



INGENIERÍA COMERCIAL

Tesis previa a la obtención del título en Ingeniería Comercial

AUTORA: Ximena Velasco Cevallos

TUTOR: Ing. Edwin Alberto Espinoza

Plan Estratégico para la Empresa CGM Consulting Group

Plan Estratégico para la Empresa CGM Consulting Group

Por

Ximena del Pilar Velasco Cevallos

Junio 2022

Aprobado:

Ing. Edwin Espinoza Revelo, MBA. Tutor

Ing. José L. Villagrán Bonilla, MBA, Presidente del Tribunal

Ing. Jessica Erazo Hernández, Mgtr, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 20 de junio de 2022
Ing. Edwin Espinoza Revelo, MBA. Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 20 de junio de 2022
Ing. José L. Villagrán Bonilla MBA, Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 20 de junio de 2022
Ing. Jessica Erazo Hernández, Mgtr, Miembro del Tribunal

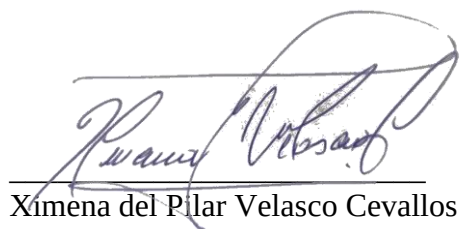
_____ 20 de junio de 2022

Ing. José L. Villagrán Bonilla MBA, Presidente del Tribunal

Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Ximena del Pilar Velasco Cevallos, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico para la Empresa CGM Consulting Group**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

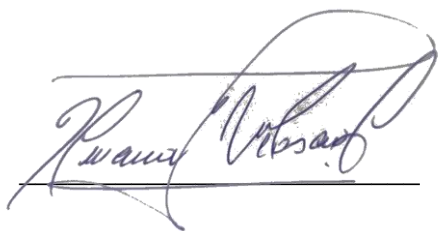


Ximena del Pilar Velasco Cevallos

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Ximena del Pilar Velasco Cevallos, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico para la Empresa CGM Consulting Group**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio de 2022

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ximena Velasco', is written over a horizontal line.

Ximena del Pilar Velasco Cevallos

Correo electrónico: xime124@hotmail.com

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por el inmenso regalo de la salud y la vida, por darme todos los días fortaleza para continuar y culminar con mis proyectos.

A mi amado Hijo Marquito Gabriel mi motor que me impulsa a mejorar todos los días, gracias por tu inmenso amor, paciencia y entendimiento, amor de mi vida te amo.

A mi Papá que a pesar que no lo tengo junto a mí físicamente sé que me acompaña todos los días, él es un pilar fundamental en mi vida y su ejemplo de fortaleza, honestidad y amor incondicional lo tengo presente todos los días. A mi Mamá, con su amor y ejemplo me ha enseñado a cumplir con todas mis metas.

A mi querida hermana Susana, agradecerte por estar junto a mí siempre, en las buenas y en las que nos tocó aprender. Gracias Susy, te quiero mucho.

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal docente de la Universidad Internacional del Ecuador, al Ing. José Luis Villagrán Coordinador de las carreras administrativas Modalidad en Línea y al Ing. Alberto Espinoza mi tutor, un ser humano maravilloso, extraordinario y gran profesional. Gracias por su tiempo, por su gentileza, por compartir sus conocimientos, por acompañarme y dirigirme en el desarrollo de esta propuesta. Mi eterno agradecimiento Ing. Espinoza.

Resumen Ejecutivo

CGM Consultig Group es creada en el año 2016, es una empresa unipersonal que se encuentra en el mercado ecuatoriano con el objetivo de aportar en el desarrollo personal y profesional a través de herramientas de liderazgo, trascendencia personal y profesional, transformación de la cultura organizacional y coaching,

La empresa no cuenta con personal que contribuya con el desarrollo de las operaciones y las actividades son desarrolladas unipersonalmente, al no tener personal limita el crecimiento y el resultado es el reducido número de clientes que tiene. Para garantizar el crecimiento al que espera llegar CGM Consulting Group es fundamental incorporar profesionales expertos en ventas, redes sociales y marketing. La falta de liquidez no permite afrontar a la empresa con una estructura que garantice crecimiento y al no contar con apoyo en funciones definidas como el proceso de contacto inicial con el cliente, desarrollo del nuevo proyecto y cierre en ventas, estos procesos se convierten en una alta demanda de trabajo para el dueño de la empresa.

Frente a la situación de la pandemia del Covid-19 la empresa adaptó su metodología a la nueva normalidad apoyándose en herramientas tecnológicas para continuar con los procesos de capacitación y consultorías a pesar de la disminución en la demanda de estos servicios.

El desarrollo del plan estratégico permitirá a la empresa en estudio desarrollar estrategias que aporten a la consecución de los objetivos de corto y largo plazo, desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, implementar estrategias y acciones que incrementen su presencia en redes sociales orientados a incursionar en nuevos mercados para obtener un incremento en el volumen de ventas, obtener un crecimiento sostenido y lograr y posicionar a la marca CGM Consulting Group en el mercado nacional.

Abstract

CGM Consulting Group was created in 2016, it is a sole proprietorship in the ecuadorian market with the aim of contributing to personal and professional development through leadership tools, personal and professional transcendence, transformation of the organizational culture and coaching.

The company does not have enough employees and the activities are developed only by the boss. This is negative because it limits the growth of the company and the result is few clients. To guarantee the growth that the company hopes to achieve, its essential to incorporate professionals who are experts in sales, social networks and marketing. The lack of liquidity does not allow the company to has a structure that guarantees growth and does not have support in specific functions such as the initial contact with the client, development of new projects and closing of sales, these processes become a high demand for work for the owner of the company.

With the situation of the Covid-19 pandemic, the company adapted their past methodology to the new era, with the incorporation on technological tools to continue with training and consulting processes despite the decrease in demand for these services.

The development of the strategic plan will allow the company to develop strategies that contribute to the achievement of short and long-term objectives, internal and external analysis of the company, implement strategies and actions that increase the presence in social networks to find new markets to obtain an increase in sales, obtain sustained growth and position the CGM Consulting Group brand in the national market.

Tabla de Contenidos

Abstract	viii
Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xiv
Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector	18
Introducción – Antecedente.....	18
Justificación del problema.....	21
Planteamiento del Problema	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	23
Situación General	23
Panorama Actual del Sector	24
Perspectivas de crecimiento del Sector	25
Resumen	25
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	27
Antecedentes.....	27
Visión	27
Misión.....	28
Valores.....	28
Código de Ética	29
Resumen	29
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	31
Análisis Competitivo del País	31
Condiciones de la demanda	31

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas	33
Sectores relacionados y de apoyo.....	35
Influencia del análisis en el sector.....	38
Análisis del Entorno PESTEC (PESTEC).....	39
Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).....	39
Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	39
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	41
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	41
Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	42
Matriz de Evaluación de Factores Externos de CGM Consulting Group	42
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores	45
Amenazas de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.....	45
Resumen	46
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	47
Análisis Interno AMOFHIT	47
Administración y Gerencia (A)	47
Marketing y Ventas (M)	47
Operaciones, Logística, infraestructura (O)	48
Finanzas y Contabilidad (F)	49
Recursos Humanos (H).....	50
Sistemas de Comunicaciones e Información (I).....	50
Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	51
Resumen	51

Capítulo 5: El Proceso Estratégico	52
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	52
Objetivos de Largo Plazo y Estrategias Propuestas	52
Intereses Organizacionales y potencial organizacional	53
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	54
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	57
Estrategias Retenidas.....	57
Estrategias de contingencia	58
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	59
Matriz de estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustituto	60
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	61
Capítulo VI Implementación y Evaluación de la Estrategia	63
Objetivos de Corto Plazo.....	63
Evaluación Estratégica	72
Perspectivas de Control	72
Aprendizaje Interno	72
Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera	73
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	74
Resumen	76
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	77
Plan Estratégico Integral (PEI).....	77
<i>Plan Estratégico Integral</i>	<i>79</i>
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	82
Referencias	83

Apéndice A: Capacitación, charlas y conferencias antes de la pandemia.....85

Apéndice B: Capacitación, charlas y conferencias durante la pandemia ¡Error!

Marcador no definido.

Lista de Tablas

Tabla 1 Operadores de Capacitación en el Ecuador	35
Tabla 2 División de Operadores de Capacitación	36
Tabla 3 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
Tabla 4 Matriz FODA	54
Tabla 5 Matriz Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	58
Tabla 6 Matriz de Estrategias versus Probabilidades de los Competidores y Sustitutos	60
Tabla 7 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	64
Tabla 8 Política de cada Estrategia.....	66
Tabla 9 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	74
Tabla 10 Plan Estratégico Integral	78

Lista de Figuras

Figura 1 Empresas Activas en el Ecuador	30
Figura 2 Distribución de las Actividades Económicas de las Empresas en el año 2019	31
Figura 3 La Economía Ecuatoriana	38
Figura 4 Las cinco Fuerzas Competitivas	42
Figura 5 Estructura Organizacional Propuesta	67

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector

Introducción – Antecedente

Las empresas en los actuales momentos enfrentan situaciones de alto estrés por la pandemia del Covid-19 y han adoptado soluciones que pueden beneficiar y mejorar el desempeño de los colaboradores, supervisores y gerentes de empresas. Requiere no solo una preparación académica, también de experiencia en el campo profesional; las habilidades y la gestión emocional son el resultado de empleados de alta calidad, calificados que se preparan para afrontar desafíos que se presenta en la organización.

Sin embargo, un gran porcentaje de empresas no utilizan herramientas como el coaching ejecutivo, transformación de la Cultura Organizacional, Liderazgo y Trascendencia Personal, estas herramientas sencillas, rápidas y de un alto impacto, proporcionan al capital humano de las destrezas para potencializar sus habilidades y conocimientos en la organización.

El concepto de organización define el de responsabilidad de cada uno de sus miembros. La responsabilidad se traduce a la vez por los deberes que incumben a cada miembro, pero también por las personas ante las cuales y hacia las cuales aquél es responsable. La responsabilidad define, así, el estatuto y el papel de los miembros en el seno del grupo o de la organización. De esta manera, un sistema de autoridad no hace más que asegurar el reparto de responsabilidades. (Guillén, 2012, pág. 5)

El coaching nació hace unos treinta años en EEUU como una disciplina dirigida a mejorar el rendimiento individual de los deportistas profesionales. Paulatinamente, sus conocimientos se han ido extendiendo a otros aspectos de la actividad humana, incluido el mundo de la empresa, con la idea para la mejora del desempeño (Rodríguez, 2017, pág. 10)

Menéndez se refirió a la breve historia del Coaching. Hemos tratado anteriormente al Coaching se le asocia en su nacimiento a Sócrates. Sin embargo, también hay otras referencias históricas que le han influenciado. Por ejemplo, hay indicios de su aplicación entre los años 600-400 a. de C., con orígenes en maestros de la filosofía como Sócrates, Platón, Aristóteles, Siddhartha Gautama (Buda), Confucio, Laozi, Ghadi y otros muchos, que aportaron formas de pensar y maneras de mostrar a la gente cómo aprender sin tener que decir siempre lo que querían mostrarles. (mdconsult, 2016, pág. 44)

La forma de liderar las empresas inicia por la preparación de los altos niveles jerárquicos y de los colaboradores que la conforman para optimizar recursos y crear un ambiente de trabajo adecuado para orientar la aplicación de procesos de transformación institucional y personal a los equipos de trabajo que muchos de ellos son multidisciplinarios.

La Federación Internacional de Coaches, que aglutina a la mayoría de ellos, se centra en los resultados que se buscan y nos dicen que el coaching es la relación profesional y continua que ayuda a los sujetos a que obtengan grandes beneficios en su carrera, vida personal, organizaciones o negocios. Con la ayuda del coach, estas personas mejoran su calidad de vida, su desempeño y aprendizaje. (Rodríguez, 2017, pág. 11)

La pandemia del Covid-19 ha provocado afectaciones al personal de las empresas creando problemas de estrés, tristeza y crisis de ansiedad, en algunos casos estos problemas no pueden resolverse adecuadamente. Es en este caso, herramientas como el coaching, el liderazgo y el trabajo en equipo aportan valor al potencial de cada

colaborador incrementando la creatividad, la adaptación al cambio y la resolución de conflictos.

En la actual situación, en la que los empleados se encuentran a niveles de estrés prolongados, el enfoque laboral de las empresas estará estrechamente ligado a los cambios que ocurren todos los días y ayudará a incrementar la productividad al ordenar y establecer horarios para lograr la implementación de los objetivos.

La herramienta del liderazgo, coaching, motivación y mejoramiento permiten al capital humano de una organización, acceder al crecimiento personal y profesional fundamental en esta nueva normalidad para enfocar el logro de objetivos a través de la motivación que reducen los estados de estrés y ansiedad laboral.

El coaching profesional es una relación de acuerdo continuada que ayuda al cliente a producir resultados que satisfacen la vida del individuo, así como la del equipo o personas que tienen a su alrededor. A través del proceso de coaching, el coachee profundiza en su aprendizaje, mejora sus competencias y realza su calidad de vida. (mdconsult, 2016, pág. 44)

En el año 2016 inicia sus actividades CGM Consulting Group, ingresa al mercado como una marca personal y ha ido creciendo en las áreas de coaching personal y corporativo, imagen personal, neuro comunicación, Escuela de experiencia y servicio, Escuela de formadores internos, Escuela de gestión comercial, ventas y negociación, Escuela de liderazgo, consultoría en Mediciones de liderazgo, Cultura organizacional, charlas y talleres en Presentaciones efectivas, Imagen personal y Seguridad financiera.

El desarrollo del plan estratégico permitirá tener un diagnóstico de los factores internos y externos, establecer objetivos para formular estrategias que permitan posicionar a la marca en el mercado nacional e incrementar sus ventas y mantener un crecimiento competitivo, ofreciendo metodologías con el mejor precio y calidad.

Justificación del problema

El propósito de esta propuesta es analizar y diseñar un plan estratégico que permita a la empresa adoptar un enfoque claro y objetivo para afrontar oportunidades y riesgos que enfrenta la nueva normalidad, para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado nacional en el área de la capacitación, asesoría, desarrollo personal y profesional, incrementar sus ventas y tener un crecimiento sostenido.

Las empresas concentran sus esfuerzos para que los equipos de trabajo desarrollen habilidades especialmente en situaciones de trabajo bajo presión. Por lo tanto, CGM Consulting Group a través de la utilización de las plataformas digitales adaptará la forma y fondo de sus metodologías en: Consultorías a) Cultura Organizacional, b) Mediciones de Liderazgo y c) Mediciones de Experiencia al Cliente.

Las capacitaciones están diseñadas para beneficiar a los empleados de las empresas, estas herramientas se adaptan a los cambios de una manera más efectiva mejorando el desempeño profesional. Ante los cambios que se han producido en el año 2020 las estructuras administrativas, económicas y comerciales podrán adaptarse al potencial, conocimiento y experiencia en su campo de trabajo, los altos directivos aplicarán estrategias y técnicas que se enfoquen en mejorar y motivar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La propuesta de las consultorías y capacitaciones virtuales pretende contribuir con el incremento del desempeño y mejora continua en los colaboradores de las empresas con herramientas de liderazgo, coaching, motivación y mejoramiento organizacional en el que cada colaborador pueda tener un crecimiento personal y profesional con óptimos resultados relacionados a la calidad, productividad y competitividad.

Al desarrollar un plan estratégico lo que se quiere alcanzar es un posicionamiento en el mercado con una adaptación rápida al cambio que se vive por la

pandemia del Covid-19 enfocado en desarrollar metodologías en línea que aporten al mejoramiento continuo de las personas que adquieren capacitaciones y asesorías en habilidades blandas, trabajo en equipo, liderazgo y coaching.

Planteamiento del Problema

La empresa CGM Consulting Group opera con una infraestructura básica pero suficiente para desarrollar sus actividades, no cuenta con departamentos de marketing, contabilidad, talento humano, ventas y tecnología. No tiene presencia en redes sociales y al no contar con un equipo de marketing y ventas da como resultado el reducido portafolio de clientes que tiene al momento en que uno de ellos decida dejar de comprar, el decrecimiento en ventas sería muy alto.

La falta de liquidez no permite afrontar a la empresa con una estructura que garantice crecimiento y al no contar con apoyo en funciones definidas en proceso de contacto inicial con el cliente, desarrollo del nuevo proyecto y cierre en ventas se tiene que concretar todos los procesos que conlleva un volumen alto de trabajo para el dueño de la consultora.

Como marca personal CGM Consulting Group necesita ser legalizada como empresa para incrementar la seguridad e imagen frente a sus clientes. La propuesta de las consultorías y capacitaciones virtuales, pretende contribuir con el incremento del desempeño y mejora continua en los colaboradores de las empresas con herramientas de liderazgo, coaching, motivación y mejoramiento organizacional en el que cada colaborador pueda tener un crecimiento personal y profesional con óptimos resultados relacionados a la calidad, productividad y competitividad.

Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para promover el crecimiento y posicionamiento de CGM Consulting Group en el mercado promoviendo el desarrollo de sus áreas de

negocio, operaciones y marketing para fortalecer y potenciar su imagen en el ámbito de la consultoría, Medición de liderazgo, Cultura Organizacional, Mediciones de experiencia del cliente, coaching y talleres en el Ecuador y que responda y se adapte plenamente a la nueva normalidad.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de CGM e identificar los factores internos y externos.
- Incrementar el capital de trabajo para afrontar con una estructura administrativa, financiera y comercial.
- Establecer objetivos de largo plazo y la aplicación de las estrategias
- Proponer y formular una nueva visión y misión de la consultora.
- Incorporar un equipo de ventas
- Desarrollar conclusiones y recomendaciones.

Situación General

CGM Consulting Group brinda servicios de capacitación y consultoría a empresas del sector Financiero, Industrial, Comercial y Farmacéutico para promover el crecimiento profesional y personal con la utilización de herramientas que promuevan el desarrollo del talento para producir resultados, teniendo en cuenta que las empresas desarrollan sus actividades en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo que afecta directamente a la parte emocional de las personas.

La situación actual en la que se encuentra la consultora requiere de un plan estratégico que pueda analizar el entorno en que se desarrolla para cumplir con las demandas de un mercado cada vez más competitivo. Decidir sobre acciones y decisiones que favorezcan áreas como talento humano, marketing, contabilidad, administración,

ventas y tecnología que actualmente no tiene una estructura departamental estas áreas, debido a que las operaciones al ser llevada unipersonalmente, no lo justifican.

La capacidad de negociar con los clientes es un factor positivo, pero continuar trabajando con un número limitado de clientes tiene un impacto en el crecimiento del portafolio de las capacitaciones y asesorías. No cuenta con presencia en redes sociales lo que limita la posibilidad de promocionar la marca y enfocarse al público objetivo en el sector comercial, además desconoce las estrategias que utiliza la competencia son los limitantes que tiene para poder ingresar a nuevos mercados y posicionar la marca e incrementar su nivel de ventas.

Panorama Actual del Sector

Las ventas en las empresas de consultorías que brindan servicios en cultura organizacional, liderazgo y coaching, disminuyeron entre un 40% y un 60%, debido a que el primer gasto que eliminan las empresas durante una contracción económica es el proceso de capacitación. Debido a la sobreoferta de procesos virtuales gratuitos, las personas y las empresas cuidan sus recursos retrasando la inversión en procesos de crecimiento personal y profesional.

Para el año 2022 en el sector público se espera la reducción de personal, lo que brindará una oportunidad para los procesos de guía y práctica de emprendimiento. De igual forma los talleres de coaching personal para ejecutivos y grupos tendrán una buena oportunidad para tratar temas de adaptación al cambio y trabajo en equipo de acuerdo con los requerimientos que exige la nueva normalidad.

De hecho, las empresas encontraron una interesante reducción de costos en la vía virtual frente a lo que demandaba la capacitación presencial en rubros como locales, refrigerios y transporte.

Perspectivas de crecimiento del Sector

Si bien el proceso presencial se introducirá de forma paulatina, no se espera que alcance un buen nivel antes de agosto de 2021 y la perspectiva de estabilización es para el año 2022, razón por lo cual, las consultoras que recuperen o hagan crecer sus ventas en un período menor, serán aquellas que han adaptado sus servicios para entregar productos en un formato virtual interactivo e interesante y además generen aprendizaje y resultados.

Resumen

El propósito de este trabajo es desarrollar un plan estratégico para CGM Consulting Group en la ciudad de Quito. Formular estrategias basadas en los cambios en el mercado ecuatoriano para posicionar y promover su marca además aprovechar la utilización de medios digitales para incrementar su presencia a nivel local y nacional. Proporcionar información a las personas y empresas a través de boletines de las nuevas propuestas de capacitación con el desarrollo de información actualizada en redes sociales para llegar a potenciales clientes.

Los cambios provocados por el Covid-19 hacen que las empresas actúen de manera más rápida y la transformación digital cubra los requerimientos internos y externos en las organizaciones. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los cambios que conlleva esta nueva normalidad para velar por la salud y seguridad de sus empleados; prevenir y evitar al máximo el riesgo de exponer a su personal y es ahí cuando se contempla acciones como el distanciamiento social y teletrabajo.

Evitar las exposiciones en lugares cerrados es una medida de control para continuar con las operaciones de cada empresa y esto incluye continuar con el proceso de capacitación y entrenamientos profesionales programados anualmente en cada empresa.

Por tal motivo, CGM Consulting Group se encuentra enfocado en rediseñar sus consultorías, capacitación institucional, charlas y talleres a través de las herramientas digitales para fortalecer la gestión del equipo de trabajo organizacional.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Antecedentes

CGM Consulting Group inicia sus actividades en el año 2016 en la ciudad de Quito como marca personal que requiere ser registrada para formalizar sus operaciones y constituirse en empresa legal a fin de fortalecer su imagen en el ámbito de la consultoría, capacitación y coaching, ofreciendo productos de liderazgo, efectividad en ventas, charlas y talleres.

El Ecuador tiene 477 operadores de capacitación, información que se encuentra detallada en la tabla 1, estos centros acreditados representan una competencia directa además de la amenaza que representa el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Implementar estrategias y objetivos es indispensable para mejorar las ventas y posicionar la marca CGM en el mercado nacional con el compromiso de continuar con la calidad de los cursos, talleres y seminarios que brindan beneficios a los colaboradores de las organizaciones y que se lo pueda evaluar en un mayor nivel de satisfacción de sus clientes.

El fracaso a la hora de asimilar los cambios dentro de la organización suele venir precedido de una falta de competencias por parte de sus miembros. Por eso se convierte en necesario un sistema que ayude a sumir y desarrollar las habilidades y competencias requeridas por la situación. (Rodriguez, 2017, p 44)

Visión

Ser una consultora referente en procesos de cambio y transformación institucional y personales con actividad permanente en todo el Ecuador. Definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo.

Visión Propuesta

Ser la firma consultora líder en cambios y transformación a nivel ejecutivo, empresarial y personal con presencia en el Ecuador, ofreciendo productos y servicios especializados enfocados en los requerimientos de cada cliente.

De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr. (Senge, 2007)

Misión

Constituirnos como socios estratégicos para nuestros clientes mediante la entrega de procesos de transformación institucionales y personales, customizados y especializados, que agreguen valor a los mismos con resultados cuantificables y perdurables a través del tiempo.

Misión Propuesta

Contribuir con la transformación y crecimiento personal y profesional de nuestros clientes mediante procesos especializados que agreguen valor y eficiencia en los resultados incrementando la productividad obteniendo resultados que trasciendan en el tiempo.

(Rodríguez Valencia, 2007) Afirmó. “La misión de toda organización se puede describir como la razón de su existencia. En el entorno actual competitivo, y en el que se pone tanto énfasis en la calidad, el sentido de misión”(p127)

Valores

- **Integridad:** Cumpliendo con honestidad, responsabilidad y sigilo, los acuerdos, convenios y compromisos, celebrados con nuestros clientes, asociados y colaboradores.

- **Compromiso:** Siendo fieles y coherentes a nuestra filosofía. “Cambiar mentes, para cambiar compañías”. Buscando siempre un resultado ganar – ganar para las partes involucradas, yendo más allá a fin de garantizar los resultados ofrecidos.
- **Pasión:** Amando lo que hacemos, siendo entusiastas y optimistas, enfrentando retos con la certeza de saber que puede ser superarlo.
- **Responsabilidad:** Compromiso con nuestros clientes que el trabajo desarrollado se convierte en un valor altamente demandado por la calidad y sus resultados eficientes y eficaces.

Código de Ética

El código de ética se fundamenta en los valores corporativos como la lealtad, compromiso y pasión para fortalecer las prácticas empresariales. El código de ética se encuentra en todas las operaciones y transparencia en las actividades profesionales que, permite tener una ventaja competitiva importante en el mercado como la credibilidad, confianza y fidelidad.

Resumen

La misión y visión de CGM Consulting Group representan en esencia la orientación de servicio que tiene con sus clientes para aportar con un cambio significativo en el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores de las empresas, y la declaración de los valores y propósitos con los que cuentan para el desarrollo de la empresa que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

Los valores de la consultora son principios en los que se va a desarrollar sus actividades la empresa. El conjunto conformado por la misión, visión y valores crea un ambiente favorable en el desarrollo de las actividades corporativas, permitirá a las personas que se integren a esta empresa contar con una motivación constante que genere una cultura de innovación

El código de ética permite una alineación para tener la capacidad de producir y desarrollar dinámicas para mejorar la calidad en las metodologías, abrir nuevas oportunidades de negocios y un ambiente de respeto laboral que contribuya para que el desarrollo de las actividades sea más eficiente.

La empresa inicia sus actividades con la orientación de servicio, sustentada en la visión, misión, valores y códigos de ética que fortalece su compromiso con los actores de la sociedad e impulsa y desarrolla cambios orientados a incrementar la productividad y competitividad en las empresas para lograr la consecución de los objetivos propuestos.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país permite identificar las condiciones de la demanda, estrategias, estructura y rivalidad entre los competidores, así como los sectores relacionados de apoyo y la influencia del análisis en el sector, en una evaluación externa permitirá tener un diagnóstico claro y objetivo del contexto en el que se desarrolla la empresa.

Condiciones de la demanda

La demanda de las empresas para contratar servicios de capacitación va de la mano con los niveles de liquidez y de ventas, ya que el primer rubro en ser postergado, eliminado o disminuido en momentos de contracción económica suele ser el presupuesto destinado a capacitación.

Durante períodos donde existe liquidez, es común apostar por capacitaciones a gran escala que busca elevar el nivel de desempeño general. Sin embargo, hay empresas con estilos de liderazgo muy tradicionales que no creen en la capacitación de habilidades blandas sino exclusivamente en la técnica, liderando a sus equipos en base a la consecuencia y no a la recompensa, estas últimas difícilmente contratan capacitación.

Los profesionales que trabajan como consultores deben garantizar los resultados para las firmas que trabajan y construir una reputación que les permita obtener más contratos.

Uno de los puntos destacables es el desarrollo de habilidades personales y de acuerdo a lo expresado por el Consultor Santiago Trejo para realizar este tipo de trabajo se debe cumplir con tres condiciones esenciales:

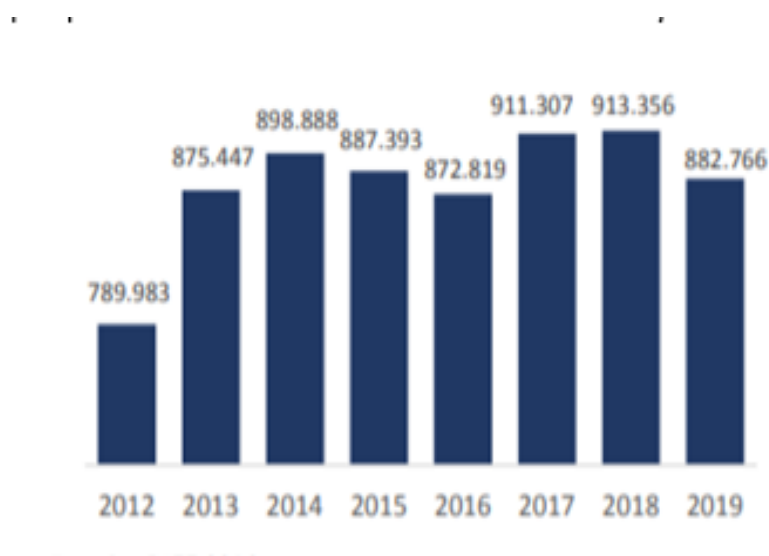
- a) Tener buenas relaciones con los empresarios y otros sectores para que sus capacidades profesionales sean reconocidas en el medio.
- b) La segunda

condición es ser directo y frontal para expresar lo que en realidad necesita cambiar la empresa u organización. c) La tercera condición es tener tacto al expresar las opiniones respecto al cambio que requiere la empresa.

El profesional que opta por este trabajo debe saber liderar en equipo, planificar e identificar los requerimientos empresariales, innovación tecnológica y mejoramiento del clima laboral. A nivel Macroeconómico en el Ecuador en el período 2012-2019 en relación a las empresas activas que concentran un gran número de personas, en su programación anual constan los rubros de capacitación, que se demuestra en la figura 1.

Figura 1

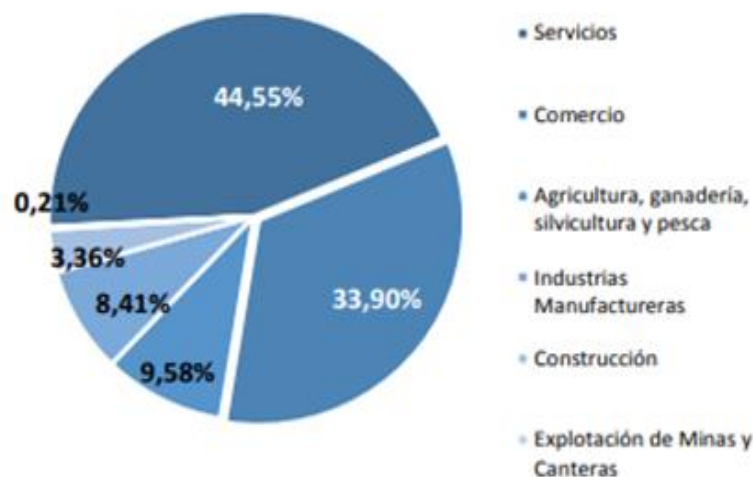
Empresas Activas en el Ecuador



Nota. Número de Datos publicados en el Directorio de Empresas y Establecimientos por el Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INEC, 2020)

Figura 2

Distribución de las Actividades Económicas de las Empresas en el año 2019



Nota. (INEC, 2020) En la figura 6 se observa que el sector más amplio corresponde a servicios con el 44,55% en el año 2019 y las empresas de servicios de consultoría pueden ubicarse en varios de estos sectores.

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas

Cuando existen más competidores en el mismo segmento comercial, se convierte en un factor para aumentar la ventaja competitiva mejorando la calidad de los servicios, creando nuevas estrategias de mercado desarrollando procesos de mejora continua; el mismo efecto se crea a nivel interno para aumentar el rendimiento y la competitividad en una empresa.

Los factores de diferenciación de las empresas que se dedican a estas actividades están determinados por la infraestructura que poseen, los equipos tecnológicos y la atención diferenciada a sus clientes.

La rivalidad entre empresas competidoras se constituyen en el motor para que las empresas emprendan acciones para fortalecer su posición en el mercado utilizando

descuentos por grupos, capacitaciones en diversas áreas para atraer y mantener a sus clientes.

Existen varios instructores y consultoras dedicadas a brindar capacitación, algunas se enfocan en el desarrollo de habilidades blandas en liderazgo, gestión comercial y experiencia del cliente, así como procesos de crecimiento y trascendencia personal y el coaching personal ejecutivo y de equipos.

Lamentablemente, no es un sector que este claramente visualizado e identificado por lo que difícilmente se encuentran estadísticas y resultados comparables entre una consultora y otra. Sin embargo, existen algunas consultoras que podrían considerarse referentes del sector sobre todo por su tamaño y aceptación en el sector empresarial. Algunas de ellas:

- DG Consultores
- Grupo Macro Team Builders
- BET Latam
- Estrategia y Gestión
- Coaching Time.

Existe un número importante de consultores que facturan por servicios profesionales asociando esta actividad a una marca sin estar constituidos como empresas, lo que otorga una ventaja competitiva en el precio porque no asumen una estructura con personal en función de dependencia y costos fijos, lo que permite ser más flexibles y llegar a los clientes que no pueden pagar los precios que ofertan las grandes consultoras.

La desventaja de operar de esta manera es sacrificar crecimiento, al limitar la capacidad de operación simultánea a varios proyectos, o los que demandan ejecución de varios grupos en paralelo por el tamaño de los clientes. En estos casos y en la medida de las posibilidades se acude a los asociados estratégicos, consultores y facilitadores de

confianza generalmente expertos en un área determinada que facturan a la consultora que hace la venta y se muestra como cara al cliente.

En el caso del desarrollo de las habilidades blandas, la metodología que se ofrece es similar por lo que la estrategia para tener presencia en el mercado y viabilizar las ventas y con ellas traer liquidez a la operación es la diferenciación. Muchas consultoras y capacitadores apuestan a la venta de servicios estándar entregados en escuelas estructuradas de Liderazgo, ventas y servicio, buscando la diferenciación en la utilización de herramientas tecnológicas.

Otros apuestan por la personalización es decir que habrá herramientas y habilidades comunes usadas en diferentes momentos y niveles de profundidad por lo que nunca hay dos proyectos iguales esto responde a la necesidad y realidad puntual del cliente.

Sectores relacionados y de apoyo

Se considera como sectores relacionados y de apoyo a la red de facilitadores independientes; la Cámara de Comercio de Quito es un organismo que promueve la formación y capacitación de sus asociados. El Municipio de Quito promueve también una línea de formación y capacitación destinada sobre todo a emprendedores con un fuerte enfoque en el ámbito social, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, SETEC institución que trabaja para fortalecer el talento humano mediante políticas públicas para la capacitación y certificación por competencias laborales en el Ecuador que forma parte de la red de apoyo para las consultoras.

A diciembre de 2019 en la SETEC se encuentran registrados 477 operadores de capacitación distribuidos en las diferentes provincias de acuerdo con lo mostrado en la tabla 1

Tabla 1*Operadores de Capacitación en el Ecuador*

Provincias	No OC
Azuay	12
Cañar	2
Chimborazo	12
Cotopaxi	15
El Oro	7
Galápagos	1
Guayas	69
Imbabura	10
Loja	14
Los Ríos	2
Manabí	10
Morona Santiago	1
Napo	1
Orellana	1
Pastaza	5
Pichincha	284
Santa Elena	4
Santo Domingo de los Tsáchilas	11
Sucumbíos	2
Tungurahua	13
Zamora Chinchipe	1
Total General	477

Nota. OC Operadores de Capacitación, información obtenida en el Ministerio de Trabajo

La composición de los tipos de operadores de capacitación se muestra en la tabla 2

Tabla 2

División de Operadores de Capacitación

Tipo de Persona	No. OC
Persona Jurídica	293
Persona Natural	184
Total general	477
<i>Nota.</i> OC Operadores de Capacitación	

Influencia del análisis en el sector

El sector de la consultoría y capacitación en actividades blandas, liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo y coaching a pesar de no ser tan visible desde los parámetros formales de la economía es altamente competitivo en términos de precio, calidad y brindan recomendaciones para todos los niveles de exigencia empresarial.

En algunas empresas solo contratan capacitaciones en función exclusivamente del precio y la necesidad de consumir un presupuesto, independientemente de los resultados y valor agregado que se pueda entregar; su estímulo es mostrar en sus indicadores la cantidad de personas formadas en determinados aspectos, se entienden que esta capacitación contribuirá a elevar su nivel de clima laboral.

Varias empresas contratan por el nombre de la consultora y que además puedan otorgar certificados avalados y reconocidos por instituciones formales; finalmente algunas son contratadas en función a resultados que puedan medirse y evaluarse.

Es por esta razón, que el enfoque empleado es certificar a los participantes en las habilidades y métodos de formación a través de la aplicación de pruebas de memoria teórica y trabajos de aplicación calificados, una certificación final que demuestre la aplicación práctica de estas herramientas con resoluciones de casos aprobados en aplicaciones prácticas, que se defienden frente a un tribunal integrado por líneas gerenciales y referentes de las empresas.

Adicionalmente a lo anterior, se mide el impacto que se causó a través de la aplicación de indicadores de gestión, como son mediciones de liderazgo 360, elevación de los promedios de facturación, niveles de satisfacción y recomendación de los clientes y cumplimiento de protocolos de servicio comercial.

Análisis del Entorno PESTEC (PESTEC)

Es importante determinar el entorno en el que se desarrolla la empresa CGM Consulting Group; para esta evaluación se va a utilizar como herramienta el Análisis PEST (Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos) para diseñar estrategias que le permitan continuar y ampliar sus operaciones.

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

La corrupción que se ha presentado durante la emergencia del Covid-19 en los diferentes sectores de la economía vuelve más grave la situación en el país además de las implicaciones éticas que afectan directamente los ámbitos políticos y legales

“Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuáles deben operar las organizaciones. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores” (D’Alessio, 2008, pág. 120)

El nuevo escenario político y legal debe enfocarse en ampliar las actividades de consultoría y capacitación para sectores públicos y privados, este sería su aporte para la reactivación de este sector de la economía.

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El país está atravesando por una crisis económica sumada a una emergencia sanitaria provocada por el Covid-19. Esta situación tiene una característica, la recuperación económica.

Santiago García, docente de la Universidad Central, señaló que: “La economía ya venía con pobres resultados desde el 2016 y añade que este año, el principal impacto en el PIB se dará por la caída del consumo y por el recorte de USD 1300 millones en obra pública.” (COMERCIO, 2020)

El año 2020 se caracterizó por la suspensión temporal de actividades productivas, debido a la pandemia del covid-19 y la paulatina recuperación de los principales socios comerciales del país. Como consecuencia del problema mundial generado por la pandemia del covid-19, la economía ecuatoriana se ha visto afectada por la reducción en el precio del petróleo crudo, provocado por la caída de la demanda externa y por la contracción económica de la Unión Europea, Estados Unidos y China. Con estos antecedentes y la evolución de la actividad económica observada en los últimos meses, se prevé para el año 2020 una contracción de la demanda interna. Respecto a la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) se esperaba una caída de USD 1.300,1 millones en la inversión pública y de USD 1.555,9 millones en la privada. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Figura 3

La Economía Ecuatoriana



Nota. La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021 (Banco Central del Ecuador, 2020)

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

El crecimiento poblacional tiene relación directa con el ámbito empresarial para continuar con la creación de nuevos emprendimientos, planificar y proyectar el crecimiento sostenible de la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Según (D'Alessio, 2008) “Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones”

Las empresas se preocupan por brindar capacitaciones específicas a sus empleados, los colaboradores de alto rendimiento mejoran y producen un trabajo de alta calidad, en este punto los directivos ven a las capacitaciones de liderazgo, cultura organizacional, actividades blandas y coaching una inversión en la formación de sus colaboradores, es por esta razón que las empresas buscan consultores reconocidos en sus diferentes campos de acción y especialización.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Los cambios tecnológicos tienen un avance constante a nivel mundial y esto permite a las empresas y a una sociedad en general beneficiarse de oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Las empresas aprovechan aplicaciones tecnológicas como WhatsApp para el desarrollo de trabajo en equipo, Facebook e Instagram para dar a conocer sus ofertas de servicios y productos, plataformas tecnológicas que permiten a toda la población permanecer conectadas y coordinar clases virtuales, eventos y reuniones de trabajo sobre todo en los actuales momentos en los que la nueva normalidad así lo exige.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

En la actualidad las empresas se desenvuelven y trabajan bajo parámetros de responsabilidad social, tienen la capacidad de dar respuesta a las demandas que tienen en su entorno donde se desarrolla sus actividades, el impacto que generan sus actividades sobre clientes, empleados, comunidad, accionistas y fundamentalmente sobre el medio ambiente.

Para esto definen grupos de interés y actividades que se pueden implementar, además de establecer objetivos y metas, con lo que se podrá medir y monitorear resultados que podrán ayudar al crecimiento económico de las empresas

Matriz de Evaluación de Factores Externos de CGM Consulting Group

En la metodología de la matriz de factores externos primero se elabora una lista de cinco amenazas y oportunidades de la consultora, se asigna un ponderado a cada amenaza y oportunidad que exista entre:

- a) Sin importancia = 0.01
- b) Muy importante = 1.00

La sumatoria de todas las ponderaciones obtenidas de las Amenazas y Oportunidades debe ser máximo 1.

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada amenaza y oportunidad presentada así:

- a) Amenaza importante = 1
- b) Amenaza menor = 2
- c) Oportunidad menor = 3
- d) Oportunidad importante = 4

Se multiplica la ponderación de cada amenaza y oportunidad por la clasificación para establecer el resultado ponderado de cada variante. El resultado de los factores

externos de la consultora CGM Consulting Group da a conocer que el total ponderado más alto posible para la empresa en estudio es de 4 y el resultado total ponderado menor es de 1.

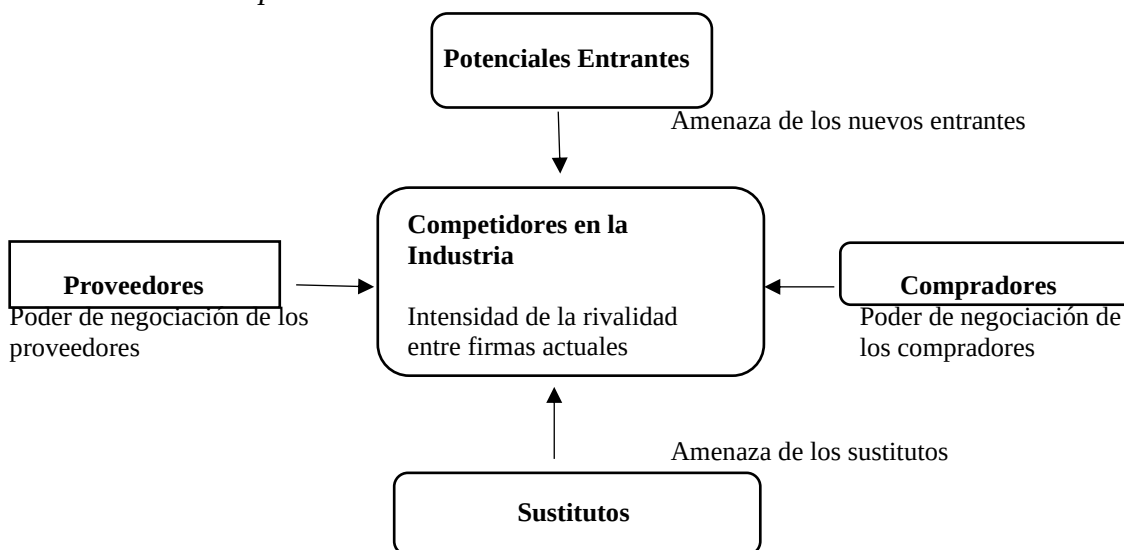
Tabla 3

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

N	Factores determinantes del éxito	Valoración	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Amenazas					
1	Disminución en las fuentes de empleo	7	0.080	1	0.080
2	Talleres, cursos gratuitos en línea	8	0.091	2	0.182
3	Baja demanda del mercado por capacitaciones	9	0.102	2	0.204
4	No tiene presencia en redes sociales	10	0.114	2	0.228
5	Incremento de nuevos competidores	9	0.102	2	0.204
					0.898
Oportunidades					
1	Demanda de nuevos cursos, talleres y seminarios	10	0.114	3	0.342
2	Enfoque de las empresas en el desarrollo de las habilidades blandas en mandos gerenciales	8	0.091	3	0.273
3	Alianzas con consultores externos	9	0.102	4	0.408
4	Nichos nuevos de mercado	9	0.102	4	0.408
5	Ingresa a otras ciudades en el ámbito de la capacitación del desarrollo personal y profesional	9	0.102	3	0.306
		88	1,00	1.737	
Total					2.64

Nota. La Matriz de Evaluación de Factores Externos expone como las oportunidades tienen un peso ponderado mayor a las amenazas que permitirá un crecimiento en el mercado y un incremento en las ventas de CGM

El resultado ponderado es de 2,64 lo que demuestra que tiene más oportunidades que amenazas.

Figura 4*Las 5 Fuerzas Competitivas*

Nota. Las fuerzas que conducen la competencia en la industria. Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Tomado de Porter (1990)

La Organización y los competidores

El sector de capacitación y asesoría es altamente competitivo por lo que el valor agregado de cada empresa y su equipo de consultores es fundamental para mantener la posición en el mercado y planificar sus actividades futuras. Para CGM Consulting Group, el nivel de personalización en cada proyecto es un factor diferenciador que se logra mediante la aplicación de una metodología orientada a la comprensión en profundidad del giro de negocio.

Cerrado el contrato, se inicia con el levantamiento de los Inputs Institucionales que se ejecuta a través de entrevistas a las líneas gerenciales, de jefaturas, responsables de desarrollo humano y participantes. En estos casos no solo se realizará entrevistas sino un acompañamiento en el campo

Todo esto permite alinearse al propósito que busca la empresa al contratar el programa y agregar valor a la institución. Otro factor diferenciador que se ha incluido es haber fusionado las herramientas tradicionales con ciertos conceptos provenientes de la

programación neurolingüística y el coaching, destinados a influir en el cambio de comportamiento de los participantes y expandir su inteligencia emocional y habilidad de comunicación a nivel de asertividad, la precisión y la influencia.

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del sector de la consultoría y capacitación relacionada a las actividades blandas, liderazgo se enfrenta a enormes dificultades, debido a la contracción económica, existen oferentes con escalas de precios variadas por sus servicios, esto llevó a muchas empresas a reducir significativamente sus márgenes de rentabilidad para no abandonar sus actividades.

De hecho, es una práctica común en el sector utilizar el concepto de costo de oportunidad y posicionarse en el mercado, lo que puede asegurar que la empresa obtenga los mejores resultados visibles y medibles, alargar la permanencia en el mercado elevando la facturación al replicar el programa en todo el universo y ampliando el portafolio de productos y temas que requieran las instituciones. Cuando se obtiene este resultado es cuando el poder de negociación del proveedor aumenta para igualar el poder de negociación del comprador.

Amenazas de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

Si bien es posible responder a la nueva normalidad impartiendo charlas, talleres y cursos en la modalidad virtual, para lo cual se modificó las actividades lúdicas e incorporando el uso de herramientas tecnológicas a fin de lograr resultados que garanticen los objetivos que busca el cliente, el abuso de la entrega gratuita de capacitación y asesorías redujo el esfuerzo comercial de aquellos que tienen como actividad económica principal la capacitación institucional.

Otra de las apuestas que hacen las empresas es el uso del aprendizaje virtual y a distancia. Algunas personas han comprado capacitaciones genéricas para ser proyectadas en sus sistemas de redes internas. También hay personas que prefieren comprar plataformas que les permite subir contenidos creados por ellos mismos. A las empresas proveedoras de estos sustitutos se suman como amenazas, los programas impulsados por Centros de Educación que brindan algunos de estos conceptos, pero no todos han alcanzado el nivel necesario como parte de sus programas de capacitación externa.

Resumen

La evaluación de los factores externos puede concluir que el país atraviesa por una inestabilidad económica que no permite el desarrollo de las actividades normales de los sectores de la economía y que muchas de ellas tomen la decisión de reducir sus operaciones y en otros casos hasta cerrar el funcionamiento de sus empresas.

Existe poco apoyo a los microempresarios por parte del gobierno y las políticas tributarias no favorecen aquellos que emprenden o quieren mejorar algún proceso productivo. Con relación al poder de negociación de los proveedores es bajo por la situación actual de la pandemia; los hoteles y centros de convenciones cerraron sus puertas y un alto porcentaje de capacitaciones y asesorías se las realiza de manera virtual.

El poder de negociación de los compradores en el transcurso de la pandemia redujo su capacidad de compra en las metodologías, sin embargo, con las nuevas propuestas de capacitación en línea paulatinamente se ha incrementado para cubrir necesidades de los colaboradores de sus empresas. La amenaza de los sustitutos es alta precisamente debido a la sobre oferta de capacitaciones en línea, los modelos y plataformas, aprendizaje en línea adquiridos por las empresas, ingreso de nuevas consultoras y capacitadores independiente además de los talleres gratuitos que se ofrece en la modalidad virtual.

Capítulo 4: Evaluación Interna

Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la organización se inician con la auditoría de las áreas funcionales clásicas, como son la gerencia y administración general (A), el proceso de marketing y ventas (M), las áreas sensibles de las operaciones productivas tanto de bienes como servicios (O), los aspectos más relevantes en el manejo contable y financiero (F), los recursos humanos (H), los aspectos relevantes a sistemas de información y comunicaciones (I) y los de tecnología e investigación y desarrollo (T), de toda la organización. (D'Alessio, 2008)

Administración y Gerencia (A)

La consultora CGM es una marca personal fundada en el año 2016 con ventas superiores a 20 mil dólares, es constituida por Carlos García Merino que tiene una amplia experiencia en temas relacionados al entrenamiento, capacitación y desarrollo de personas en habilidades blandas en servicio y experiencia al cliente, ventas, gestión comercial y liderazgo personal e institucional para empresas del sector financiero, seguros, venta minorista, industrial, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias. Su experiencia, destrezas desarrolladas y conocimientos lo llevaron a tomar la decisión de iniciar operaciones con su propia empresa.

Marketing y Ventas (M)

CGM ofrece metodologías en: Consultorías a) Cultura Organizacional, b) Mediciones de Liderazgo y c) Mediciones de Experiencia al Cliente. No cuenta con un área de marketing y ventas, estas funciones están cubiertas por alianzas que realiza su propietario, lo que constituye una desventaja frente a otras empresas que si realizan estas funciones específicas, sin embargo a mediano plazo se hará necesaria su implementación para poder expandirse en el mercado nacional.

Es importante alinear el manejo de redes sociales y marketing digital lo que requiere de experiencia y tiempo para enfocarse en las actividades que conllevan hacerlo, por lo que se analiza la idea de contratar un profesional especialista en esta rama que facture por servicios profesionales para no vincularlo con relación de dependencia.

En cuanto a las ventas, la situación de liquidez actual no permite pagar un salario y tener personal vinculado en relación de dependencia, esto se contempla como una debilidad que limita el crecimiento de CGM. Es apropiado contar con un equipo enfocado únicamente en ventas sobre todo en las fases de prospección y de generación de las primeras citas, lo ideal es contar con dos personas, una enfocada en cuentas mayores y otra en clientes pequeños; el pago de comisiones con el 10% del programa cerrado, adicionalmente si tienen desarrolladas las habilidades de facilitador puede facturar por el despliegue de talleres asignados dentro de los programas vendidos y si no poseen estas habilidades se inicia un proceso de introducción para aprender la técnica de venta y desarrollar la habilidad que permita cerrar las negociaciones.

Operaciones, Logística, infraestructura (O)

La Empresa CGM cuenta con una oficina ubicada en la Guanguiltagua N36-100 y Diego Noboa. La infraestructura para operar es básica pero suficiente para hacerlo con comodidad y eficiencia en las circunstancias actuales. Cuenta con el mobiliario y decoración que generan una imagen sólida y sobria que, al no ser ostentosa, generan una imagen de seriedad, calidez, comodidad, tranquilidad y confianza.

La logística se la desarrolla luego de aprobar el diseño de un programa, se preparan los equipos y materiales que se requiere para su despliegue. Una manera de abaratar costos ha sido pedir a los clientes impriman el material producido para los participantes, como son folletos de trabajos y formatos para los talleres de aplicación. En el sector privado los clientes prefieren encargarse de locales, refrigerios, movilización y

hospedaje, lo que es conveniente para el desarrollo de las operaciones. En el sector público, lo anterior es diferente, pues los contratos exigen que el proveedor se encargue de toda la logística como parte integral del taller.

Finanzas y Contabilidad (F)

La Contabilidad de la Consultora CGM por el volumen de facturación anual no llega a la base imponible, y no cuenta con un área contable y financiera sin embargo es necesario actualizar el presupuesto y los ingresos. Para que las cifras de CGM Consulting Group estén claras, es aconsejable comenzar a establecer registros contables incluidos los ingresos por ventas y todos los gastos en que se incurre.

Cabe mencionar que, hasta el momento los registros de facturación están con el objetivo de cumplir con las declaraciones de IVA mensual y de Impuesto a la Renta. Las facturas relacionadas con la compra de insumos, equipos y materiales de oficina se utilizan para compensar el impuesto al valor agregado sobre los ingresos mensuales.

La tasa de ganancia requerida es del 20%, pero para mantener un cierto grado de liquidez durante la pandemia en la actualidad el porcentaje se ubica entre el 10% y 15%.

El precio de venta se calcula por separado para cada proyecto y toma en cuenta los costos de material y logística incurridos, más una contribución del 5% para compensar gastos fijos y operativos, así como el cálculo de horas de consultoría, horas de facilitación y comisiones por ventas (si aplica). Además, se suma el valor que aporte a la rentabilidad esperada, que es el rango sobre la que es habitual negociar.

Recursos Humanos (H)

La empresa no cuenta con un departamento especializado en Recursos Humanos y estas funciones son asumidas por el dueño de la marca en función de su experiencia y conocimiento en el tema. Mientras no haya empleados vinculados en función de dependencia no se podrá sostener la infraestructura económica y comercial que se desea alcanzar para mantenerse en el mercado y tener un crecimiento sostenido

Sin embargo, cuando las condiciones permitan incorporar empleados, será necesario contar con un servicio que se encargue de la gestión del talento humano que maneje los temas de vinculación en cuanto a la búsqueda de candidatos y el manejo de rol de pagos.

Sistemas de Comunicaciones e Información (I)

En la actualidad la empresa carece de un sistema de comunicación e información y las decisiones son tomadas en función de los informes y reportes elaborados por la persona que dirige la empresa. Al sistematizar los registros contables se puede contar con un balance general, de pérdidas y ganancias y un estado patrimonial, se podrá registrar los activos y los pasivos de la empresa para contar con un manejo adecuado accionario para la posible participación de socios.

Los sistemas de comunicación e información permiten recolectar, analizar y procesar información actualizada elementos necesarios para la toma de decisiones. La recopilación y procesamiento de información proporcionan elementos necesarios para el desarrollo de las operaciones, mejorar el nivel competitivo, tener información de proveedores y competidores y del desarrollo del mercado en el que se desenvuelve, todo este conjunto de información es de importancia para el desarrollo adecuado de las actividades comerciales de la empresa.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La empresa CGM no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de tecnología y al momento estas necesidades se encuentran cubiertas por parte de su propietario haciendo uso de sus habilidades, destreza y experiencia.

Si la planificación estratégica conduce al desarrollo de plataformas y productos en línea se debe formar un equipo multidisciplinario para responder con eficiencia a las necesidades que tienen los clientes.

Resumen

En la evaluación interna, el área de administración y gerencia la consultora no cuenta con un plan estratégico, el posicionamiento de la empresa es bajo en el área comercial y empresarial, sin embargo, cuenta con una buena imagen con su grupo de clientes. El área de marketing y ventas al no contar con un equipo de ventas, significa para la empresa una desventaja frente a su competencia porque es necesario contar con los servicios de profesionales que se encarguen de esta área para poder expandirse en el mercado local y nacional.

Operaciones – logística – infraestructura, la logística se la desarrolla luego de aprobar el diseño de un programa y para abaratar costos el sector privado asume rubros como refrigerios, movilización lo que no ocurre en el sector público.

En el área de finanzas y contabilidad por el volumen de ventas no es obligado a llevar contabilidad sin embargo es necesario establecer registros contables básicos. Se pretende contratar el área de talento humano que incluya la selección de personal calificado y manejo de rol de pagos. Otra debilidad que presenta la empresa es el área de tecnología y desarrollo que se espera la pueda desarrollar en el transcurso de este año.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

La empresa en estudio debe plantear objetivos a largo plazo para afrontar situaciones complejas como la que atravesamos por la pandemia del Covid-19 que limita el crecimiento de su negocio, el desarrollar un plan para cumplir con los objetivos establecidos en los próximos años es primordial.

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanza para lograr el éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo.

Los objetivos de largo plazo se determinan luego de analizar la situación actual y el entorno de desarrollo de la empresa consultora, con el fin de aplicar estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos estructurados. (D'Alessio, 2008)

Objetivos de Largo Plazo y Estrategias Propuestas

- **OLP 1** Ampliar la línea de capacitación y asesorías para mejorar el desempeño personal y profesional de los clientes hasta el año 2023
- **E1** Ofertar nuevos cursos y talleres para captar e incrementar la demanda de capacitación en las empresas.
- **E2** Innovar permanentemente el contenido de las capacitaciones y asesorías.
- **OLP 2** Incrementar las ventas para el año 2023
- **E3** Implementar un equipo de ventas con habilidades, técnicas y cierre de ventas para el año 2023
- **E4** Establecer metas mensuales de ventas

- **E5** Capacitación continua a los integrantes del área de ventas para evitar la deserción laboral
- **OLP 3** Contar con una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional hasta el año 2023
- **E6** Contar con personal especializado en cada área
- **E7** Conformar un equipo de auditoría interna que ayude a la empresa a evaluar y mejorar la eficiencia de sus procesos.
- **OLP 4** Incrementar la presencia de la marca a nivel nacional para dar a conocer los servicios que brinda en capacitaciones y asesorías.
- **E7** Utilizar el lanzamiento de nuevas capacitaciones y asesorías como atracción para los clientes.
- **E8** Dar a conocer el contenido de la empresa en Instagram, LinkedIn y Facebook.

Los objetivos de largo plazo proponen acciones efectivas que permitan ser desarrolladas de manera que se pueda ampliar el alcance del portafolio de servicios y formar un equipo de ventas para consolidarlo con el objetivo de operar varios proyectos y clientes de forma paralela. Independizar la gestión comercial de la administrativa, la operacional y logística, a fin de posibilitar el crecimiento en ventas con el incremento del capital de trabajo.

Intereses Organizacionales y potencial organizacional

Los intereses organizacionales de la empresa CGM se concentran en el área de la consultoría, capacitación en cultura organizacional, liderazgo, medición de la experiencia del cliente y coaching, para alcanzar la satisfacción de sus clientes ha implementado planes que se ajustan a la situación actual de cada empresa, adaptándose a los momentos que se vive por la pandemia del Covid-19.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

En el proceso estratégico se define la situación actual con el análisis del entorno de los factores externos en el que se encuentran las oportunidades y amenazas y los factores internos como es las fortalezas y debilidades de la consultora.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo o foda es una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro (Espinosa, 2013)

Matriz FODA

	Fortalezas F	Debilidades D
	F1 Diseño de programas personalizados ajustados a la realidad y cultura del cliente	D1 No contar con un equipo de ventas
	F2 Conocimiento y dominio de herramientas de habilidades blandas para servicio, experiencia del cliente, ventas, gestión comercial y liderazgo.	D2 Es complicado desarrollar metodología en capacitación en línea
	F3 Fidelidad de sus clientes	D3 No se tiene un plan estratégico
	F4 Estructura de costos bajos en capacitación, permitiendo a los clientes obtener precios competitivos.	D4 No cuenta con el suficiente capital de trabajo para soportar una estructura administrativa-financiera que garantice su crecimiento.
	F5 Uso de metodologías para adultos que garantizan el aprendizaje de los participantes y el cumplimiento de los objetivos de los clientes	D5 No tiene la capacidad para responder a una demanda mayor
Oportunidades O	Estrategia FO	Estrategia DO
O1 Profesionales que desean desarrollar habilidades y destrezas en actividades blandas, coaching y liderazgo.	1. Utilizar herramientas de marketing digital para impulsar un posicionamiento rápido y utilizar buscadores web para aparecer en las primeras opciones de búsqueda F1, O1	6. Desarrollar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa D3, O2

O2 Nuevos mercados a nivel nacional	2. Ofertar capacitaciones innovadoras que incluyan introducción de juegos, estrategias de contenido y el enfoque de emociones	7. Conformar un equipo de ventas que realice seguimiento a los nuevos y antiguos clientes para medir el nivel de satisfacción y para concretar y cerrar procesos de venta D1, O3
O3 Demanda insatisfecha con relación a la capacitación en habilidades blandas y coaching		8. Incrementar el capital de trabajo para tener una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional. D4, O1
O4 Incrementar la presencia en redes sociales		
O5 Alianzas con consultores externos		

Amenazas	Estrategias FA	DA
A1 Los modelos y plataformas en línea adquiridos por las empresas	3. Elaborar un plan de ventas para captar nuevos clientes y retener a los actuales F3, A4	9. Incorporar un equipo de capacitadores para cubrir los requerimientos que los clientes demanden. D5, A4
A2 Ingreso de nuevas consultoras y capacitadores independientes	4. Ofertar precios competitivos según la demanda del mercado F4, A5	10. Capacitar el equipo de ventas en procesos de introducción, negociación y cierre en ventas. D2, A3
A3 Los talleres gratuitos que se ofrece en la modalidad virtual	5. Promocionar foros, webinars gratuitos para difundir la diferenciación en las capacitaciones que la empresa maneja y garantiza su aplicación en cualquier ámbito laboral F5, A3	
A4 El portafolio de clientes es reducido lo que significa qué si uno de ellos deja de comprar, el decrecimiento de la empresa sería mayor		
A5 La pérdida de capacidad adquisitiva de las personas ocasiona que la inversión en programas de crecimiento y trascendencia personal disminuya		

Estrategias Retenidas y de Contingencia

En función de los resultados de la matriz FODA se determinó las estrategias retenidas y de contingencia que permitan determinar cuáles son las prioridades para aplicar estrategias y cumplir con los objetivos.

Estrategias Retenidas

- **ER1** Utilizar las herramientas de marketing digital para impulsar el posicionamiento utilizando exploradores web para aparecer en las primeras opciones de búsqueda.
- **ER2** Ofertar capacitaciones innovadoras que incluyan introducción de juegos, estrategias de contenidos y el enfoque de emociones
- **ER3** Elaborar un plan de ventas para captar nuevos clientes y retener a los actuales
- **ER4** Ofertar precios competitivos según la demanda del mercado
- **ER5** Promocionar foros, webinars gratuitos para difundir las diferenciaciones en capacitaciones que la empresa maneja y garantice su aplicación en cualquier ámbito laboral
- **ER6** Desarrollar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa
- **R7** Conformer un equipo de ventas que realice seguimiento a los nuevos y antiguos clientes para medir el nivel de satisfacción.
- **ER8** Incrementar el capital de trabajo que permita competir en el mercado nacional.
- **ER9** Incorporar un equipo de capacitadores especializados para cubrir los requerimientos que los clientes demanden.

- **ER10** Capacitar al equipo de ventas en procesos de introducción, negociación y cierre de ventas

Estrategias de contingencia

- **EC1** Diseñar un plan trimestral para posicionar la marca de la empresa en el mercado.
- **EC2** Contratar una empresa externa que gestione las áreas operativas y administrativas de la empresa.
- **EC3** Incorporar a nuevas personas en calidad de socios que aporten con capital de trabajo.
- **EC4** Analizar el precio de las capacitaciones y asesorías si el panorama económico se contrae.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Se analiza en esta matriz, si las estrategias obtenidas pueden contribuir a implementar los objetivos de largo plazo para identificar que las estrategias retenidas estén estrechamente ligadas con los objetivos de lo contrario estas serían estrategias de contingencia.

Tabla 5

Matriz Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP4
1. Utilizar herramientas de marketing digital para impulsar un posicionamiento utilizando exploradores web para aparecer en las primeras opciones de búsqueda.	X	X	X	X
2. Ofertar capacitaciones innovadoras que incluyan introducción de juegos, estrategias de contenido y el enfoque de emociones.	X		X	X
3. Elaborar un plan de ventas para captar nuevos clientes y retener a los actuales.		X		X
4. Ofertar precios competitivos según la demanda del mercado.	X		X	X
5. Promocionar foros, webinars gratuitos para difundir la diferenciación en las capacitaciones que la empresa maneja y garantice su aplicación en cualquier ámbito laboral.	X			X
6. Desarrollar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa.			X	
7. Conformar un equipo de ventas que realice seguimiento a los nuevos y antiguos clientes para medir el nivel de satisfacción.		X		X
8. Incrementar el capital de trabajo para tener una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional.		X	X	X
9. Incorporar un equipo de capacitadores especializados para cubrir los requerimientos que los clientes demanden.	X	X		
10. Capacitar el equipo de ventas en procesos de introducción, negociación y cierre en ventas		X		X

Las diez estrategias que se presente en esta matriz están alineadas para cumplir y analizar con los objetivos de largo plazo, con la visión de la actual situación sanitaria y económica por la que está atravesando el país.

Matriz de estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustituto

Esta matriz permite seleccionar las estrategias adecuadas y evaluar las herramientas que se debe aplicar frente a las posibles estrategias que apliquen los competidores y sustitutos.

Tabla 6*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias	Grupo Macro	Team Builders	BET Latam	Estrategia y Gestión	Coaching Time
E1 Utilizar herramientas de marketing para impulsar el posicionamiento rápido y utilizar exploradores web para ser la primera opción de búsqueda	X	X	X	X	X
ER 2 Ofertar capacitaciones innovadoras que incluyan introducción de juegos, estrategias de contenido y el enfoque de emociones		X		X	
ER 3 Elaborar un plan de ventas para captar nuevos clientes y retener a los actuales		X			X
ER 4 Ofertar precios competitivos según la demanda del mercado	X	X	X	X	X
ER 5 Promocionar foros, webinars gratuitos para difundir las diferenciaciones en capacitaciones que la empresa ofrece			X	X	X
ER 6 Desarrollar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa	X	X	X	X	
ER 7 Conformar un equipo de ventas que realice seguimiento a los nuevos y antiguos clientes para medir el nivel de satisfacción.	X	X	X	X	X
ER 8 Incrementar el capital de trabajo y tener acceso a capitales que permita competir en el mercado nacional	X	X	X	X	X
ER 9 Incorporar un equipo de capacitadores especializados para cubrir los requerimientos que los clientes demanden	X	X	X	X	
ER 10 Capacitar el equipo de ventas en procesos de introducción, negociación y cierre en ventas	X	X	X		X

Resumen

Los resultados que se observan en las matrices desarrolladas evidencia que la competencia directa de CGM son empresas constituidas legalmente con mayor presencia en el mercado nacional, ingresar a nuevos mercados resulta un tanto difícil por factores como la fuerza de venta que cuenta con amplia experiencia y buenas relaciones con sus clientes que tienen los competidores directos de la consultora.

Es necesario la constitución legal de la empresa y contar con soporte económico para implementar las áreas administrativas y operativas para tener el mismo nivel de competencia con sus rivales.

Incorporar un vendedor con experiencia para el área corporativa que tenga la capacidad de ingresar a las empresas y terminar con el cierre de ventas y el segundo vendedor que se oriente a tener contacto telefónico para los cursos abiertos y personales.

En los cursos abiertos se piensa desarrollar promociones en relación al valor de las capacitaciones y seminarios personales, sin embargo, en los cursos corporativos se llegó al acuerdo de disminuir el valor de las capacitaciones para poder mantenerse en el mercado, tomando en cuenta la situación por la que se encuentran atravesando la mayoría de empresas.

Promocionar en redes sociales como Instagram, LinkedIn y Facebook empresarial para incrementar la presencia en el mercado y mantener la imagen en la mente del grupo objetivo al que se quiere llegar, para cuando las condiciones se encuentren favorables y poder rentabilizar.

Capítulo VI Implementación y Evaluación de la Estrategia

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de Corto Plazo sirven para definir la aplicación correcta de las estrategias que permiten desarrollar y cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos.

OLP 1 Ampliar la línea de capacitación y asesorías para mejorar el desempeño personal y profesional de los clientes para el año 2023.

OCP 1 Desarrollar promociones en medios digitales con ofertas en capacitación.

OCP 1.1 Seleccionar el contenido de cada metodología práctica y con información actualizada.

OCP 1.2 Incorporar un equipo de facilitadores con métodos y procedimientos que hagan más dinámico el proceso de capacitación.

OLP 2 Implementar un equipo de ventas para el año 2023.

OCP 2 Capacitar al equipo con estrategias efectivas de ventas.

OCP 2.1 Establecer metas de ventas mensuales.

OCP 2.2 Incorporar programas de fidelidad.

OLP 3 Tener una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional hasta el año 2023.

OCP 3 Diseñar e implementar procesos en cada área de la empresa.

OCP 3.1 Medir el crecimiento de cada área a través de indicadores.

OCP 3.2 Incrementar la inversión tecnológica de la empresa.

OCP 3.3 Ingresar a nuevos mercados a nivel nacional y potencializar la imagen de la marca.

OLP 4 Incrementar la presencia de la marca en redes sociales para dar a conocer los servicios que brinda en capacitaciones y asesorías hasta el año 2023.

OCP 4 Proporcionar contenido de valor

OCP 4.1 Elegir correctamente las plataformas sociales

OCP 4.2 Dar a conocer el testimonio de los clientes

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

La consultora CGM Consulting Group, necesita de un financiamiento y de objetivos de corto plazo para expandir sus operaciones, al ser una empresa unipersonal no cuenta con recursos para el desarrollo de las áreas financiera, tecnológica y de recursos humanos, que permita concretar los objetivos y metas de incrementar su volumen de ventas y de tener un posicionamiento en el mercado nacional.

Tabla 7*Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo*

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP 1 Ampliar la línea de capacitación y asesorías para mejorar el desempeño personal y profesional de los clientes para el año 2023			
OCP 1.1 Desarrollar promociones en plataformas digitales con ofertas en capacitación.	Financiamiento para promocionar en plataformas digitales	Normativa interna, cultura organizacional	Personal con experiencia en medios digitales
OCP 1.2 Seleccionar el contenido de cada metodología es decir que sea práctica y con información actualizada	Financiamiento para desarrollo de contenido	Normativa interna, cultura organizacional	Personal con experiencia en medios digitales
OCP 1.3 Incorporar un equipo de facilitadores con métodos y procedimientos que haga más dinámico el proceso de capacitación	Financiamiento para contratar personal calificado	Normativa nterna, Manual de capacitación	Personal calificado en capacitación
OLP 2 Implementar un equipo de ventas para el año 2023			
OCP 2.1 Capacitar al equipo con estrategias efectivas de ventas	Financiamiento para capacitaciones	Normativa interna, manual de ventas	Personal calificado
OCP 2.2 Establecer metas de ventas mensuales	Financiamiento para el cumplimiento de metas	Normativa interna, manual de ventas	Personal calificado
OCP 2.3 Incorporar programas de fidelidad	Financiamiento para investigación	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado
OLP 3 Tener una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional hasta el año 2023			
OCP 3.1 Diseñar e implementar procesos en cada área de la empresa	Financiamiento para implementar procesos administrativos	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado en el área administrativa
OCP 3.2 Medir el crecimiento de cada áreas a través de indicadores	Financiamiento para evaluar el crecimiento administrativo	Normativa Interna	Personal calificado en el área administrativa
OPC 3.3 Incrementar la inversión tecnológica de la empresa	Financiamiento para inversión tecnológica	Normativa Interna	Personal calificado en el área de tecnología
OCP 3.3 Ingresar a nuevos mercados a nivel nacional y potencializar la imagen de la marca	Financiamiento para estudio de mercado	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para el área comercial
OLP 4 Incrementar la presencia de la marca en para dar a conocer los servicios que brinda en capacitaciones y asesorías hasta el año 2023			
OCP 4 Proporcionar contenido de valor	Fiananciamiento para posicionamiento de marca	Normativa interna	Personal calificado en redes sociales
OCP 4.1 Elegir correctamente las plataformas sociales	Financiamiento de desarrollo	Normativa interna, Cultura Organizacional	Personal calificado en redes sociales
OCP 4.2 Dar a conocer el testimonio de los clientes	Fiananciamiento de ventas	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado en redes sociales

Los recursos destinados para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo permitirán una adecuada planificación y administración para incrementar el potencial de talento humano reforzando sus conocimientos y habilidades para tener claro cómo alcanzar metas establecidas para posicionar la marca en un mercado cada vez más competitivo y complejo tomando en cuenta la nueva normalidad en la que se están desarrollando todas las actividades productivas y económicas.

Tabla 8*Política de cada Estrategia*

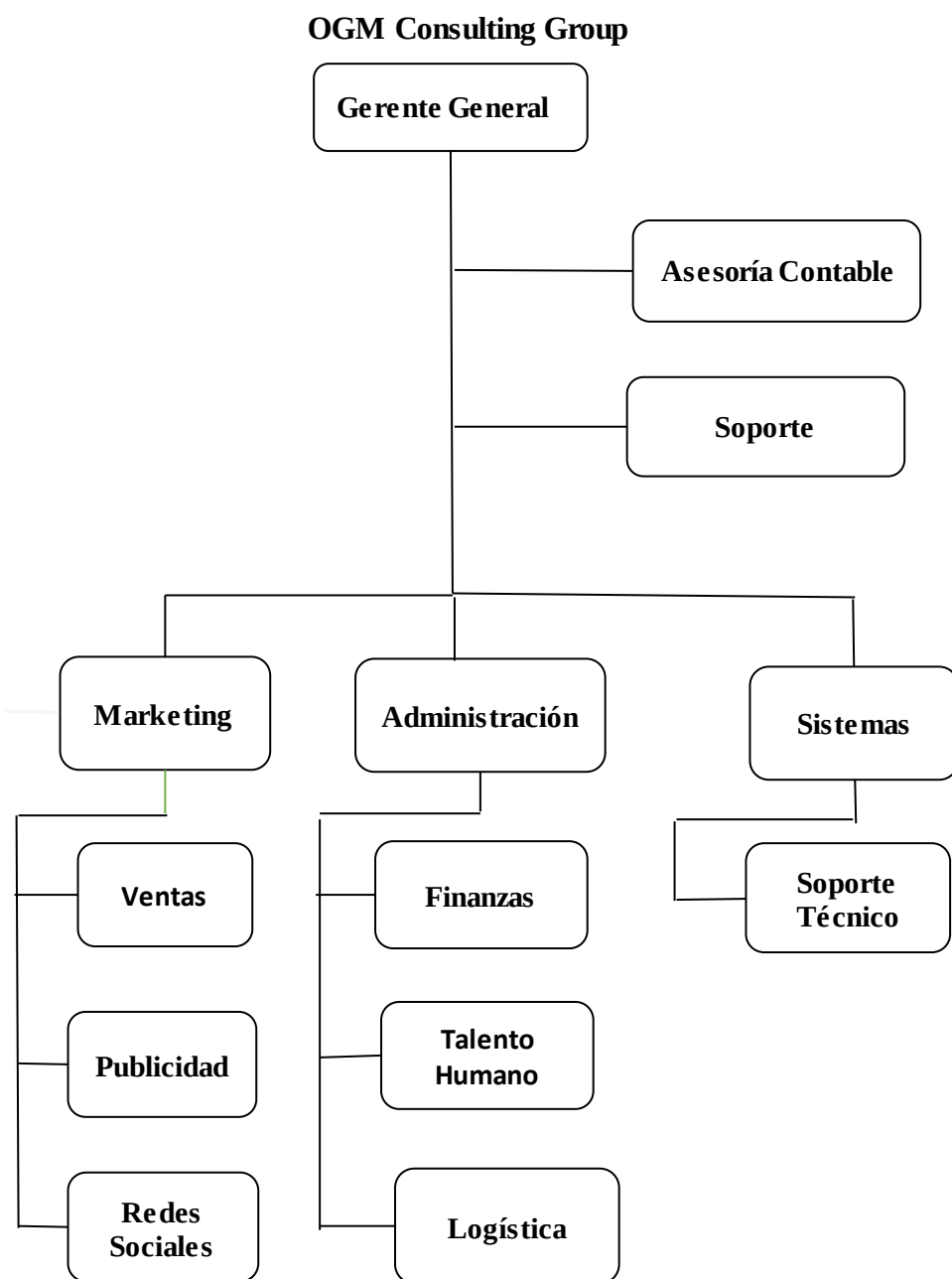
Estrategias Retenidas		Políticas
E1	Utilizar herramientas de marketing digital para impulsar el posicionamiento utilizando exploradores web para aparecer en las primeras opciones de búsqueda.	P1.1: Dar a conocer la experiencia que tiene CGM P1.2: Promocionar la oferta de metodologías que ofrece la empresa
E2	Ofertar capacitaciones innovadoras que incluyan introducción de juegos, estrategias de contenido y el enfoque de emociones	P2.1: Metodologías diseñadas a los requerimientos específicos de cada cliente P2.2: Contratar personal con experiencia en capacitaciones en habilidades blandas, coaching y liderazgo
E3	Elaborar un plan de ventas para captar nuevos clientes y retener a los actuales	P3.1: Contar con un plan de incentivos por cada cierre de venta P3.2: Mantener y captar nuevos clientes por la calidad de la metodología que se ofrece y la buena atención a los clientes.
E4	Ofertar precios competitivos según la demanda del mercado	P4.1: Negociación del precio con el comprador P4.2: Diferenciación con la competencia
E5	Promocionar foros, webinarios gratuitos para difundir las diferenciaciones en las capacitaciones que la empresa maneja y garantice su aplicación en cualquier ámbito laboral	P5.1: Construir un programa de fidelización de clientes P5.2: Posicionar la marca en el mercado
E6	Desarrollar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa	P6.1: Incrementar el capital de trabajo para soportar una estructura administrativa financiera y poder competir en el mercado nacional P6.2: Incrementar las ventas que incluya un entrenamiento eficaz para el personal de esta área.
E7	Conformar un equipo de ventas que realice le seguimiento a los nuevos y antiguos clientes para medir el nivel de satisfacción.	P7.1: Establecer un programa de cumplimiento de ventas P7.2: Capacitar permanentemente al equipo de ventas para identificar nuevos nichos de mercado y concretar cierre de venta
E8	Incrementar el capital de trabajo y tener acceso a capitales que permita competir en el mercado nacional	P8.1: Mantener un equilibrio entre activos y pasivos P8.2: El capital de trabajo contribuirá para desarrollar e implementar una plataforma educativa.
E9	Incorporar un equipo de capacitadores especializados para cubrir los requerimientos que los clientes demanden	P9.1: Diseñar programas de capacitación para fortalecer las habilidades y conocimientos de los clientes. P9.2: Elaborar manuales de procedimientos para cada capacitación
E10	Capacitar el equipo de ventas en procesos de introducción, negociación y cierre de ventas	P10.1: Actualizar los conocimientos e incorporar técnicas de ventas efectivas P10.2: Programa de recompensa por cumplimiento de ventas

Las políticas definidas para cada estrategia están diseñadas para que la consultora en estudio las desarrolle y las implementen para mejorar sus operaciones y pueda tener una presencia en el mercado que tanto necesita. En el actual momento en que el desarrollo de la economía se ve afectado por la pandemia del COVID-19 es imprescindible el aporte de políticas que permitan cumplir con los objetivos planteados.

Estructura de la Organización

La estructura de la organización permite a las empresas planificar sus operaciones y organizar las actividades que deben desarrollar sus colaboradores; es el direccionamiento para cumplir con las metas planificadas. Los recursos, el talento humano y los objetivos son elementos que conforman un marco para trabajar de manera que se concreten objetivos, definir los responsables y las actividades de cada área.

Las estructuras organizacionales en algunas ocasiones son modificadas y en los actuales momentos las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y esto implica realizar cambios en áreas operativas, administrativas, tecnológicas, ventas y de marketing.

Figura 5*Estructura Organizacional propuesta*

Nota. Esta figura presenta la estructura organizacional sugerida dentro del desarrollo del plan estratégico para la empresa CGM Consulting Group

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La empresa al ser responsable ambientalmente, tiene como aporte al cambio la acción en el ahorro del consumo de agua y energía eléctrica, la utilización mínima de papel bond para utilizar documentos electrónicos con la finalidad de minimizar el impacto al medio ambiente, acciones que contribuye para incrementar la reputación e imagen de la empresa.

“La responsabilidad social corporativa también llamada responsabilidad social empresarial o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social” (Dávila, Responsabilidad Corporativa, 2020). Existen tres tipos de responsabilidad: económica, ambiental y social; los modelos económicos su aspecto primordial es tener equilibrio entre la repartición de beneficios y el talento humano.

El modelo ambiental se ajusta a reglas como cero contaminaciones, reciclaje y ahorro en consumo de servicios básicos, y la responsabilidad social está dirigida en mejorar las relaciones laborales y económicas.

La contribución de CGM Consulting Group en el área de responsabilidad con la sociedad, es que todas las personas tengan la oportunidad de gestionar y alcanzar sus sueños de ser mejor y eso atraviesa por un tema ético, es decir, sin tener la necesidad de afectar a la naturaleza tampoco a los recursos, sino buscar que todas las personas se encuentren en una situación de ganar - ganar, cambiar mentes para poder ser mejores seres humanos y profesionales.

Recursos Humanos y Motivación

CGM Consulting Group no cuenta con una fuerza laboral que contribuya para la consecución de metas, es necesario incorporar personal calificado en áreas de ventas,

marketing y administración que favorezca el crecimiento de la empresa y cumpla con el objetivo de incrementar la presencia de CGM Consulting Group en el mercado.

Un buen ambiente laboral proporcionará autonomía a todos los empleados, fomentando su crecimiento profesional, reconociendo sus logros y mejorando su trabajo en equipo. Adoptar soluciones que puedan beneficiar y mejorar el desempeño de los colaboradores y sus habilidades; mantener disciplina y orden en la ejecución de procesos, desarrollar programas internos de coaching, liderazgo y trabajo en equipo que contribuyan a controlar afectaciones como estrés, tristeza y crisis de ansiedad que se viven por la situación actual del Covid-19.

Gestión del Cambio

Los cambios que se van a implementar con el desarrollo del plan estratégico deben ir alineados a los objetivos y la aplicación de las estrategias con el compromiso del equipo de trabajo que se incorporará para desarrollar sus habilidades y para generar los cambios que requiere CGM Consulting Group.

La gestión del cambio inicia con el compromiso de sus colaboradores, implementar cambios es un proceso que requiere del análisis de los factores internos y externos de la empresa y el conocimiento del sector en que se desarrolla permitirá corregir e implementar las acciones necesarias para obtener cambios favorables y permanentes. Estos cambios deben ser medibles y planificados para buscar el posicionamiento de la marca e incrementar las ventas ligados estos lineamientos al factor humano pieza clave en el desarrollo de nuevas estrategias y su implementación permitirán tener una presencia en el mercado conjuntamente con el objetivo de mantener e incrementar las ventas de las metodologías.

Analizar y adaptar cambios en la manera de no creer en la capacitación virtual, a transformarla en algo que si resulte ser dinámico y cumplir con los objetivos planteados

en cada capacitación, encaminar en una transformación completa de la forma de como entregar la metodología y la capacidad de adaptar las herramientas que se utilizaba a lo que ahora se debe utilizar en esta nueva normalidad.

Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es el mecanismo que permite realizar el control y recopilar información de la aplicación de las estrategias propuestas para llegar al cumplimiento de los objetivos que se establecieron.

La evaluación estratégica implica recopilar información sobre cómo se está llevando a cabo el plan estratégico. La Evaluación Estratégica se define como el proceso de determinar la eficacia de una estrategia determinada para lograr los objetivos organizativos y tomar medidas correctivas donde sea necesario. (Schildge, 2020)

Perspectivas de Control

La importancia de las perspectivas de control es el seguimiento que se da al desarrollo en la implementación de objetivos, con el fin de medir y evaluar las acciones proyectadas y el resultado que se obtiene al lograr el cumplimiento de las estrategias que se encaminan directamente con el apoyo del talento humano y una eficiente dirección.

La perspectiva de control es efectiva para detectar fallas que se presenta en la planificación e implementación de las estrategias frente a un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Aprendizaje Interno

Los constantes cambios a los que se enfrenta la empresa y el adaptarse a nuevos procesos hace que se desarrolle de manera permanente habilidades y competencias en los miembros de la organización, adaptarse al cambio para obtener resultados administrativos, financieros y comerciales planificados optimizando recursos para concretar metas definidas.

El aprendizaje interno desarrolla métodos para corregir errores a través de personal calificado que aporten con nuevos conceptos para incrementar la productividad, optimizando esfuerzos que generen confianza en el resultado final y ofrecer con el abanico de productos, satisfacción y fidelización en los clientes sobre todo en momentos de contracción de la economía que se presenta por la pandemia del Covid-19.

Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera

Cada proceso interno tiene como objetivo a corto, mediano y largo plazo concretar las metas a través de una planificación que permita implementar, medir y realizar ajustes si se presenta el caso, optimizar los recursos y la manera eficiente en la que son direccionados.

En el caso de CGM Consulting Group debe implementar procesos de mejora continua para ofertar metodologías innovadoras para satisfacer a sus clientes, integrando un nuevo equipo de trabajo para realizar el análisis del desempeño y la evaluación de los resultados.

En relación a los clientes las expectativas de la calidad en los servicios deben tener como respuesta un entorno competitivo que cumpla con sus expectativas que reciba un buen servicio, una atención personalizada y rápida y además resolver sus quejas de manera eficiente.

La perspectiva financiera es el objetivo principal de obtener ingresos y utilidades en una empresa, realizando un análisis de los ingresos que obtiene la empresa y mantener un control interno que permita determinar que gastos disminuir. Todas las decisiones se tomarán en función de sus rendimientos y riesgos y del análisis de la situación financiera de la empresa.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Según (Scaramussa, 2010), el Balance Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de los aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

El Balance Scorecard es una herramienta que permite a la alta gerencia tomar decisiones en función de los resultados que se proyecten en el Balance, que estrategias aplicar y estar orientados al cambio que permita a las organizaciones poner en práctica el desarrollo de actividades altamente competitivas y el de tener un enfoque global.

Tabla N 9*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)*

Perspectivas	Objetivos Corto Plazo	Iniciativas	Indicadores	Responsable	Medición
Financiera	OCP 2.1 Establecer metas de ventas mensuales	Monitorear las metas	Número de ventas	Gerente	Mensual
	OCP 3.2 Incrementar la inversión tecnológica de la empresa.	Implementar una nueva plataforma educativa, en la que se puede hacer un seguimiento de tareas y un chat interactivo para resolución de casos.	Ingreso / Beneficio	Administración	Anual
	OCP 4.1 Elegir correctamente las plataformas sociales	Desarrollar un estudio de mercado para la adecuada inversión en redes según el mercado objetivo	Número de personas que visitan las redes sociales	Comercial	Mensual
Procesos	OCP 1.1 Seleccionar el contenido de cada metodología práctica y con información actualizada.	Promover las ventajas que tiene las metodologías para incrementar el conocimiento, destrezas y habilidades en los integrantes de la organización	Conocimiento adquirido y los logros obtenidos	Gerente	Mensual
Aprendizaje Interno	OCP 1.2 Incorporar un equipo de facilitadores con métodos y procedimientos que hagan más dinámico el proceso de capacitación	Implementar un manual de procedimientos para el desarrollo de las actividades de capacitación	Formación y Capacitación	Gerente	Semestral
	OCP 2.2 Incorporar programas de fidelidad	Ofrecer beneficios y cortesías en capacitación y consultoría a los clientes con más de un año en elegir a la consultora	Experiencia del cliente en cada programa/ metodología	Comercial	Mensual
	OCP 3.1 Medir el crecimiento de cada área a través de indicadores	Desarrollar un manual de productividad	Costo y tiempo del proceso	Comercial	Mensual
Clientes	OCP 3.3 Ingresar a nuevos mercados a nivel nacional y potencializar la imagen de la marca	Desarrollar un plan de investigación de mercado que contemple toda las necesidades del cliente actual y potencial	Número de nuevos clientes mensuales	Comercial	Semestral
	OCP 4.2 Dar a conocer el testimonio de los clientes	Realizar un plan de redes para publicitar los testimonio especialmente de gente influencer según el mercado	Nivel de satisfacción de los clientes	Administración	Mensual

Resumen

Determinar los objetivos de corto plazo permite desarrollar estrategias para cumplir con los objetivos de largo plazo, es parte fundamental en la estructura del plan estratégico. Estos objetivos de corto plazo son concretos y medibles que permite cumplir con las metas como mejoramiento en los procesos, imagen corporativa, participación en el mercado y el incremento en ventas.

En la ejecución de los objetivos de corto plazo intervienen recursos financieros, tecnológicos y de talento humano que permiten implementar acciones nuevas y correcciones a los procesos en los que se detectan fallas y evitarlos, enmarcados todos con el objetivo principal de desarrollar metodologías que aporten al desarrollo personal y profesional de los clientes, cumpliendo con los estándares de calidad y hacer un manejo eficiente y cuidadoso de las redes sociales.

A través del cambio de enfoque mental de las personas, cambia el significado de las cosas, la contribución de responsabilidad social de la empresa es contribuir para tener mejores profesionales y mejores personas basados en la estructura de valores. La responsabilidad social de CGM Consulting Group es contribuir para que el mayor número de personas tengan la oportunidad de concretar sus metas bajo normas éticas, cambiar mentes para ser mejores seres humanos.

Desarrollar estrategias nuevas para adaptarse al cambio implica hacer dinámicas las metodologías cumpliendo con los objetivos establecidos con una transformación completa en la estructura de las capacitaciones y en el aprendizaje interno, en este caso todo el proceso lo desarrolla el propietario de la consultora adaptándose a la nueva normalidad de manera exitosa con nuevas herramientas.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Plan Estratégico Integral (PEI)

En este capítulo se desarrolla el plan estratégico integral para la toma de decisiones para que la dirección de la empresa pueda tomar en cuenta las áreas económica y comercial que le permita realizar una evaluación de los objetivos de corto y largo plazo y la disponibilidad de recursos con los que se cuenta para su ejecución.

Adoptar una nueva misión y visión de la empresa que se encuentren alineadas con los objetivos de la consultora, además de las recomendaciones que adoptará la empresa en estudio para incrementar su presencia en el mercado, mejorar su estructura administrativa para competir en un mercado altamente competitivo y seguir al mejoramiento integral del ser humano en el área personal y profesional.

Futuro del Sector objetivo de estudio

Las condiciones laborales en la actualidad son altamente competitivas, demanda y exige que el talento humano que la conforma se encuentre capacitado y alineado a las exigencias actuales. El sector de la capacitación y asesoría se encuentra en una etapa de crecimiento por la demanda para adquirir y mejorar conocimientos, actitudes y habilidades para desarrollar de manera eficaz y eficiente las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

En este marco el sector de la capacitación y asesoría en coaching, mediciones de liderazgo, habilidades blandas, desarrollo personal y profesional y mediciones de experiencia del cliente tienen un amplio campo de acción debido a los beneficios que obtienen los trabajadores de las empresas que lo reciben como es la resolución de problemas y la adecuada toma de decisiones para el mejoramiento de la competitividad en las organizaciones.

El sector requiere de una organización que lleve estadísticas de los procesos que van desarrollando cada empresa de capacitación y su aporte en mejorar de manera integral el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de las empresas.

Tabla 10

Plan Estratégico Integral

Misión		Visión				
		Ser la firma consultora líder en cambios y transformación a nivel ejecutivo, empresarial y personal referente en el Ecuador, ofreciendo productos especializados enfocados en los requerimientos de cada cliente				
		Estrategias	Objetivos a Largo Plazo			
			Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Largo Plazo
		OLP: Ampliar la línea de capacitación y asesorías para mejorar el desempeño personal y profesional de los clientes hasta el año 2023	OLP 2 Incrementar las ventas para el año 2023	OLP 3 Contar con una estructura organizacional que le permita competir en el mercado nacional hasta el año 2023	OLP 4 Incrementar la presencia de la marca en el mercado nacional para dar a conocer los servicios que brinda en capacitaciones y asesorías	Valores
						Integridad Compromiso Pasión Responsabilidad
						Políticas
						P1.1: Dar a conocer la experiencia que tiene CGM P1.2: Promocionar la oferta de metodologías que ofrece la empresa
						P2.1: Metodologías diseñadas a los requerimientos específicos de cada cliente P2.2: Contratar personal con experiencia en capacitaciones en habilidades blandas, coaching y liderazgo
						P3.1: Contar con un plan de incentivos por cada cierre de venta P3.2: Mantener y captar nuevos clientes por la calidad de la metodología que se ofrece y la buena atención a los clientes.
						P4.1: Negociación del precio con el comprador P4.2: Diferenciación con la competencia
						P5.1: Construir un programa de fidelización de clientes P5.2: Posicionar la marca en el mercado
						P6.1: Incrementar el capital de trabajo para soportar una estructura administrativa financiera y poder competir en el mercado nacional P6.2: Incrementar las ventas que incluya un entrenamiento eficaz para el personal de esta área.
						P7.1: Establecer un programa de cumplimiento de ventas P7.2: Capacitar permanentemente al equipo de ventas para identificar nuevos nichos de mercado y concretar cierre de venta
						P8.1: Mantener un equilibrio entre activos y pasivos P8.2: El capital de trabajo contribuirá para desarrollar e implementar una plataforma educativa
						P9.1: Diseñar programas de capacitación para fortalecer las habilidades y conocimientos de los clientes. P9.2: Elaborar manuales de procedimientos para cada capacitación
						P10.1: Actualizar los conocimientos e incorporar técnicas de ventas efectivas P10.2: Programa de recompensa por cumplimiento de ventas
		Tablero de Control				
		Perspectiva Financiera				
		Perspectiva Procesos				
		Perspectiva Aprendizaje Interno				
		Clientes				

Conclusiones

Se ha analizado las siguientes conclusiones en el plan estratégico que se desarrolló en la consultora CGM Consulting Group.

- El desarrollo de este trabajo permitió conocer a la empresa a partir de la evaluación interna y externa, el sector en el que se desarrolla y las limitantes que presento desde el inicio de sus operaciones.
- Se sugiere y se implementó el cambio en la Visión y Misión de la consultora, manteniéndose fiel a su filosofía.
- En el desarrollo de este trabajo no se logró obtener información específica del sector por falta de un ente que controle y regule las actividades de las empresas que ofertan capacitaciones en coaching personal y empresarial.
- Un aspecto importante es que a finales del año 2020 cuando se inicia la elaboración de esta propuesta se atravesaba por las complicaciones que conlleva la pandemia del Covid-19 y la adaptación a la nueva normalidad por la que la empresa modificó la manera de impartir sus metodologías aprovechando las herramientas tecnológicas para continuar con las capacitaciones que sus clientes solicitaban.
- Las actividades comerciales y económicas disminuyeron sustancialmente en el país, afectando las operaciones que desarrolla CGM Consulting Group con una caída en el número de metodologías vendidas y la necesidad de continuar activo en el mercado
- Otro limitando que tiene la empresa en estudio es que no tiene una presencia como marca en el mercado nacional, se mantiene con una pequeña cartera de clientes estable, que en el caso de terminar la relación comercial con CGM Consulting Group se reduciría de una manera importante sus ingresos

- Se determinaron objetivos de corto plazo para llegar a la consecución de los objetivos de largo plazo.

Recomendaciones

En el Plan Estratégico se elaboró acciones para mejorar las actividades que desarrolla la consultora y que pueda mantenerse en el mercado nacional a pesar de la difícil situación que atravesamos por la pandemia del Covid-19. Las recomendaciones son las siguientes.

- Implementación del Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa.
- Invertir en la adquisición de una plataforma educativa en la que se pueda hacer el seguimiento y acompañamiento a las personas y empresas que adquieran las metodologías que la empresa ofrece.
- Ampliar la línea de capacitación y asesorías
- Incorporar al equipo de ventas dos asesores comerciales para abarcar dos segmentos importantes, el uno en cuentas corporativas; debe contar con experiencia y capacidad de negociación con las empresas y cerrar las ventas, y el otro segmento relacionado a cursos abiertos y contactos personales.
- Utilizar las herramientas de marketing digital para impulsar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Contratar personal con experiencia en capacitaciones en habilidades gerenciales, habilidades blandas, coaching y liderazgo.
- Incrementar el capital de trabajo para soportar la estructura administrativa, financiera y comercial para competir en el mercado nacional.

Referencias

(2016). Obtenido de

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/51244?page=44>

Banco Central del Ecuador. (30 de noviembre de 2020). *Banco Central del Ecuador*.

Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#:~:text=Sobre%20la%20base%20de%20la,%5D\)%2C%20tasa%20que%20se%20encuentra](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#:~:text=Sobre%20la%20base%20de%20la,%5D)%2C%20tasa%20que%20se%20encuentra)

Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador:

Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2

COMERCIO, E. (2020). La economía ecuatoriana puede caer hasta 9,6% en este 2020.

Quito.

D'Alessio. (2008).

Dávila, C. (2020). <https://www.uide.edu.ec/campus-virtual-moodle/>. Obtenido de

<file:///D:/respaldo/Desktop/GERENCIA%20DE%20SERVICIOS/PRESENTACION%2012%20-%20ESTUDIANTES.pdf>

Dávila, C. (2020). Responsabilidad Corporativa. Quito, Pichincha, Ecuador.

Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de

<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Guillén, M. (2012). *Liderazgo*. Obtenido de

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/62681?page=5>

INEC. (octubre de 2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. Obtenido

de www.ecuadorencifras.gob.ec:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

Peiró, R. (05 de julio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html#:~:text=La%20Matriz%20BCG%2C%20o%20tambi%C3%A9n>

Peiró, Rosario. (05 de junio de 2017). Matriz BCG. Economipedia.com.

Rodríguez Valencia, J. (2007). En *Administración Moderna de Personal* . Mexico.

Rodriguez, P. (2017). Obtenido de

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/113235?page=11>

Rodriguez, P. (2017). *Coaching*. Editorial ICB. Obtenido de

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/113235?page=10>

Scaramussa. (2010). *Revista Visión de Futuro*. Obtenido de

<Http://www.fe.una.ed.ar/revista>

Schildge, G. (28 de febrero de 2020). *Evaluación estratégica: Cómo realizar un análisis de brechas con una auditoría de marketing*. Obtenido de Matrix Marketing

Group: <https://matrixmarketinggroup.com/como-realizar-evaluacion-estrategica/>

Senge, P. (2001). Importancia de la vision y mision dentro de las organizaciones.

Revista Contaduría Pública.

Senge, P. (2007). *Revista Contaduria Publica*.

Senge, P. (2007). Importancia de la vision y mision dentro de las organizaciones.

Revista Contaduría Pública.

Apéndice A: Capacitaciones, charlas y conferencias antes de la pandemia







Apéndice B. Capacitaciones, charlas y conferencias durante la pandemia

