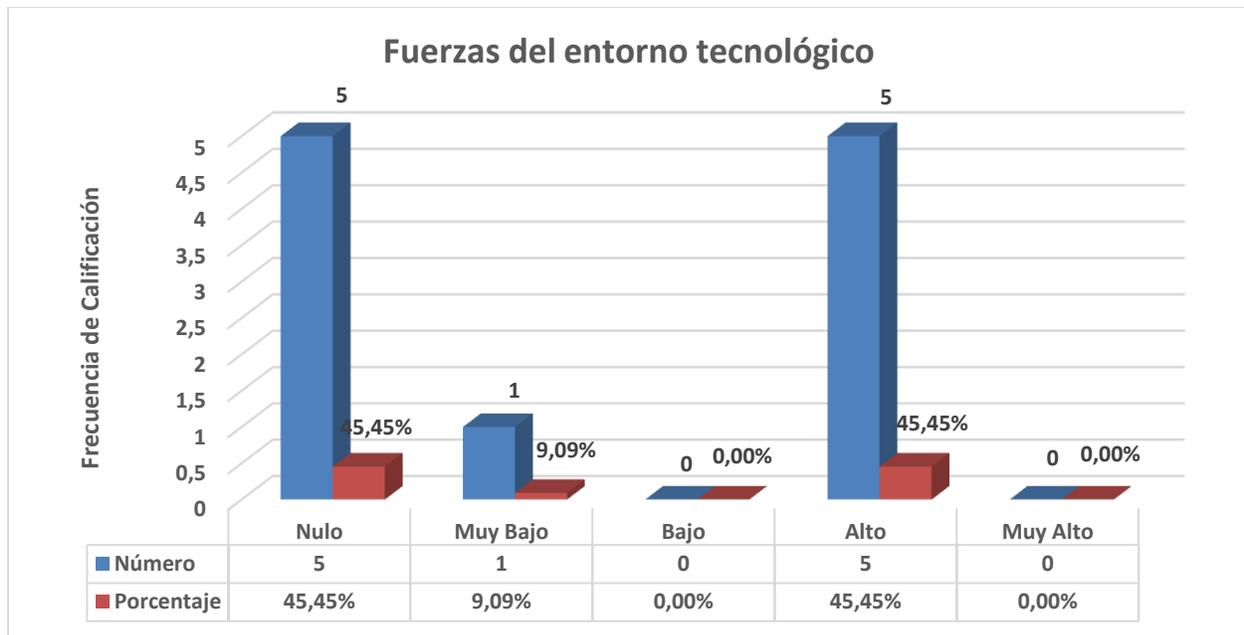


*Gráfico 10.* Fuerzas del entorno social.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

- **Factores tecnológicos:** los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. Están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias: el nivel científico y técnico, la política seguida por las empresas o por los Estados en materia de investigación y desarrollo (I+D); el grado de difusión de las innovaciones tecnológicas; etc. (Sáez Vacas, Garcia, Palao, & Rojo, 2006, pág. 40).

De acuerdo al gráfico 11. Se analiza que la fuerza del entorno tecnológico tiene un equilibrio muy marcada en los impactos nulo y alto, con 5 respuestas efectivas cada una de ellas, correspondientes a un 25,45% de la encuesta cada una, donde se resaltan fuerzas líderes tecnológicos, patentes en el sector, oportunidades de licencia, disponibilidad de equipos, existencia de centros de desarrollo tecnológico, velocidad de avance tecnológico, dependencia tecnológica, protección propiedad intelectual, disponibilidad de expertos y disponibilidad de información.



*Gráfico II.* Fuerzas del entorno tecnológico.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

### *Las fuerzas directas*

Son aquellas que ejercen una influencia directa sobre la empresa. Se distingue cuatro: clientes, proveedores, competidores y recursos humanos. Estos factores son los que componen el entorno operativo de la organización, y se caracterizan por tener unas implicaciones específicas e inmediatas sobre la estrategia empresarial.

**8.1.4. Matriz FLOR.** Es el acrónimo de Fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos. Usada para el análisis estratégico de la empresa Unidad Creativa S.A.S., el cual se evidencia en el gráfico 12.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
	Personal calificado y comprometido con la empresa	No encontrar a tiempo en el mercado el personal solicitado
	Adecuada capacidad tecnológica para enfrentar la demanda de los servicios	Escases de algunos software para el desempeño de la operación
	Capacidad de respuesta a los clientes en forma oportuna	Dificultades en la comunicación
	Variedad de servicios	Necesidades del cliente con la cual no se tenga la capacidad para suplirla
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<b>POSIBLES INICIATIVAS FO</b>	<b>POSIBLES INICIATIVAS LO</b>
Ampliar su participación en el mercado	Ampliar el portafolio de productos que permita continuar alcanzando espacios en el mercado	Consecución de personal calificado de manera mas estructurada, y no por apuros en el tiempo
Diversificar su portafolio de servicios	Obtener mas clientes, mas ventas, generando siempre valor	Buscar nicho de mercado que se acomode a los servicios
Segmentar y diversificar mas el mercado	Disminuir su participación en el mercado público por tener mas riesgos y ampliar su mercado a nivel privado con mejores garantías.	Seguir consiguiendo en gran porcentaje, contratos con el sector privado
Diferenciarse de sus competidores por la calidad de sus servicios	Seguir creciendo en la confiabilidad y fidelización de los clientes	Mejorar la comunicación acertiva en los procesos
<b>RETOS</b>	<b>POSIBLES INICIATIVAS FR</b>	<b>POSIBLES INICIATIVAS LR</b>
Tener un espacio propio de la empresa que los clientes puedan identificar fácilmente	Adquirir una sede propia	Mejorar la capacidad virtual comunicativa
Mantenerse a la vanguardia de los cambios y necesidades de los clientes	Identificar nuevos nichos de mercado	Liderar e innovar nuevos servicios
Conocer con mas detalle todos los actores internos y externos	Poseer accionistas leales y comprometidos con la causa	Realizar alianzas estratégicas con otras entidades
Mejorar la calidad de vida de su talento humano	Facilitar la educación y capacitación de su talento humano y familias	Crecer en conjunto con sus grupos de interés

*Gráfico 12. Matriz FLOR.*

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

**8.1.5. Definición de variables del sistema.** De acuerdo a las reuniones con el empresario, se identificaron las posibles variables que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa, convirtiéndose alguna de ellas en la prioridad de la estrategia de la empresa.

Las variables encontradas son las siguientes:

- ***Innovar en nuevos servicios de marketing.*** Es una forma de crecer el portafolio de productos, ofreciendo nuevos servicios que no tengan la competencia, con el fin de generar las utilidades deseadas.
- ***Expansión a nivel nacional.*** Tener crecimiento en los diferentes nichos de mercados, es necesario expandirse a nivel nacional conociendo otro tipo de culturas y de mercado el cual se podría explotar.
- ***Capacitar y movilizar a las personas.*** En Unidad Creativa es fundamental siempre sus empleados, ya que, gracias a ellos y a su capacitación, se ofrece gran variedad de servicios que se deben seguir desarrollando.

**8.1.6. Actores del sistema.** De acuerdo a las reuniones con el empresario, se identificaron los actores del sistema más relevantes. Ellos son los siguientes:

- **El mercado.** El mercado es cambiante, exige que se esté evolucionado para poder permanecer en el tiempo, ir a la vanguardia en los servicios, sin disminuir la calidad, y el tiempo de respuesta, que es lo que caracteriza la empresa.
- **Los clientes.** La empresa requiere tener clientes potenciales, clientes que los reconozcan por su labor, contar con su fidelización mediante estrategias que permitan retenerlos y traer nuevos clientes.
- **Los empleados.** El capital humano es fundamental para Unidad Creativa, por eso siempre se está pendiente de su progreso y capacitación, ya que de ellos depende gran parte el posicionamiento de la empresa.

**8.1.7. Elección de la estrategia.** De acuerdo al análisis tanto del diagnóstico estratégico, como el financiero, se puede determinar la elección de las siguientes estrategias:

<b>Innovar en nuevos servicios de marketing</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es una forma de crecer el portafolio de productos, ofreciendo nuevos servicios que no tenga la competencia, para así llegar a generar las utilidades deseadas.

**Gráfico 13.** Elección estrategia número 1.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

<b>Expansión a nivel nacional</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tener crecimientos en los diferentes nichos de mercados, es necesario expandirse a nivel nacional conociendo otro tipo de culturas y de mercado el cual se podría explotar

*Gráfico 14.* Elección estrategia número 1.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

## **8.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Según Ana Gil Álvarez en su texto *Introducción al Análisis Financiero* (2004, pág. 9) que se puede considerar el análisis financiero como un complemento tanto de la teoría de las finanzas como de la práctica contable, siendo difícil evaluar o juzgar el proceso contable sin conocer los posibles usos que se le pueden dar a la información que éste genera. De igual forma, un conocimiento a nivel conceptual de la teoría de las finanzas tiene poca utilidad práctica si se desconoce la información que sirve de base para la toma de decisiones financieras. Es allí donde el analista financiero proporciona como resultado de su análisis información útil para la toma de decisiones financieras, para ello hace uso de la información generada por la contabilidad y de los modelos teóricos que nos brindan las finanzas.

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen

información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan.

De acuerdo al texto Análisis financiero y de gestión de (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2009, págs. 29 - 70), los elementos de los estados financieros están referidos a los componentes del balance general y estado de resultados, los primeros son los que forman la ecuación contable, y cuantifican sus compromisos, y sus controles fiscales y contables, clasificándolos en activos, pasivos, patrimonio o capital contable y complementariamente fuera del contexto de la anterior, sus cuentas de orden, antiguamente denominadas de memorando. Los otros elementos son los referidos al estado de resultados que muestran los ingresos, costos, gastos y por efecto de la inflación denominada corrección monetaria o ajuste por inflación.

### ***RECONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS CONTABLES***

El reconocimiento es el proceso de registrar y reportar formalmente un elemento en los estados financieros, incluye la descripción tanto en palabras como en cifras, así como la cantidad en los totales para que la información sea más útil, es decir combinando los factores de relevancia y confiabilidad. La administración debe reconocer la información contable uniformemente o bajo la premisa de consistencia contable, es decir sin desviaciones o violaciones a los PCGA<sup>1</sup> o de cambios importantes de un período a otro. Cuando ello suceda se dejará constancia clara dentro

---

<sup>1</sup> PCGA. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

de las notas a los estados financieros, cuantificando su incidencia al Balance y a los Resultados. Para que se reconozca una partida y la información sobre ella, debe cumplir con la definición de un elemento y ser medible, relevante y confiable y dentro de los objetivos de un balance lograr determinar su liquidez, flexibilidad financiera y capacidad operativa, así como evaluar su desempeño de producción de ingresos durante el período, y la empresa debe determinar qué, cómo y dónde revelar los elementos del balance, pasando por tres etapas fundamentales:

- Identificación de las partidas que satisfagan la definición de elementos.
- Medición de los elementos (evaluación).
- Reporte de los elementos (clasificación).

### ***ESTADOS FINANCIEROS DE PROPÓSITO GENERAL***

Se han clasificado los estados financieros contables como de propósito general<sup>2</sup> y de propósito especial. “Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad del ente económico para generar flujos favorables de fondos, los cuales se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.” Los estados financieros de propósito general se dividen en básicos y consolidados, perteneciendo a esos grupos los siguientes estados financieros:

---

<sup>2</sup> Art. 21 del Decreto 2649 de 1993, Colombia.

- Balance General o Estado de Situación o Estado de Posición Financiera.
- Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias o Ganancias o Pérdidas o de Ingresos y Egresos. Estado de Cambios en el Patrimonio o de Capital Contable.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera o de Fuentes y Usos o de Cambios en el Capital de Trabajo.
- Estado de Flujos de Efectivo por el Método Directo o por el Método Indirecto.

### ***ESTADOS FINANCIEROS DE PROPÓSITO ESPECIAL***

Son aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunos partidos u operaciones. Los llamados estados financieros de propósito especial, se dividen en:

- ***Balance inicial.*** Al comenzar actividades, todo ente económico debe elaborar un balance general que permita conocer, dentro de la escritura de constitución, de manera clara y completa la conformación de su patrimonio inicial.
- ***Estados financieros intermedios.*** Son los que se preparan en los meses intermedios al cierre de períodos, pudiéndose aplicar estimaciones estadísticas en la aplicación de los principios de

contabilidad generalmente aceptados con la condición de que deben ser lo más confiables y oportunos.

- ***Estado de costos.*** Son los que se preparan para conocer con más detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.
- ***Estado de inventario.*** Es el que se elabora de la existencia de cada una de las partidas que componen el balance general, mediante la comprobación física y documental en detalle de todas las partidas que se incluyen.
- ***Estados financieros extraordinarios.*** Los que se preparan en fechas intermedias como base para realizar ciertas actividades como transformación, cesión de activos y pasivos, fusión o escisión de empresas, para emitir bonos u oferta pública de valores, la solicitud de concordatos con los acreedores y venta de establecimientos de comercio. En ellos se aplican los principios de contabilidad integralmente sin poder utilizar estimaciones estadísticas; no pueden utilizarse para reparto de dividendos o participaciones sociales.
- ***Estados financieros de empresas en liquidación.*** Cuando un ente económico haya cesado sus operaciones normales se prepara un estado financiero contable establecido por el sistema de caja, es decir por valores netos de realización sin que se utilicen depreciaciones, amortizaciones, ajustes por inflación; dicho estado se presenta para informar el avance del proceso de realización de sus activos y de cancelación de sus pasivos.

- ***Estados financieros preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA.*** Las entidades de vigilancia y control del gobierno y con sujeción a normas legales, pueden ordenar para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios, para su uso exclusivo, la elaboración y presentación de estados bajo reglas distintas a los PCGA. Los más comunes en todos los países son los correspondientes para efectos de declaraciones tributarias, contabilidad presupuestal, entidades financieras y de seguros, cooperativas, entre otros.

Según la Real Academia Española – RAE - un Mapeo es representar las partes de un todo, en este caso la parte que se analiza en la empresa Unidad Creativa S.A.S. es la financiera.

El mapeo financiero que se le realiza a la empresa, es a través de preguntas abiertas como cerradas, que permite comprender de manera concreta las competencias financieras que actualmente posee, se enfoca en seis áreas a saber:

- ***Sistema de información contable.*** La empresa tiene como plataforma tecnológica Multisys<sup>3</sup>, la cual su contabilidad es llevada por una persona externa y su información contable se alimenta diariamente, la fecha de cierre de cada período contable son los 25 de cada mes generando informes de ingresos, egresos, y gastos. Carece de manuales de sistemas y procesos, se encuentra en construcción el manual de funciones. No posee controles,

---

<sup>3</sup> Multisys® es un sistema único, modular, fácil de usar de gestión de seguridad a través del PC. Utiliza un protocolo común de comunicación para integrar y controlar los controladores de Electro-Fence™, analizadores Flexiguard™, el sistema SensorPoint™ y otros dispositivos de alarma APS.

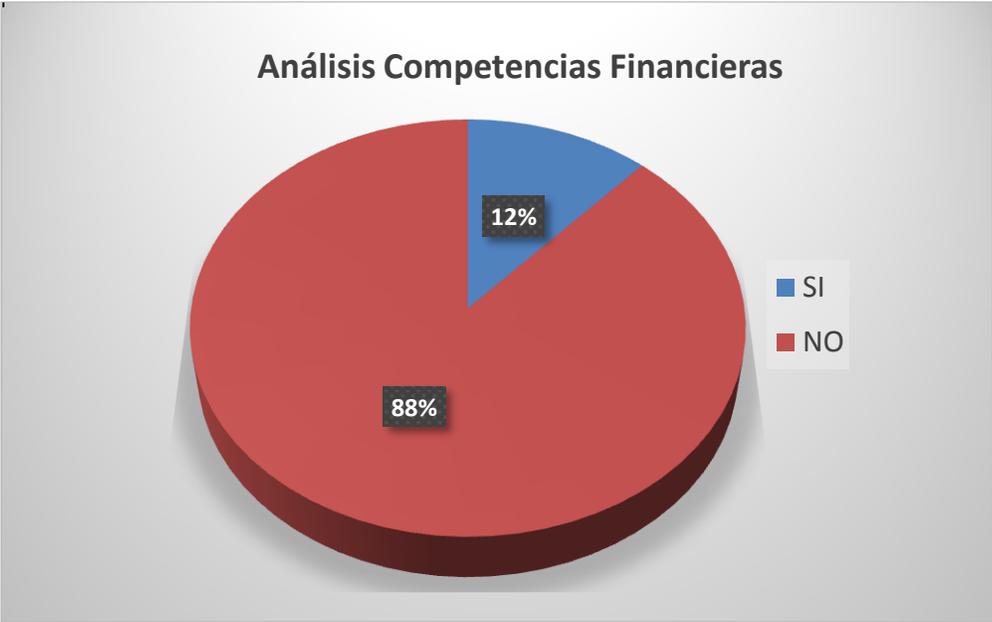
estándares, políticas escritas, ni actividades complementarias para verificar la integridad y procesar la información en tiempo real. No existe un plan de formación para los integrantes del área administrativa.

- **Planeación financiera.** La metodología que se usa para calcular el costo de capital de la compañía contempla los costos fijos, variables y la utilidad, para medir los resultados se usan las ventas, egresos, y utilidad. Falta el área de control financiero y presupuestal. Carece del plan estratégico, manuales de presupuesto, evaluaciones de proyecciones, presupuestos operacionales y de capital. No se realiza valoración de la empresa para determinar la generación de valor y no se han identificado los actores y variables que condicionan el sistema donde opera. No se calculan los indicadores financieros de flujo de caja libre, Economic Value Added, rentabilidad del activo operacional, ebitda, flujo de caja libre, la productividad de capital de trabajo, los macroinductores de valor e inductores financieros operacionales. Carece de una metodología para la evaluación financiera de proyectos. En cuanto al reporting, no poseen ningún tipo de reportes e informes asociados a la planeación financiera y de gestión.
- **Sistemas de costos.** El sistema de costeo que se usa es la proyección de egresos y utilidad esperada con valores reales. Se realiza conciliación entre los costos estándares y los costos reales en los que se incurrió. Se utiliza Excel para procesar la información de costos, en donde no se tiene un manual de operación, y no se identifica las desviaciones por no utilización de la capacidad instalada.

- **Gestión de Tesorería.** Falta el área de tesorería, los manuales de funciones y procedimientos, las políticas para el manejo del efectivo, la cartera y los inventarios. No se le da ninguna clase de tratamiento a los excedentes de tesorería. No se tiene identificada la tasa de costo de capital. No se calcula ni se evalúa la generación de valor obtenida desde las estrategias de tesorería. No se gestiona el riesgo de mercadeo por la volatilidad de la tasa de cambio. No tiene instrumentos de cobertura. No existe una metodología para la valoración de instrumentos financieros de cobertura.
- **Gestión de Impuestos.** Las obligaciones fiscales de orden nacional y territorial han sido presentadas y pagadas atendiendo a la normatividad vigente. No existe un área encargada de administrar obligaciones tributarias y de realizar la planeación que conlleve a la utilización de beneficios fiscales existentes.
- **Controles.** Carecen de actividades de verificación de controles establecidos y ejecutadas por auditorías internas. No existen informes de control interno y la revisoría fiscal no realiza actividades con relación a la gerencia financiera.

### **8.3. COMPETENCIAS FINANCIERAS**

En el gráfico 16, se detalla el porcentaje que la empresa responde afirmativo y negativamente ante las preguntas realizadas en el mapeo de competencias. Siendo el *NO* la carencia de un aspecto financiero y el *SI* la presencia de un aspecto financiero. Ver Anexo 2.



*Gráfico 15.* Análisis competencias financieras.

**Fuente.** Elaboración propia, 2017.

## 8.4. HOJA DE RUTA

En la siguiente hoja de ruta, se darán a conocer las recomendaciones derivadas del tema objeto de estudio, tanto del diagnóstico financiero como estratégico y se deja a consideración tanto de la empresa como de la universidad, la apertura futura y acompañamiento de la implementación de las decisiones que tomen.

**Tabla 3.** *Recomendaciones diagnóstico financiero*

<i>Qué Hacer.</i>	<i>Para Qué.</i>	<i>Cómo Hacerlo.</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un área de planeación financiera.</li><li>• Gestión de tesorería.</li><li>• Oficina contable.</li><li>• Gestión administrativa.</li><li>• Sistema de información.</li><li>• Procedimientos financieros.</li><li>• Manuales y sistemas.</li><li>• Valoración de empresa.</li><li>• Obligaciones tributarias.</li><li>• Controles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer con un mayor nivel de detalle e identificar qué servicios son rentables o no para la empresa.</li><li>• Conocer los costos asociados a la operación.</li><li>• Calcular los indicadores financieros de flujo de caja libre, EVA, rentabilidad del activo operacional, Ebitda, flujo de caja libre, productividad de capital de trabajo, macroindicadores de valor e indicadores financieros operacionales.</li><li>• Sistema de generación de reportes e informes asociados a la planeación financiera y de gestión.</li><li>• Controles, estándares y políticas escritas para procesar la información en tiempo real.</li><li>• Planeación que conlleve a la utilización de beneficios fiscales existentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear oficina Administrativa financiera, con un profesional responsable de su gestión.</li><li>• Crear oficina de tesorería de la empresa, con un profesional responsable de su gestión.</li><li>• Consecución y puesta en marcha de software financiero, propio de la compañía.</li></ul>

- 
- Verificar las actividades de auditorías internas y revisorías fiscales.
- 

Desde el diagnóstico estratégico, se tienen las siguientes recomendaciones por parte de los consultores.

**Tabla 4.** *Recomendaciones diagnóstico estratégico*

<i>Qué Hacer.</i>	<i>Para Qué.</i>	<i>Cómo Hacerlo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar en nuevos servicios de Marketing.</li> <li>• Expansión a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer el portafolio de clientes.</li> <li>• Nuevos servicios que no tenga la competencia.</li> <li>• Generar utilidades deseadas.</li> <li>• Crecimientos en los diferentes nichos de mercado.</li> <li>• Conocimiento de otros tipos de culturas y mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con otras entidades.</li> <li>• Crecer en conjunto con sus grupos de interés.</li> <li>• Seguir consiguiendo en gran porcentaje, contratos en el sector privado.</li> <li>• Adquisición de sede propia.</li> <li>• Ampliar el portafolio de productos y servicios.</li> <li>• Crecimiento en la confiabilidad y fidelización de los clientes.</li> <li>• Mejorar la capacidad virtual y tecnológica.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de su talento humano.</li> </ul>

---

## **9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

Las partes que intervienen en la consultoría son: en representación de la empresa, el Gerente General y por parte de la Institución Universitaria ESUMER, los estudiantes de Especialización en Gerencia Financiera, que tienen el papel de consultores.

En la tabla 3 se detallan las responsabilidades de cada una de las partes.

**Tabla 5.** *Matriz de responsabilidades*

<b>Actividad/Recurso</b>	<b>Cliente</b>	<b>Consultor</b>
Autorizar el proceso de la consultoría.	<b>X</b>	
Suministrar la información necesaria para la prestación de servicios.	<b>X</b>	
Guardar la confidencialidad de la información.		<b>X</b>
Cumplir con la metodología propuesta por la universidad.		<b>X</b>
Entrega del informe final de la consultoría.		<b>X</b>

## 10. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA

**Tabla 6.** *Presupuesto para la consultoría*

El método utilizado para calcular el presupuesto de la consultoría, tiene a consideración los siguientes criterios:

- **Tiempo:** La sumatoria de las horas invertidas en el desarrollo de la consultoría. Según la guía metodológica para la presentación y oferta de servicios de ESUMER, en la página 11, se establece que la cantidad mínima de horas del consultor (en este caso los estudiantes) es de 400 horas.
- **Transporte:** La cantidad de visitas in situ, desplazamiento necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Alimentación:** El valor promedio de consumo de alimentos durante el desarrollo de la consultoría por parte de los consultores.

N°	Ítem	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario en Pesos (\$ COP)	Valor Total en Pesos (\$) COP	Entregable
1	Horas del consultor	Horas	400	NA	NA	Informe general del diagnóstico.
2	Transporte	Visita	4	10.000	40.000	
3	Alimentación			80.000	80.000	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>120.000</b>	

## 11. PRESENTACIÓN DE LOS CONSULTORES

**Nombre:** Cindy Katherine Arango López  
**Correo Electrónico:** [Cindy-klp@hotmail.com](mailto:Cindy-klp@hotmail.com)  
**Celular:** 312-889-90-07

### Formación académica

- Administrador Financiero. ESUMER, 2014
- Diplomado en Normas Niff. ESUMER: 2014
- Especialización Gerencia financiera. Actualmente.

### Experiencia Laboral

- Leonisa. 3 años. Jefe de despacho.
- Solla. 3 años. Analista de costos, Actualmente.

**Nombre:** Simón Andrés Rendón  
**Correo Electrónico:** [simonrendonupb@gmail.com](mailto:simonrendonupb@gmail.com)  
**Celular:** 310-438-83-94

### Formación académica

- Administrador de empresas. UPB, 2011
- Especialización Gerencia financiera. Actualmente
- Diplomado en Herramientas de productividad empresarial
- Diplomado en Normas de Calidad

### Experiencia Laboral

- Tributario. 2 años. Asesor Múltiple de banca
- Fundación Ciudad Don Bosco. 6 meses: Jefe de Compras
- Flamingo. 2 años, Analista de parámetros, Actualmente

## **12. CARTA DE APROBACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La carta de aprobación para realizar la consultoría, la tiene el asesor con las firmas y avales necesarios.

### 13. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Amat Salas, O. (1998). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Eumed.net.
- Blanco Luna, Y. (2003). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá: Ecor Ediciones.
- Clavijo, S. (6 de Septiembre de 2017). *Diario La República*. Obtenido de Sector Servicios: desempeño reciente y perspectivas 2017: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>
- Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2009). *Análisis financiero y de gestión*. Ecoe Ediciones.
- Fierro Martínez, A. M. (1997). *Diagnóstico empresarial*. Neiva: Universidad surcolombiana.
- García Restrepo, J. E. (2002). *Estados financieros: consolidación y métodos de participación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gil Álvarez, A. (2004). *Introducción al análisis financiero*. Alicante - España: Imprenta Gamma.
- Gill, J. O. (1994). *Análisis financiero*. México: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Gregorio Prieto, A. (2003). *Introducción la gestión estratégica*. Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual.
- Gutierrez Herrera, J. C., Vega Moya, A. H., & Vega Moya, E. J. (2011). *Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica Imperio S.A*. Bogotá: Universidad EAN.
- Kotler, P., Cámara, D., Grandle, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Kubr, M. (1993). *La consultoria de empresas. Guía para la profesión*. México: Editorial Limusa.
- Labrador S, H. (2005). *Gerencia estrategica*. Bogotá.
- Maldonado Martin, M. T., Urquiola Sánchez, O., & Sánchez Valladerez, O. (Marzo de 2009). *eumed.net*. Obtenido de Gestión Estratégica y Perfeccionamiento Empresarial: [www.eumed.net/ce/2009a/msv.htm](http://www.eumed.net/ce/2009a/msv.htm)

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business Review.

Sáez Vacas, F., Garcia, O., Palao, J., & Rojo, P. (2006). Innovación tecnológica en las empresas. En F. Sáez Vacas, O. Garcia, J. Palao, & P. Rojo, *Temas básicos* (pág. 473). Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Staton, w., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mac Graw Hill.

Thompson, I. (Agosto de 2006). *Mercadotecnia de Servicios*. Obtenido de Promo negocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/mercado-servicios.html>