



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Planeación Estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Conforme Gutiérrez, Paulo César

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Magister

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Planeación Estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil. realizado por Conforme Gutiérrez Paulo César ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero del 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Conforme Gutiérrez Paulo César, declaro ser autor del presente trabajo de titulación “Planeación Estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil.” de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo el Mgs. Paúl Sarango Lalangui; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos, y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición de Art. 88 de Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente expresa: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Paulo César Conforme Gutiérrez
C.I. 0914099429

DEDICATORIA

A mi esposa e hija de manera muy especial, a mi familia cercana y amigos quienes ha apoyado en cada esfuerzo, en cada desanimo, en cada situación de adversidad y de triunfo lo cual ha consolidado a llegar en este paso tan importante de mis estudios superiores.

La perseverancia de llevar a cabo este anhelo se muestra ahora en el desarrollo de la Planeación Estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil, en donde se empieza a plasmar los conocimientos adquiridos enfocados en el ámbito de la administración.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por permitirme culminar esta etapa académica.

Al tutor Magíster Paúl Sarango Lalangui quien me ha dirigido con sus recomendaciones para el desarrollo de este proyecto.

Para esta investigación remito el agradecimiento de quienes nos han aportado con valiosa e importante información para Planeación Estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil.

De igual manera a mi familia quien ha sido un pilar fundamental de apoyo para realizar esta carrera y proyecto y en especial de manera muy profunda a mi esposa por la comprensión, empuje y apoyo en cada momento de mi carrera.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----------|
| CARATULA | i |
| CERTIFICACIÓN | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS | iii |
| DEDICATORÍA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| | |
| CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 4 |
| 1. Antecedentes de la empresa | 5 |
| 1.1 Generalidades de la empresa..... | 5 |
| 1.2 Quiénes son | 5 |
| 1.3 Base legal y reglamentaciones internas de la empresa | 5 |
| 1.4 Organización de la empresa..... | 5 |
| 1.5 Organigrama | 8 |
| 1.6 Filosofía empresarial | 8 |
| 1.6.1 Misión..... | 8 |
| 1.6.2 Visión. | 8 |
| 1.6.3 Valores. | 8 |
| 1.7 Tamaño de la estructura..... | 9 |
| 1.8 Departamentos. | 9 |
| 1.9 Servicios..... | 11 |
| 1.10 Clientes..... | 11 |

| | |
|--|-----------|
| 1.11 Competencia..... | 12 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2. Planeación estratégica..... | 14 |
| 2.1 De las decisiones actuales a las futuras. | 15 |
| 2.2 Procesos. | 15 |
| 2.3 Filosofía. | 15 |
| 2.3.1 Misión, visión, principios y valores. | 16 |
| 2.3.2 Misión..... | 16 |
| 2.3.3 Visión. | 16 |
| 2.3.4 Principios y valores. | 17 |
| 2.4 Estructura. | 17 |
| 2.5 Plan estratégico. | 18 |
| 2.6 Objetivos del plan estratégico. | 18 |
| 2.7 Redactar el plan estratégico. | 19 |
| 2.8 La empresa en el medio. | 20 |
| 2.9 Fases del plan estratégico..... | 20 |
| 2.10 FODA | 21 |
| 2.10.1 Fortalezas | 21 |
| 2.10.2 Oportunidades | 21 |
| 2.10.3 Debilidades | 21 |
| 2.10.4 Amenazas | 21 |
| 2.11 Estrategias y su relación con las cinco fuerzas de Porter | 22 |
| 2.11.1 La rivalidad entre las empresas que compiten. | 22 |
| 2.11.2 La entrada potencial de competidores nuevos. | 22 |
| 2.11.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos. | 23 |
| 2.11.4 El poder de negociación de los proveedores. | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 2.11.5 El poder de negociación de los consumidores. | 23 |
| 2.12 Gestión de la estrategia | 23 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 24 |
| 3. Metodología | 25 |
| 3.1 Esquema metodológico aplicado | 25 |
| 3.2 Técnicas para la recolección de información. | 25 |
| 3.2.1 Entrevistas - talleres de madurez SPOG: | 25 |
| 3.2.1.2 Determinar fuentes de información. | 25 |
| 3.2.1.3 Recolección de información. | 25 |
| 3.2.1.4 Evaluación de información. | 25 |
| 3.2.1.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias. | 29 |
| 3.2.2 Necesidades de Información para el análisis interno | 29 |
| 3.2.3 Necesidades de Información para el análisis externo..... | 30 |
| 3.3 Análisis comparativo mediante la matriz FODA | 31 |
| 3.3.1 La estrategia FO. | 32 |
| 3.3.2 La estrategia FA. | 32 |
| 3.3.3 La estrategia DA. | 33 |
| 3.3.4 La estrategia DO. | 33 |
| 3.4 Entrevistas y evaluación. | 33 |
| 3.5 Formulación de objetivos. | 35 |
| 3.6 Roadmap (mapa de ruta). | 36 |
| CAPÍTULO IV. PLANEACION ESTRATEGICA | 37 |
| 4. Situación actual de la empresa..... | 38 |
| 4.1. Elementos considerados en cada dimensión de la entrevista SPOG | |

| | |
|---|----|
| a Ejecutivos de PC-Consultsa. | 38 |
| 4.1.1 Dimensión en estrategia..... | 38 |
| 4.1.2 Dimensión en procesos..... | 39 |
| 4.1.3 Dimensión en organización..... | 39 |
| 4.1.4 Dimensión en gobierno..... | 39 |
| 4.1.5 Resultado general de las entrevistas SPOG a PC-CONSULTSA..... | 40 |
| 4.1.5.1 Resultado obtenido en la dimensión estratégica..... | 40 |
| 4.1.5.2 Resultado obtenido en la dimensión de procesos..... | 41 |
| 4.1.5.3 Resultado obtenido en la dimensión organización..... | 41 |
| 4.1.5.4 Resultado obtenido en la dimensión gobierno..... | 41 |
| 4.1.5.5 Resultados obtenidos de la entrevista a clientes de la firma. | 41 |
| 4.2 Análisis interno | 45 |
| 4.2.1 Fortalezas y debilidades. | 45 |
| 4.2.2 Cadena de valor PC-Consultsa | 51 |
| 4.3 Análisis externo..... | 58 |
| 4.3.1 Oportunidades..... | 58 |
| 4.3.2 Amenazas | 62 |
| 4.3.3. Evaluación de la competencia de PC - Consultsa..... | 67 |
| 4.3.4 Modelo de análisis de la competencia | 70 |
| 4.3.4.1. Evaluación y oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PRODUCTO.... | 71 |
| 4.3.4.2. Evaluación y oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PRECIO..... | 71 |
| 4.3.4.3. Evaluación y oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PLAZA..... | 72 |
| 4.3.4.4 Evaluación y oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PROMOCIÓN.... | 73 |
| 4.4. Análisis comparativo mediante la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) | 73 |
| 4.4.1 Matriz FODA – consolidada..... | 73 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.2 Mapa FODA consolidado..... | 74 |
| 4.5 Matriz de perfil competitivo..... | 74 |
| 4.6. Formulación de objetivos..... | 76 |
| CAPÍTULO V. PLAN DE ACCIÓN..... | 78 |
| 5. Objetivos de PC – Consultsa..... | 79 |
| 5.1. Objetivos estratégicos – tácticos PC-Consultsa..... | 79 |
| 5.2 Metas. | 80 |
| 5.3 Estrategia. | 81 |
| 5.4 Tácticas y responsables. | 82 |
| 5.5 Presupuesto. | 83 |
| 5.6 Conclusiones..... | 84 |
| 5.8 Recomendaciones. | 85 |
| Bibliografía. | 87 |
| Anexos..... | 88 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis comprende el desarrollo de un proceso de planeación estratégica para el período 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil. El propósito es entregar a PC Consultsa un plan estratégico para su crecimiento y transformación, facilitando de esta manera un marco de visión y enfoque de acciones y decisiones que la firma de consultoría deberá poner en marcha de manera sistemática en los siguientes cinco años.

Para lograr este proceso se realizaron procesos de investigación, entrevistas ejecutivas y análisis del mercado, así como reuniones grupales y sesiones individuales de profundización al interior de PC Consultsa.

El presente trabajo marca la necesidad imperativa de realizar en las empresas un profundo y metodológico proceso de planeación estratégica como plataforma de orientación hacia el futuro que enfrente los desafíos internos y externos de negocio.

Para PC Consultsa el presente proceso de planeación estratégica robustece la gestión de la firma con planes, acciones y presupuesto estratégico para el corto, mediano y largo plazo así como define un claro marco de acción a seguir, ejecutar y liderar por parte de sus ejecutivos.

PALABRAS CLAVES : Planeación estratégica, proceso, imperativa, metodológico

ABSTRACT

This thesis includes the development of a strategic planning process for the period 2014-2018 for the management consulting firm PC Consultsa city of Guayaquil. The purpose is to deliver to PC Consultsa a strategic plan for growth and transformation, thereby facilitating a framework of vision and focus of actions and decisions that the consulting firm must implement systematically in the next five years.

To achieve this process of research processes, executive interviews and market analysis, as well as group meetings and individual sessions within PC deepening Consultsa they were made.

This work marks the imperative need for in-depth business and strategic planning process methodology as a platform for future orientation to face the internal and external business challenges.

PC Consultsa this strategic planning process strengthens the management firm plans, budget and strategic actions for the short, medium and long term and defines a clear framework of action to follow, implement and lead by their executives.

KEYWORDS: strategic planning, process, imperative, methodological

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo una época de cambio donde el futuro es de los que siguen aprendiendo, mientras los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo inexistente (Eric Hoffer - El 4to Paradigma)

Desde esta reflexión la disciplina estratégica se convierte y toma un rol relevante en la administración moderna y empresarial, en este marco el proyecto de planeación estratégica 2014-2018 para la firma de consultoría gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil, busca como fin materializar la visión de la alta dirección y de sus ejecutivos de la firma.

La empresa PC Consultsa tiene como propósito proveer servicios de consultoría gerencial a la organización del mercado ecuatoriano, en pro de la creación de valor de los grupos de interés (stakeholders). PC Consultsa al momento no ha definido claramente su ruta estratégica que le impulse como una empresa de servicios de consultoría de alto desempeño.

Este proceso permitirá estructurar a PC Consultsa como una organización de clase mundial, puesto que al disponer de una metodología estratégica robusta coadyuvará a la consecución de las metas, planes y objetivos de la firma para el presente y para los años futuros.

El proceso investigativo del proyecto se alinea integralmente a los requerimientos formales y legales que comprende el reglamento de régimen académico de la Universidad Técnica Particular de Loja, así como la metodología expresa técnicamente desde el resultado de las entrevistas a los accionistas, ejecutivos de la firma y clientes hasta los componentes estratégicos de la formulación como son la misión, visión, valores, roadmap y mapa estratégico desde 4 dimensiones: valor, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento.

Al final se desprenden las conclusiones y recomendaciones de alto nivel que deberán ser tomadas por la firma de consultoría gerencial PC Consultsa, lo que le permitirá robustecer los esquemas de administración y dirección estratégica, su orientación y la consolidación de sus objetivos.

CAPÍTULO 1
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Antecedentes de la empresa.

PC Consultoría y Coaching S.A. o comercialmente denominada PC Consultsa firma de consultoría en estrategia y gerencia creada el 8 de Agosto del 2013 en la ciudad de Guayaquil por la visión de sus dos (2) accionistas Alexandra Chávez Rosas y Mónica Chávez R., que con visión empresarial impulsaron un modelo de negocio en la industria de la consultoría bajo un nuevo concepto, que es la de conceptualizarse y posicionarse en el mercado como una firma de consultoría con altas capacidades de implementación más allá del diseño de las propuestas y soluciones empresariales, lo que marcará un fuerte enfoque de credibilidad en el mercado.

1.1 Generalidades de la empresa.

El concepto de los accionistas en la implementación de la firma fue la de proveer un diferenciador modelo de soluciones de consultoría orientado a empresas del país de todo tipo y tamaño que integre disciplinas como: estrategia, modelos de negocio costo-efectivos y desarrollo del talento humano.

Los accionistas en su concepción definieron un alcance a todo sector y tamaño de empresa, esto con el fin de cubrir nichos potenciales actualmente abandonados por las consultoras existentes del país.

1.2 Quienes son

PC Consultsa, es una firma de consultoría de gestión estratégica de alta dirección que contribuye a las empresas a potencializar su desempeño del negocio desde un enfoque presente hacia el futuro. Brinda servicios a todas las empresas y sector de la industria, aplicando modelos metodológicos, mejores prácticas y benchmarking, adaptando a las necesidades propias, con el fin de ayudar a sus clientes a afrontar sus desafíos en las diversas áreas del negocio. Están fuertemente comprometidos con potencializar las empresas ecuatorianas y su talento humano.

1.3 Base legal y reglamentaciones internas de la empresa.

La gestión legal de PC CONSULTORIA & COACHING S.A. PC-CONSULTSA, estuvo a cargo de Multilegal de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

El trámite de constitución incluyó hasta la aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla la documentación que dispone PC-CONSULTSA, lo que acredita que está legalmente constituida para operar en el mercado como firma de consultoría debidamente autorizada:

1. Libro de actas.

- Original del acta de la primera junta general universal y extraordinaria de accionistas de la referida sociedad.

2. Libro de expedientes.

- Copia certificada del acta de la primera junta general universal y extraordinaria de accionistas de la referida sociedad.
- Lista de asistentes a la junta general de accionistas.

3. Escrituras y nombramientos.

- Escritura de constitución otorgada ante el notario titular trigésimo del cantón Guayaquil, debidamente inscrita en el registro mercantil del cantón Guayaquil.
- Original de la resolución aprobatoria emitida por la superintendencia de compañías de Guayaquil.
- Original del nombramiento de gerente general, debidamente inscrito en el registro mercantil del cantón Guayaquil.

4. Libro de acciones y accionistas.

- Libro de acciones y accionistas con el registro de los títulos provisionales No. 001 – 002.
- Certificados provisionales de acciones Nos. 001 – 002-
- Talonarios de los certificados provisionales de acciones No. 001 – 002.

5. Otra documentación.

- Original del certificado de depósito en cuenta de Integración de capital del Banco de Guayaquil.
- Comunicación de la superintendencia de compañías dirigida al banco de Guayaquil, autorizando el retiro de los valores depositados en la cuenta de Integración de capital

- Superintendencia de compañías: Hoja de datos generales, nómina de socios/accionistas, y administradores actuales de la compañía.
- Publicación de la compañía constituida en diario El Telégrafo.
- Afiliación a la cámara de comercio de Guayaquil.
- De igual manera, dispone del reglamento interno de trabajo que ha sido expedido conforme el Art. 64 del Código de Trabajo; en él se detallan los procesos de admisión de empleados o colaboradores; regulaciones para la asistencia al trabajo; código de conducta durante el trabajo; jornada y horas de trabajo; vacaciones y permisos; derechos y obligaciones de los trabajadores; pago de sueldos y salarios, bonificaciones y gratificaciones; sanciones y otras disposiciones transitorias apegadas a las leyes vigentes.

1.4 Organización de la empresa.

PC Consultoría y Coaching S.A. comercialmente denominada PC Consultsa firma de consultoría gerencial se define desde un modelo de gestión basado en tres (3) fundamentos conceptuales y en torno a ellos su esquema de funcionamiento del negocio y servicios :

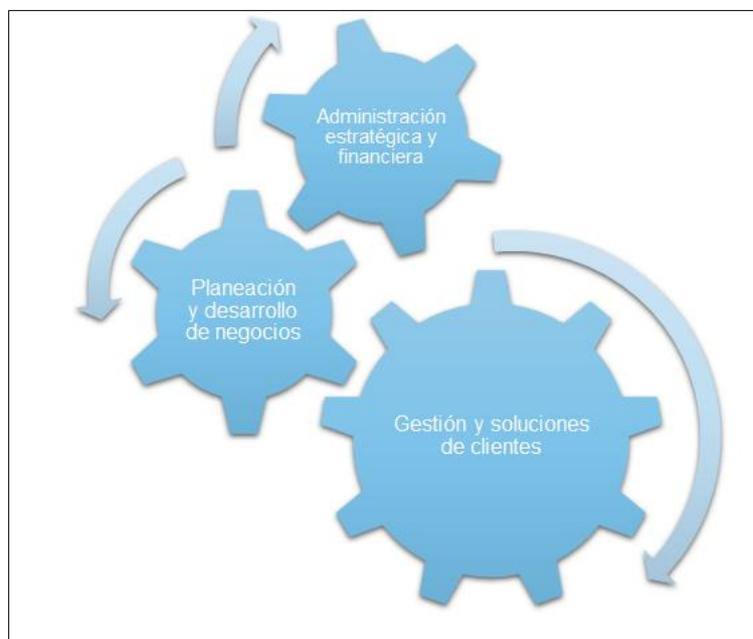


Figura 1: Estructura PC Consultsa
Fuente: PC Consultsa (2014)

1.5 Organigrama.

El organigrama de PC Consultsa refleja los roles claves de la firma y en torno a ella su marco de actuación y responsabilidades de sus ejecutivos.

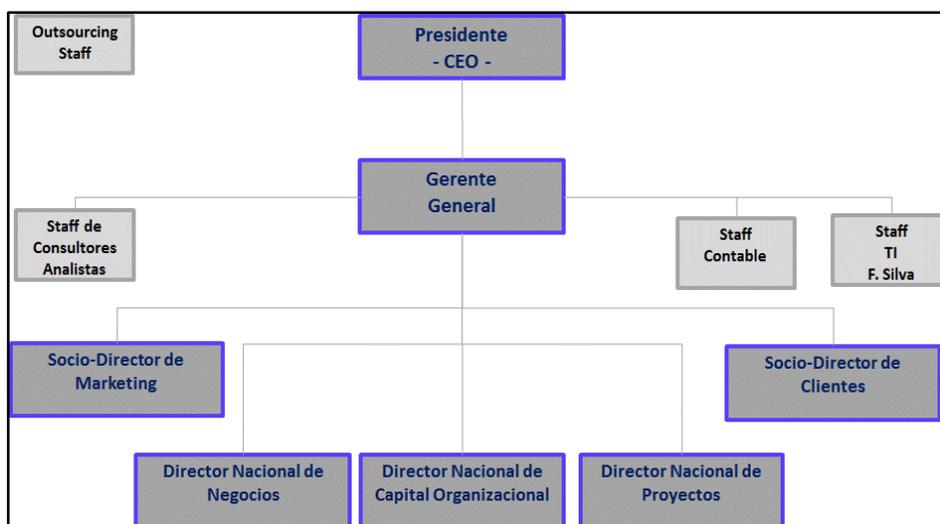


Figura 2. Organigrama
Fuente: PC Consultsa (2014)

1.6 Filosofía empresarial.

1.6.1 Misión.

“Potencializamos el valor empresarial de nuestros clientes contribuyendo con soluciones integrales, competitivas y sustentables en el mercado, mediante la gestión de programas y proyectos de crecimiento y transformación en las capacidades de su negocio y organización; somos un equipo de profesionales de alto desempeño que basamos nuestra conducta en la cultura del ejemplo con integridad, respeto y liderazgo.”

1.6.2 Visión.

“Nuestro propósito es crear movilidad hacia la excelencia y alto performance empresarial”

1.6.3 Valores.

- Nuestro centro es el cliente y superar sus expectativas crecimiento y transformación es nuestro norte.
- El conocimiento y aprendizaje en equipo como ventaja competitiva
- Creeremos en el potencial humano como fuente de organizaciones inteligentes.

- La innovación continua como modelo de excelencia empresarial.
- La alineación sistémica como método de integración empresarial de los procesos, organización y tecnología con la estrategia del negocio.

1.7 Tamaño de la estructura.

El tamaño de la estructura organizacional (organigrama de PC Consultsa) va acorde a su organigrama.

Tabla 1 : Organigrama de PC Consultsa

| NIVEL | Presidencia y socios ejecutivos dirección | Dirección general y administración | Capital organizacional | Negocios | Proyectos y consultoría | SUB-TOTAL POR NIVEL |
|--------------|--|---|-------------------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------|
| A | 1 | | | | | 1 |
| B | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| C | | 2 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| Total | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 |

(*) Nivel A: Alta Dirección | Nivel B: Dirección Media | Nivel C: Nivel Ejecutivo

Fuente : PC Consultsa (2014)

1.8 Departamentos.

Los departamentos de PC Consultsa están determinados claramente por su estructura organizacional (organigrama):

1. Negocios

Tiene como objetivo definir las estrategias de comercialización y manejar la relación con los clientes actuales y potenciales de la firma, así como identificar mercados potenciales desde el conocimiento del cliente y entorno.

2. Capital organizacional

Es la unidad responsable de administrar eficientemente y alineado a las normas la gestión de los recursos físicos, humanos y tecnológicos de la firma.

3. Proyectos

Es la unidad responsable de la ejecución de los proyectos en el campo empresarial de acuerdo a las funciones que se implementan con cada cliente en función a sus necesidades de negocio y organización.

Por otra parte la gerencia general es quien administra la parte financiera, así como de los procesos gestión con los organismos de control y actividades sub-contratadas como:

- a) El control de la contabilidad
- b) La gestión con el proveedor del soporte tecnológico
- c) La sub-contratación de personal soporte al proyecto

PC Consultsa si bien dispone de una estructura de operación que le permite funcionar, no tiene un claro enfoque hacia el crecimiento y la transformación de la firma con planes y objetivos departamentales para el mediano y largo plazo.

Las áreas clave de la firma como son los departamentos de gestión organizacional, negocios y proyectos tienen definidos unos objetivos de tipo operativo pero que no están vinculados a ningún proceso estratégico o tema estratégico del negocio, lo que hace que sus funciones se vean orientadas a operar el día a día sin ningún horizonte de largo plazo para los años futuros de PC Consultsa.

Por otra parte existen funciones sub-contratadas en PC Consultsa como el tema financiero-contable, el soporte tecnológico y consultores sub-contratados para los proyectos, que operan bajo un esquema de outsourcing dada su baja carga operativa, sin embargo son de vital importancia dada su sinergia con el negocio y que por ende requieren una conexión con la estrategia.

Frente a esta organización de la firma, la alta dirección y ejecutivos principales de PC Consultsa ven la necesidad imperativa de trabajar un robusto proceso de planificación estratégica que sirva de lumbre para las decisiones presentes y futuras de la firma y marque una clara orientación del negocio hacia el mercado.

1.9 Servicios.

Tabla 2 : Servicios de PC Consultsa

| Línea de Negocio | N.- | PORTAFOLIO DE SERVICIOS |
|-----------------------------|------------|---------------------------------------|
| 1. CONSULTORÍA GERENCIAL | <u>1.1</u> | Planeación y alineación estratégica |
| | <u>1.1</u> | Modelos de negocio |
| | <u>1.3</u> | Modelos de gobierno |
| | <u>1.4</u> | Modelos de procesos |
| | <u>1.5</u> | Modernización de procesos |
| | <u>1.6</u> | Arquitectura organizacional |
| | <u>1.7</u> | Soluciones en cultura organizacional |
| | <u>1.8</u> | Gestión del desempeño organizacional |
| | <u>1.9</u> | Gestión de la calidad de vida laboral |
| 2. COACHING EMPRESARIAL | <u>2.1</u> | Coaching estratégico y de negocios |
| | <u>2.2</u> | Coaching de equipos |
| | <u>2.3</u> | Coaching ejecutivo |
| | <u>2.4</u> | Coaching para empresas-familiares |

Fuente : PC Consultsa (2014)

1.10 Clientes.

Durante sus dos años de presencia en el mercado PC Consultsa ha brindado sus servicios a empresas de diferente giro de negocio, tamaño y sector de industria.

A continuación los principales clientes de PC Consultsa:

Tabla 3 : Clientes de PC Consultsa

| Empresa | Orientación | Actividad | Lugar | Segmento |
|----------------------|-------------|---------------------------------------|-----------|----------|
| 1. Élite Profesional | Servicio | Consultoría en RRHH | Guayaquil | Pequeña |
| 2. Smart | Servicio | Tecnología | Guayaquil | Pequeña |
| 3. MLS | Servicio | Servicios de limpieza y mantenimiento | Guayaquil | Mediana |

| | | | | |
|--------------------------|----------------|---|-----------|---------|
| 4. Halley Corporación | Industrial | Producción de accesorios para la construcción | Ambato | Mediana |
| 5. Univisa | Comunicaciones | Televisión pre-pagada / web | Guayaquil | Grande |
| 6. Wartzilla | Industrial | Energía al sector industrial y marino | Quito | Grande |
| 7. Corporación GPF | Retail | Farmacéutica | Quito | Grande |
| 8. Corporación el Rosado | Retail | Cadenas de supermercados y almacenes | Guayaquil | Grande |

Fuente : PC Consultsa (2014)

1.11 Competencia.

Entre los principales competidores PC Consultsa identifica los siguientes:

Tabla 4 : Competidores de PC Consultsa

| Empresa | Clase y Alcance | Orientación |
|------------------|------------------------|---------------------------|
| Opimmus | Local – Nacional | Consultoría en coaching |
| ARCO Consultores | Local – Nacional | Consultoría en estrategia |
| PWC | Global – Internacional | Consultoría gerencial |
| Ernst & Young | Global – Internacional | Consultoría gerencial |

Fuente : PC Consultsa (2014)

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2. Planeación estratégica.

Peter Drucker referencia en estrategia a nivel global indica que el rendimiento gerencial de un Administrador, CEO, Director o Gerente General se juzga desde dos (2) enfoques:

Eficacia: Como la habilidad para hacer las cosas “correctas”

Eficiencia: Como la habilidad de hacerlas “correctamente” (Drucker, 2004)

Desde estos dos (2) criterios se alinean los fundamentos de la planeación que es el establecimiento de las metas correctas así como la elección de medios correctos en pro de la consecución de los objetivos y metas planteadas. Estos dos elementos se convierten en esquemas vitales en el proceso administrativo y gerencial de la planeación.

Bajo un enfoque tradicional trayendo los principios militares en cuestiones de estrategia, esta se define como la “ciencia y arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de las operaciones de combate en gran escala”, desde el ámbito organizacional es la “determinación de metas de largo plazo, junto con la definición de planes de acción y la asignación de recursos necesarios para su consecución”.

Un enfoque moderno nos dice que las definiciones de estrategia que enfatizan el rol de la planeación ignoran el hecho que las estrategias provengan del interior de una organización sin ningún plan formal.

Por otra parte Kaplan y Norton nos dice que las organizaciones tienen una oportunidad para crear una ventaja competitiva sustentable y conseguir resultados dramáticos y es mediante el dominio de una competencia administrativa “LA ESTRATEGIA”. (Norton y Kaplan, 2006)

La estrategia desde su formulación hasta su ejecución es un juego específico de comportamientos y técnicas que las compañías necesitan dominar para poseer ventaja competitiva. La estrategia es una disciplina en sí misma (Norton, 2006).

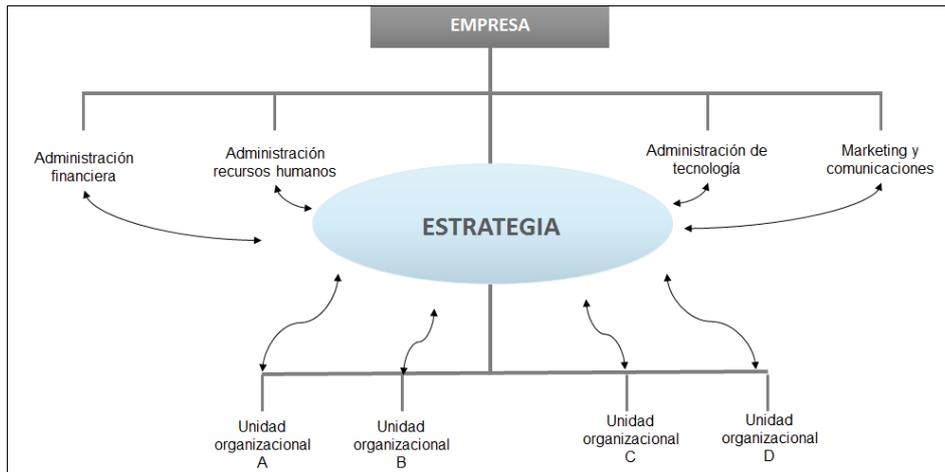


Figura 3. Estrategia de la Empresa
Fuente: (David Norton. PH. D, 2006)

2.1 De las decisiones actuales a las futuras.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica me permite tomar en cuenta las oportunidades y los peligros identificados para ser combinados con datos tanto internos como externos y así lograr tomar las mejores decisiones en el futuro. “Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (Robbins & Coulter, 2010).

2.2 Procesos.

Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

2.3 Filosofía.

Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Dentro de la filosofía están elementos vitales que marcan el norte de una organización.

2.3.1 Misión, visión, principios y valores.

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la **misión** y la **visión** de la organización.

En realidad esto se conoce como *rumbo estratégico*, es decir el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad total, consistente en una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión (Robbins & Coulter, 2010).

2.3.2 Misión.

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma (Robbins & Coulter, 2010).

En otras palabras, con la misión se responde a las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización? y ¿quiénes somos?

La formulación de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados así como con su filosofía de operaciones requerida. Al formular la declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales (David Norton, 2006)

- ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- ¿Por qué existe esta compañía?

2.3.3 Visión.

La visión se la interpreta como el estado hacia donde deseamos llegar en un futuro a largo plazo. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.

Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica (Robbins & Coulter, 2010).

2.3.4 Principios y valores.

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. De nada vale tener una buena visión y misión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos con principios (Robbins, 2010).

De otro lado, los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende orientar prácticas, esto es, integrar hábitos de conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

2.4 Estructura.

Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Robbins, 2011).

2.5 Plan estratégico.

El **plan estratégico** es “un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un

documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente” (Charles W. L., 2009).

2.6 Objetivos del plan estratégico.

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados (Charles W. L., 2009).

Plan estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos y el involucramiento transversal.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana y del presente. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización, nos hagamos un autoanálisis y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *Visión* estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones; Objetivos estratégicos que defina las tácticas*.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción; Reglamento de evaluación*.

2.7 Redactar el plan estratégico.

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una

persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

“Menos del 10% de estrategias formuladas en forma efectiva, son ejecutadas de forma efectiva” (Kaplan, 2008).

“El problema no tiene que ver con la estrategia en sí, más tiene que ver con la ejecución de la misma” (Kaplan, 2008).

Tabla 5 : Las 4 barreras a la implementación de la estrategia

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|--|
| <p>La barrera de la Visión</p> <p><i>Solo el 5% de la fuerza laboral entiende la estrategia</i></p> | <p>La barrera Gerencial</p> <p><i>85% de equipos ejecutivos dedican menos de una hora al mes al diálogo sobre la estrategia</i></p> | <p>La barrera de Recursos</p> <p><i>El 60% de las organizaciones no relacionan los presupuestos a la estrategia</i></p> | <p>La barrera del Personal</p> <p><i>Solo el 25% de gerentes tienen incentivos atados a la estrategia</i></p> |

Fuente: (Kaplan, 2006)

La investigación antes presentada nos impulsa a definir un plan operativo que garantice la alineación de capacidades y la ejecución del **plan estratégico** de la firma PC Consultsa, donde una vez definido es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva, así como sean alineadas las sinergias departamentales.

Comunicar.

Es necesario comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle.

"Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no lleguemos a ninguna parte".

2.8 La empresa en el medio.

A través de la historia se han planteado varias interrogantes acerca de la empresa y la relación con el medio, ya que se ha planteado la razón de ser de la misma, cual debe de ser su comportamiento, valores, etc... tal como lo expresa Varela (Varela, 2009) cuando dice: “¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser?”

Es importante saber la estructura de la industria o sector para poder definir una estrategia adecuada para una empresa y para ello se debe realizar un estudio de la estructura de la industria, analizar los segmentos de mercado, los productos y tipos de productos así como también las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc. (Charles W. L., 2009).

2.9 Fases del plan estratégico.

Las fases del plan estratégico son el desarrollo sistemático y metodológico etapas e hitos claves durante el proceso de planificación estratégica para PC Consultsa.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- Filosofía empresarial
 - *Misión*
 - *Visión*
 - *Valores*

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO
 - FODA
 - *Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*
 - *Análisis SPOG (estrategia, procesos, organización y gobierno corporativo).*

- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
 - Mapa Estratégico
 - *Temas y Objetivos*
 - *Metas y Medidas*
 - *Cartera de Iniciativas (Roadmap)*
 - *Presupuesto Estratégico*

2.10 FODA.

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

2.10.1 Fortalezas.

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

2.10.2 Oportunidades.

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

2.10.3 Debilidades.

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

2.10.4 Amenazas.

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

2.11 Estrategias y su relación con las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter, toda industria está a merced de cinco fuerzas que tienen que ser tomadas en cuenta en una estrategia efectiva. Daremos un breve análisis a dichas fuerzas y así poder generar la mejor estrategia posible.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

2.11.1 La rivalidad entre las empresas que compiten.

Cuando una empresa entra al mercado, se encuentra con algunas empresas de semejantes características que están luchando por sobresalir en un mercado cada vez más exigente. Cualquier acción que realice la empresa va a tener una reacción de parte de la competencia como por ejemplo reducción de precios, mejora de la calidad del productos, mejora de la promoción, etc... y dicha acción va afectar en mayor o menor grado dependiendo de la ventaja comparativa o competitiva que tenga la empresa.

Por lo anterior es indispensable saber cuáles son las estrategias adecuadas que se deben de realizar en la empresa para contrarrestar las acciones que según Porter se van a recibir de forma inmediata por la competencia.

2.11.2 La entrada potencial de competidores nuevos.

En la actualidad, no solo se debe de tener presente a los competidores cuando se va a realizar una estrategia determinada, sino que también hay que tomar en cuenta a los potenciales competidores ya que si el producto o servicio que se ofrece tiene mercado, es más que seguro que personas, o empresas de otras industrias se van a encontrar interesadas en captar una porción del mercado. La empresa en este caso tiene una ventaja de ser uno de los primeros en el mercado, pero dependerá de la existencia de ventajas competitivas, y de identificar las oportunidades que la empresa pueda aprovechar. La estrategias a realizar deberá de tomar en cuenta la entrada potencial de competidores nuevos y por ello se deberá crear barreras de entradas para aquellos competidores, o planificar las estrategias necesarias para no dejarse “robar” la porción de mercado que posee.

2.11.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos.

En un mercado cada vez más exigente, los productos o servicios que ofrecen las empresas, poseen sustitutos. Por ejemplo el azúcar tiene a la panela, la salvia como productos sustitutos, las colas tiene como producto sustituto al agua, y en fin podemos numerar muchos de ellos.

Las estrategias que se realicen en la empresa deberá tomar en cuenta aquellos productos sustitutos que podrían perjudicar en el corto o largo plazo el buen desarrollo de la misma.

2.11.4 El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores constituyen una consideración importante en toda estrategia ya que si los proveedores están muy bien organizados, o tienen fuertes recursos pueda ser que impongan sus reglas. Para ello se deberán realizar las estrategias necesarias para contrarrestar aquello.

2.11.5 El poder de negociación de los consumidores.

Los clientes pueden representar una fuerza importante cuando son muchos, están muy concentrados, o compran grandes volúmenes. Se deberá crear las estrategias necesarias para contrarrestar dichas situaciones.

2.12 Gestión de la estrategia.

La estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

CAPÍTULO 3
METODOLOGÍA

3. Metodología.

3.1 Esquema metodológico aplicado.

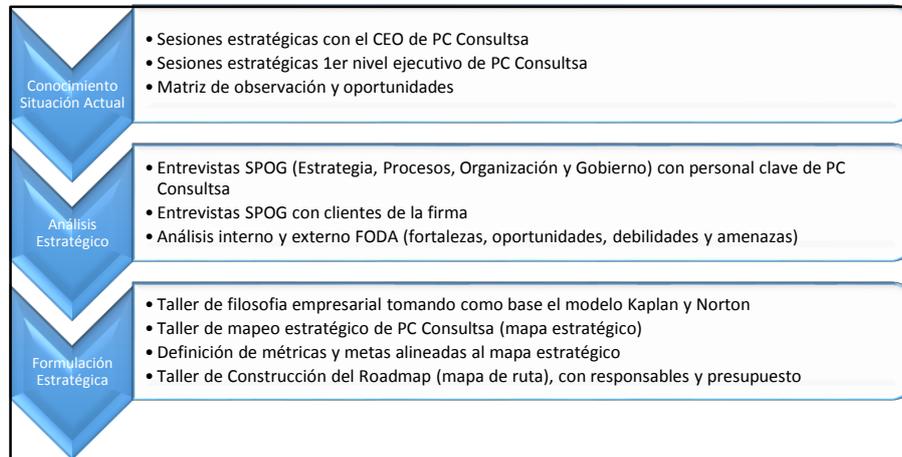


Figura 4. Esquema metodológico
Fuente: Paulo César Conforme

El esquema metodológico aplicado durante el proceso de tesis facilitó las herramientas y técnicas de desarrollo de forma ordenada y sistemática, logrando los entregables planteados.

3.2 Técnicas para la recolección de información.

Así mismo es importante señalar las reuniones y talleres de información e investigación permitieron obtener la información necesaria para el desarrollo de la planificación, de tal manera es importante señalar las principales técnicas.

1. Observación directa

Pasos que seguimos para realizar la observación directa:

- Se determinó el objeto a observar, la empresa PC Consultsa.
 - Lo que se observó fue si posee la empresa una filosofía empresarial.
 - Se registró los datos a través de una encuesta.
 - Se registró los datos observados
2. Entrevistas de entendimiento SPOG con el CEO / gerente general / presidentes-directores de las compañías / mandos medios.
 3. Investigación de mejores prácticas y benchmarking de consultoras de talla mundial
 4. Libros de consulta en estrategia, coaching y gestión del cambio.

De los pasos seguidos se obtuvieron los siguientes resultados :

Tabla 5 : Matriz de observación de alto nivel y oportunidades imperativas

| Temas claves observados | Nivel de desarrollo | Oportunidad |
|---|----------------------------|--|
| Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) | Medio | Alinear la filosofía bajo la orientación estratégica futura de la firma |
| Mapa estratégico | Bajo | Diseñar un mapa estratégico desde las 4 perspectivas (valor, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento) |
| Roadmap estratégico que incluya temas estratégicos, objetivos, metas, métricas y presupuesto. | Bajo | Construir un roadmap (mapa de ruta) que coadyuve a la consecución de la estrategia |
| Gobierno estratégico y cultura hacia la estrategia | Bajo | Definir un modelo de gobierno que vele y asegure la ejecución de la estrategia |

Fuente: Paulo César Conforme

3.2.1 Entrevistas - Talleres de madurez SPOG:

La entrevistas tipo taller constituye una técnica de investigación de preguntas descriptivas que consiste en entender el estado situacional de compañías del sector y de diferentes giros de negocio, por medio de sesiones y preguntas enfocadas a la estrategia, procesos, organización, tecnología y gobierno (SPOG).

La metodología SPOG integra las cuatro líneas de integración de negocios: estrategia, procesos, organización y gobierno y un análisis global en cada dimensión y sus elementos.

Tabla 6 : Líneas de integración de negocios: estrategia

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|----------------------------------|---|
| Estrategia | Alineación estratégica y táctica |
| | Cadena de valor |
| | Modelo de negocio |
| | Balanced scorecard y roadmap |

Fuente: Paulo César Conforme

Tabla 7 : Líneas de integración de negocios: procesos

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|----------------------------------|--|
| Procesos | Arquitectura de procesos alineada |
| | Procesos "To-Be" |
| | Esquemas de control operacional |
| | KPI's & KRI's |
| | Administración de la capacidad instalada |

Fuente: Paulo César Conforme

Tabla 8 : Líneas de integración de negocios: organización

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Organización | Cultura empresarial |
| | Gestión por competencias |
| | Modelo de desarrollo ejecutivo |
| | Gestión clima laboral o CVT |
| | Administración por desempeño |

Fuente: Paulo César Conforme

Tabla 9 : Líneas de integración de negocios: gobierno

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Gobierno | Arquitectura organizacional alineada |
| | Roles y perfiles To-Be |
| | Gestión del riesgo |
| | Estructura de comités gobernantes |

Fuente: Paulo César Conforme

Estas sesiones se llevarán mediante tipo taller con el personal clave entrevistado de manera individual y/o grupal, para establecer los gaps (brechas) existentes y contrastado contra las mejores prácticas SPOG de empresas maduras, lo que consideramos como benchmarking.

3.2.3.2 Determinar fuentes de información.

En este punto determinamos cuáles serán las fuentes externas a través de las cuáles obtendremos la información que requerimos, las cuales las podemos clasificar en:

- *Fuentes primarias:* Encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores, etc.
- *Fuentes secundarias:* Publicaciones, libros, bases de datos, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet, etc.

3.2.3.3 Recolección de información.

Una vez seleccionada las fuentes de información, pasamos a la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

3.2.3.4 Evaluación de información.

En esta etapa se evalúa la información, haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario.

Debemos recordar que el objetivo de evaluar esta información es la de buscar oportunidades y amenazas, algunos ejemplos sencillos de cómo realizar esta evaluación o análisis son:

- Si, por ejemplo, observamos los sectores que tiene un mayor crecimiento (por ejemplo, la minería o la construcción o entidades financieras), entonces incursionar en dichas industrias podría ser una buena oportunidad de negocio para la firma.
- Si, por ejemplo, hemos detectado la entrada de nuevos proveedores con insumos de mejor calidad y a menores precios, entonces ello podría ser una oportunidad (por ejemplo en este caso podrían ser insumos tecnológicos).
- Si detectamos el ingreso de nuevas tecnologías, por ejemplo, tecnologías de información, ello podría ser una oportunidad, si es que la adquirimos a tiempo, o podría ser una amenaza si no actualizamos la nuestra, y dejamos que la competencia sí lo haga.
- Si, por ejemplo, el gobierno se propone a firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, ello podría ser una oportunidad para ofertar nuestros

servicios/productos a dicho país, o podría ser una amenaza por la entrada de servicios/productos similares procedentes de dicho país que nos hagan competencia.

Una vez que hemos evaluado las diferentes oportunidades y amenazas que podríamos tener, hacemos una lista en orden de importancia.

3.2.3.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias.

Y, finalmente, una vez analizada la información, pasamos a tomar las decisiones o diseñarlas estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y hacer frente o eludir las amenazas, o, en todo caso mitigar sus consecuencias; empezando con las oportunidades o amenazas más importantes.

Por ejemplo, en el caso de que el gobierno esté por firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, y ello vaya a facilitar la entrada de servicios/productos con menores precios que compitan con los nuestros, entonces la forma de contrarrestar dicha amenaza, podría ser aprovechar nuestras ventajas competitivas y aumentar la calidad de nuestros servicios/productos.

3.2.2 Necesidades de información para el análisis interno.

Los recursos financieros son insuficientes para poder desarrollar una campaña de marketing para la generación de valor (ver anexo 1). Los aspectos positivos son la capacidad de ejecución de las iniciativas de sus integrantes ya que, desde el equipo principal el presidente-CEO y la dirección general tienen un alto nivel de ejecución que influencia a su equipo en esa misma línea. Los aspectos negativos son su tecnología digital (ver anexo 1).

Otro de los aspectos claves en el análisis interno se enfoca en los procesos que tiene que ver en cómo estos interactúan y generan sinergia dentro de la cadena de valor de PC Consultsa tanto en sus procesos productivos como los procesos de soporte al negocio. Los gerentes de PC Consultsa poseen una excelente visión, Iniciativa, conocimiento del negocio y capacidad de ejecución (ver anexo 1).

Este análisis interno se convirtió en el disparador para toma de decisiones hacia una planificación estratégica que integre y conecte todos estos elementos (procesos, estructura organizacional y recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos) y desde este análisis iniciar una nueva etapa para la PC Consultsa.

3.2.3 Necesidades de información para el análisis externo.

En la actualidad los constantes cambios que se dan en el mundo empresarial, demanda un fuerte enfoque no solo a los aspectos internos de la empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.) sino también a los aspectos externos. Cambios tales como la tecnología y su movilidad hacia lo digital, la comunicación y el entorno viral en las redes sociales, la robotización, las regulaciones gobernantes, la profesionalización empresarial hacia normas y estándares.

Hacia fuera se necesitan nuevas formas de desarrollo empresarial, social, político, deportivo y ejecutivo

El análisis externo consistió en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente si no toman el control y asumen la responsabilidad de los cambios. Estas tendencias marcan un gran desafío para las consultoras que deben reconvertir su estrategia de negocio y capacidades. Tendencias tales como la automatización de los procesos de negocio (ejemplo: BPM Business Process Management), la modernización del servicio (ejemplo: CRM Customer Relations Management), los esquemas y estándares tecnológicos (ejemplo: ITIL, COBIT), los modelos de liderazgo moderno (ejemplo: Coaching, Mentoring, Humanización) (Ver anexo 1).

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias y tácticas para lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades y mitigación de riesgos y amenazas.

A continuación el esquema formal de análisis externo consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia positiva o negativa de la empresa.

En cuanto a los factores económicos encontramos lo siguiente : Las principales fuerzas económicas son el PIB (producto interno bruto) que se ubica en un crecimiento del 0.4% muy por debajo del 4,5% proyectado para este año, la tasa de inflación en un orden del 4,14%, la tasa de desempleo a un ritmo del 4.47%, el crecimiento de la economía mundial 3,8%, el crecimiento de la economía ecuatoriana al 4%, el crecimiento de la economía de la región al 2,2%, una marcada tendencia negativa en la balanza comercial por la caída del precio del petróleo (Lideres, 2015).

Ente las fuerzas de la competencia , tenemos que los competidores son las consultoras internacionales (PWC, Ernst & Young, Deloitte) así como firmas locales Elite Profesional, Opimmus. (ver anexo 1)

Fuerzas de la competencia: Competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc..

Productos sustitutos: Existencia o aparición de nuevos servicios/productos que podrían reemplazar al tipo de servicio/productos de nuestra empresa. En el caso de PC Consultsa uno de ellos constituyen la consultoría deportiva y consultoría política, con enfoque en el coaching (Ver anexo 1).

Proveedores: Cantidad, calidad de insumos, política de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc..

Clientes: Perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc..

3.3 Análisis comparativo mediante la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

La matriz FODA: Para llevar a cabo la matriz FODA partimos de un análisis sistemático y ordenado que facilitó la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas:

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades;

(D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización PC Consultsa, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implicó un proceso reflexivo mediante talleres y sesiones con los directivos de la firma fundamentada en la información objetiva tanto interna como externa levantada en las entrevistas SPOG (estrategia, procesos, organización y gobierno), donde se focalizaron las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas que se presentaban así como para atenuar las amenazas externas. Igualmente se determinó que PC Consultsa puede desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para la firma que tiene poco tiempo en el mercado, para mitigarlo es vital lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades externas que se presenta en el mercado, como es la necesidad de un servicio de mayor valor desde el momento de la prospección, donde es vital lograr potencializar la cultura de servicio de los consultores para que en los momentos de contactos con los clientes dotar de conocimiento y valor (best practices) a las empresas y que esto al tiempo asegure la conversión de clientes para el acompañamiento en los procesos de implementación de las iniciativas.

3.3.1 La estrategia FO.

Se basó en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia fue la más recomendada. La organización PC Consultsa podría partir de sus fortalezas como son, la suficiencia de conocimiento en modelos de negocios, metodologías pragmáticas de clase y alcance global y las bases de conocimiento (best practices, benchmark...) y a través de la utilización de estas capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus servicios de consultoría gerencial.

3.3.2 La estrategia FA.

Se basó en disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno una de ellas es la restricción a la inversión de compañías en procesos de consultoría, valiéndose de las fortalezas. Esto no implicó que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución para lo cual se optó por evaluar con los ejecutivos nuevas fuentes de consultoría más allá de las tradicionales como por ejemplo potenciar los procesos robustos integrando procesos de coaching y mentoring gerencial.

3.3.3 La estrategia DA.

Tuvo como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso PC Consultsa está

muy lejos de pueda llegar al cierre de la institución, pero sí los ejecutivos evaluaron cambios estructurales y de misión dentro del mismo enfoque de la consultoría.

3.3.4 La estrategia DO.

Tuvo como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, donde se decide invertir recursos para desarrollar el área deficiente o incursionar en nuevas áreas y así poder aprovechar la oportunidad que el mercado presentaba, de ahí nació de la mesa directiva de PC Consultsa el ofertar servicios de consultoría a nichos vírgenes y en el marco de sus líneas de negocio por ejemplo la consultoría en coaching al deporte que no ha sido explotado y así seguir en el emprendimiento hacia otras especialidades de la consultoría gerencial.

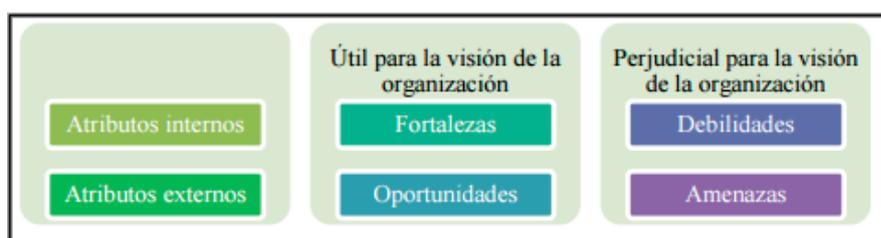


Figura 5. Matriz foda
Fuente: Kaplan & Norton

3.4 Entrevistas y evaluación.

Entre los inputs para identificar los issues internos y externos para la estrategia empresarial contamos con la matriz de investigación y conocimiento SPOG (por sus siglas estrategia, procesos, organización y gobierno), este modelo de evaluación es una mejor práctica en diagnósticos empresariales y de negocio utilizado por consultoras de clase y alcance mundial (Accenture y Ernst&Young).

La misma consistió en:

- Entrevistas al CEO y Gerencia General de PC Consultsa
- Entrevistas grupales a consultores y directores de la firma
- Entrevistas a clientes y alianzas estratégicas de la PC Consultsa
- El contenido de las entrevistas propone esquemas de gestión gerencial y de negocio para cada dimensión del SPOG (Estrategia, Procesos, Organización y Gobierno)



Figura 6. Modelo de entrevistas empresariales SPOG
Fuente: Accenture

- Los esquemas de gestión gerencial y de negocio poseen una escala del 1 a 5 donde 1 es el nivel de gestión básico y 5 un nivel de gestión de alto desempeño.
- De la misma manera las escalas nos muestra bajo un esquema semaforizado el nivel de desarrollo tanto interno como externo, lo que nos facilita un insumo vital para la generación de propuestas de valor y oportunidades de mercado, así como oportunidades de fortalecimiento de las capacidades internas de la firma.

| Nivel de Desarrollo | Descripción | Calificación |
|--|---|--------------|
| Dimensión Altamente Desarrollada | Dimensión o elemento de la misma altamente desarrollado a las mejores prácticas de gestión gerencial y empresarial, su nivel cubre de forma eficiente las necesidades del negocio y operaciones de servicio actuales y a futuro. | 5 |
| Dimensión Medianamente Desarrollada | Dimensión o elemento de la misma medianamente desarrollada a las mejores prácticas de gestión gerencial y empresarial, su nivel cubre de forma efectiva aunque no siempre eficiente las necesidades de negocio y operaciones de servicios actuales - Se evidencian brechas puntuales. | 4 |
| Dimensión Alerta Desarrollo Bajo | Dimensión o elemento de la misma en estado problema, no cubre el nivel de gestión gerencial para el negocio y operaciones de servicio actuales - Se evidencian muchas brechas en los niveles. | 3 |
| Dimensión Crítica -No Desarrollada- | Dimensión o elemento de la misma en estado de emergencia, no cubre el nivel de gestión gerencial mínimo para el negocio y operaciones de servicios actuales - Se evidencian brechas significativas. | < 3 |

Figura 7. Escalas SPOG
Fuente: Ernst & Young

3.5 Formulación de objetivos.

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad que involucró de manera directa a todos los responsables de la gestión de PC Consultsa (Gerente general, jefes departamentales, empleados). La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales coadyuvó a la aceptación y al compromiso. Los objetivos anuales son importantes para la implantación de la estrategia de la firma porque:

- Representan la base para la distribución de recursos;
- Constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes;
- Son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo.
- Establecen prioridades corporativas, de división y departamentales.

Se dedicó mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos de cada año se planteen bien, que sean congruentes con el largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán en PC Consultsa. La aprobación, la revisión o la eliminación de los objetivos son mucho más que una actividad de autorización. El propósito de los objetivos anuales se resumió de la manera siguiente:

Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la PC Consultsa. Proporcionaron una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirvieron como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecieron incentivos para el desempeño de los directivos y empleados.

Durante la implementación de la primera junta de gobierno de la estrategia PC Consultsa, los objetivos establecidos fueron comunicados con claridad, aspecto vital para el éxito de la firma. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con las líneas y segmento de negocios, el área geográfica, los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas.

Los objetivos estratégicos fueron expresados en términos cualitativos y cuantitativos de forma congruentes y razonable, caracterizados por una dimensión de tiempo e hito, con responsables y acompañados por las recompensas. Con mucha frecuencia, los objetivos se

establecen de manera muy general, con poca utilidad operativa pero en PC Consultsa el implementar la metodología de un esquema de gobierno marca la diferencia.

3.6 Roadmap (mapa de ruta).

El Roadmap es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un mapa de ruta operativo alineado a la estrategia se establece generalmente con una duración efectiva de un período.

El plan Roadmap es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el Roadmap debe alinearse a los objetivos estratégicos del negocio con responsables departamentales de ejecutarlo, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales del mapa de ruta (roadmap) es que se traduzca en un plan operativo si lo faseamos año a año, siendo que el Roadmap contiene las acciones de corto, medio y largo plazo debidamente presupuestadas, estimados los esfuerzos, con responsables funcionales y departamentales.

CAPÍTULO 4
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4. Situación actual de la empresa.

Mediante entrevistas estratégicas con la gerencia y socios de PC Consultsa se alcanzó un alto nivel de conocimiento sobre la situación actual de la empresa. Las entrevistas comprendían el entendimiento desde los cuatro (4) enfoques de evaluación de negocios.

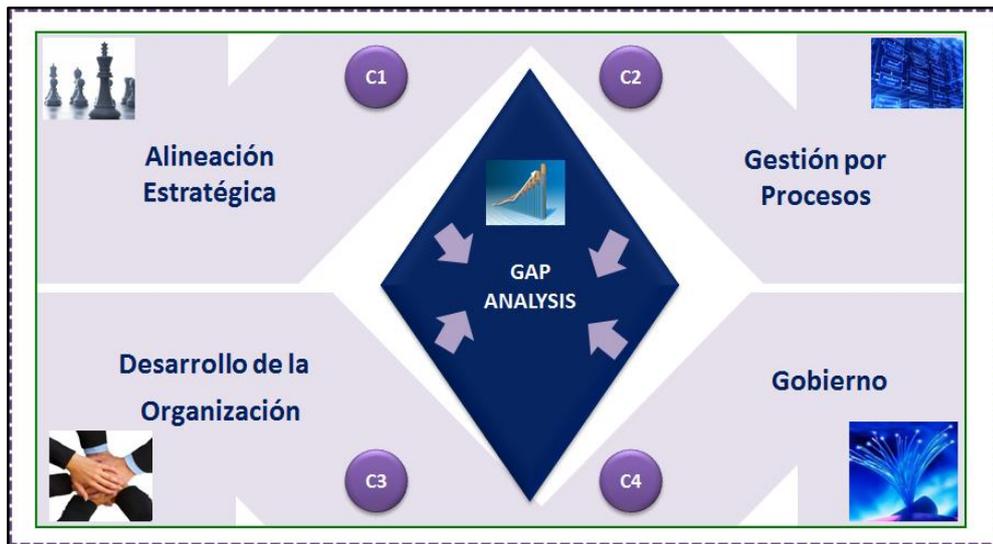


Figura 8. Enfoques de evaluación de negocios
Fuente: Consultora Accenture

4.1. Elementos considerados en cada dimensión de la entrevista SPOG a ejecutivos de PC-Consultsa.

4.1.1 Dimensión en estrategia.

En esta dimensión de la entrevista con los empresarios y CEO's se trataron 4 (elementos) claves de la gestión de la estrategia empresarial.

Tabla 10. Elementos considerados en la alineación estratégica

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|---------------------------|----------------------------------|
| Estrategia | Alineación estratégica y táctica |
| | Cadena de valor |
| | Modelo de negocio |
| | Balanced Scorecard y Roadmap |

Fuente: Consultora Accenture.

4.1.2 Dimensión en procesos.

En esta dimensión de la entrevista con los empresarios y CEO's se trataron 5 (elementos) claves de la gestión de la gestión por procesos.

Tabla 11. Elementos considerados en gestión por procesos

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|---------------------------|--|
| Procesos | Arquitectura de procesos alineada |
| | Procesos "To-Be" |
| | Esquemas de control operacional |
| | KPI's & KRI's |
| | Administración de la capacidad instalada |

Fuente: Consultora Accenture

4.1.3 Dimensión en organización.

En esta dimensión de la entrevista con los empresarios y CEO's se trataron 5 (elementos) claves del desarrollo de la organización.

Tabla 12. Elementos considerados en Desarrollo de la organización

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|---------------------------|--------------------------------|
| Organización | Cultura empresarial |
| | Gestión por competencias |
| | Modelo de desarrollo ejecutivo |
| | Gestión clima laboral o CVT |
| | Administración por desempeño |

Fuente: Consultora Accenture

4.1.4 Dimensión en gobierno.

En esta dimensión de la entrevista se trataron 4 (elementos) claves de gobernabilidad.

Tabla 13. Elementos considerados en gobierno corporativo

| ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Gobierno | Arquitectura organizacional alineada |
| | Roles y perfiles To-Be |
| | Gestión del riesgo |
| | Estructura de comités gobernantes |

Fuente: Consultora Accenture

Producto de las entrevistas realizadas durante el 2014 desde estas cuatro (4) dimensiones y sus elementos que las componen, facilitó la identificación de los GAPs (brechas y necesidades) de gestión gerencial y empresarial que serán el input del perfil competitivo de la firma de consultoría gerencial PC-Consultsa.

4.1.5 Resultado general de las entrevistas SPOG a PC-CONSULTSA.

Dentro de las entrevistas SPOG se presentaron elementos dentro de cada dimensión que se identificaron como necesidades empresariales en la gestión, que se vuelven imperativos en el modelo de negocios de la firma.



Figura 9. Elementos considerados en Desarrollo de la organización

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

4.1.5.1 Resultado obtenido en la dimensión estratégica.

Se presentan una marcada brecha de gerenciamiento estratégico, desde la formulación hasta su difusión y ejecución, lo que se convierte en oportunidades para el desarrollo de un modelo gobierno de la estrategia de la firma.

4.1.5.2 Resultado obtenido en la dimensión de procesos.

PC Consultsa presentan una marcada brecha en disciplinas de gestión por procesos, lo que se convierte en un imperativo en el desarrollo de procesos productivos y de soporte anclados en su cadena de valor.

4.1.5.3 Resultado obtenido en la dimensión organización.

En PC Consultsa se presenta una tendencia hacia la gestión del capital humano, sin embargo las disciplinas catalizadoras de la cultura y cambio organizacional aún no han sido abordadas con intensidad.

4.1.5.4 Resultado obtenido en la dimensión gobierno.

La Dimensión de Gobierno toma fuerza en el modelo de negocios de la firma, en la actualidad se requiere con prioridad dos esquemas gobernantes claves: GOBIERNO DE TECNOLOGÍAS y GOBIERNO DE NEGOCIOS, desde el punto de vista estratégico del negocio.

4.1.5.5 Resultados obtenidos de la entrevista a clientes de la firma.

Siguiendo la metodología SPOG se agendaron encuestas a empresarios y altos directivos desde las 4 (cuatro) perspectivas de integración de negocios a efecto de identificar las necesidades actuales y potencial que facilite el fortalecimiento de orientación y enfoque de la firma PC Consultsa para sus años futuros.

Tabla 14 Matriz de entrevistas empresariales

Objetivo: Identificación y Captura de necesidades actuales y potenciales

| Empresa | Orientación | Actividad | Lugar | Segmento |
|-----------------------|--------------------|---|--------------|-----------------|
| 1. Élite Profesional | Servicio | Consultoría en RRHH | Guayaquil | Pequeña |
| 2. Smart | Servicio | Tecnología | Guayaquil | Pequeña |
| 3. MLS | Servicio | Servicios de limpieza y mantenimiento | Guayaquil | Mediana |
| 4. Halley Corporación | Industrial | Producción de accesorios para la construcción | Ambato | Mediana |

| | | | | |
|-----------------------------|--------------|--|-----------|--------|
| 5. Univisa | Comunicación | Televisión pre-pagada / Web | Guayaquil | Grande |
| 6. Wartzilla | Industrial | Energía al sector industrial y marino | Quito | Grande |
| 7. Corporación GPF | Retail | Farmacéutica | Quito | Grande |
| 8. Corporación el Rosado | Retail | Cadenas de supermercados | Guayaquil | Grande |

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

Para las encuestas y entrevistas a clientes y empresarios se utilizaron los mismos elementos de cada dimensión SPOG que se aplicó a los PC Consultsa a fin de guardar convergencia y alineación del modelo SPOG (estrategia, procesos, organización y gobierno)

| Nivel de Desarrollo | Descripción | Calificación |
|--|--|---------------|
| Dimensión Altamente Desarrollada | Dimensión o elemento de la misma altamente desarrollado a las mejores prácticas de gestión gerencial y empresarial, su nivel cubre de forma eficiente las necesidades del negocio y operaciones de servicio actuales y a futuro. | 5 |
| Dimensión Medianamente Desarrollada | Dimensión o elemento de la misma medianamente desarrollada a las mejores prácticas de gestión gerencial y empresarial, su nivel cubre de forma efectiva aunque no siempre eficiente las necesidades de negocio y operaciones de servicios actuales - Se evidencian brechas puntuales. | 4 |
| Dimensión Alerta Desarrollo Bajo | Dimensión o elemento de la misma en estado problema, no cubre el nivel de gestión gerencial para el negocio y operaciones de servicio actuales - Se evidencian muchas brechas en los niveles. | 3 |
| Dimensión Crítica -No Desarrollada- | Dimensión o elemento de la misma en estado de emergencia, no cubre el nivel de gestión gerencial mínimo para el negocio y operaciones de servicios actuales - Se evidencian brechas significativas. | < 3 |

Figura 10. Nivel de Desarrollo

Fuente: Consultora Ernst & Young

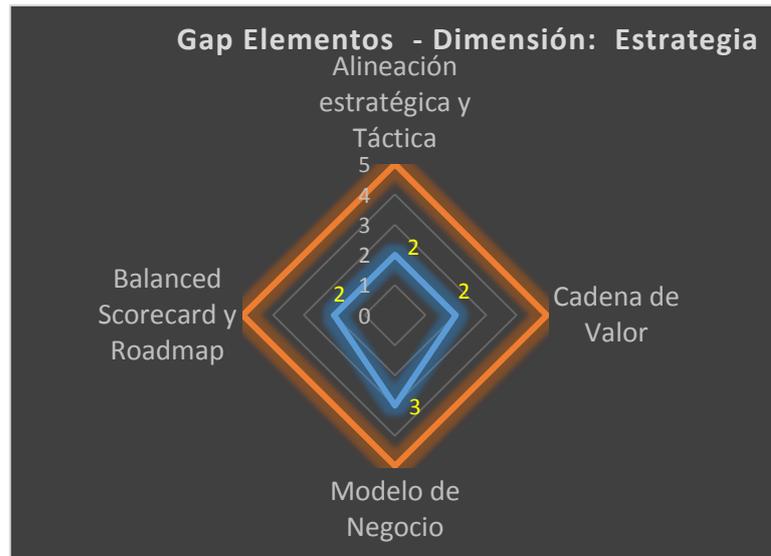


Figura 11. Dimensión: Estrategia - Resultado Gap analysis
Fuente: Entrevistas Clientes actuales y empresarios

Síntesis general: Los clientes-empresa actuales y potenciales presentan una marcada brecha en disciplinas de gerenciamiento estratégico, lo que se convierte en oportunidades para el desarrollo de servicios en cada uno de estos elementos imperativos de las empresas.

Análisis gráfico: En la gráfica se observan elementos de la dimensión estrategia, donde existen brechas claras que requieren desarrollar para un sólido proceso estratégico en las organizaciones como son: cadena de valor, balanced scorecard y alineación estratégica y táctica con una brecha del 60% y de una brecha del 40% en la dimensión modelo de negocio.

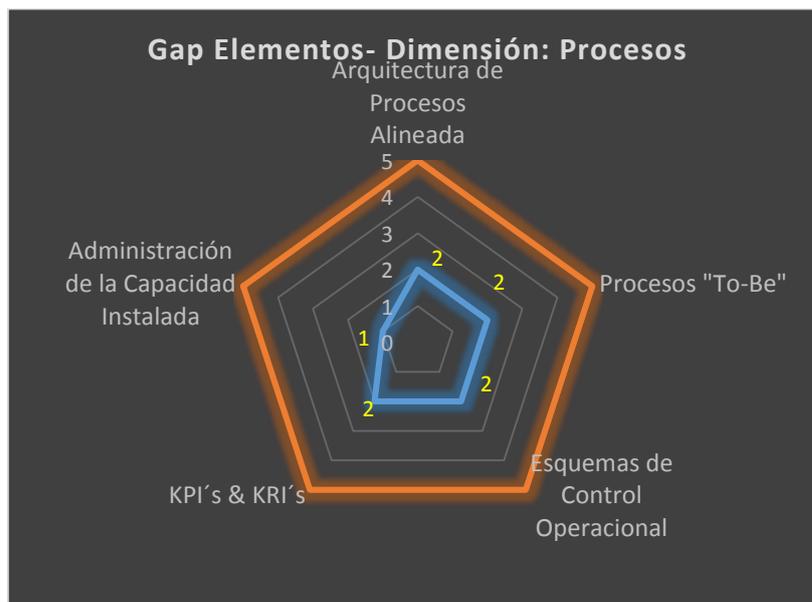


Figura 12. Dimensión Procesos - Resultado Gap análisis
Fuente: Entrevistas Clientes actuales y empresarios

Síntesis general: Las empresas en la actualidad presentan una marcada brecha en disciplinas de gestión por procesos tanto a nivel metodológico (LEAN Six Sigma, DMAIC..) como aplicaciones tecnológicas de procesos (SAP, BPM, CRM...) lo que se convierte en oportunidades para el desarrollo de servicios en cada uno de estos elementos imperativos de las empresas.

Análisis gráfico: En la gráfica se observan elementos de la dimensión procesos, donde existen brechas claras que las empresas requieren desarrollar para un sólido proceso táctico y operativo para la consecución de la estrategia: arquitectura y diseño de procesos, esquemas de control de riesgos, KPI´s con una brecha del 60% y de una brecha del 80% en la dimensión modelos de capacidad instalada y productividad respectivamente.



Figura 13. Dimensión Organización - Resultado Gap analysis
Fuente: Entrevistas Clientes actuales y empresarios

Síntesis General: En la actualidad se presenta una tendencia hacia la necesidad de potencializar el capital humano, desde nuevas disciplinas de gestión organizacional en el marco de desarrollo de competencias y problemáticas en gestión de la calidad de vida laboral (CVT) y cultura organizacional (valores, engagement..) lo que son unos de los más requeridos por el empresariado, así como procesos de training, coaching y mentoring.

Análisis gráfico: En la gráfica se observan elementos de la dimensión donde existen brechas claras que requieren desarrollar como organización, donde cultura empresarial y gestión por competencias son los elementos de mayor brechas con el 60%, seguidos de gestión de clima laboral y administración del desempeño con el 40% de brecha respectivamente.

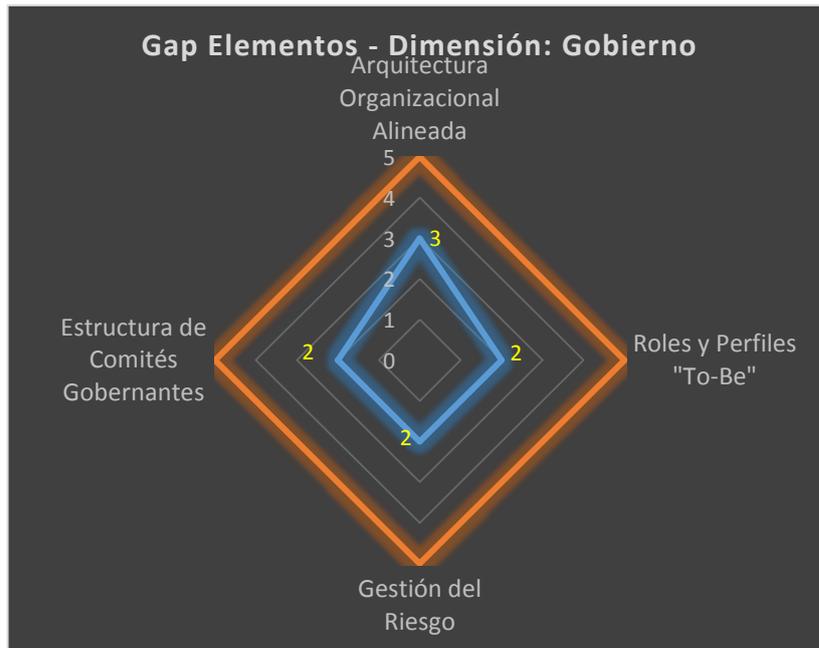


Figura 14. Dimensión Gobierno - Resultado Gap analysis
Fuente: Entrevistas Clientes actuales y empresarios

Síntesis general: La Dimensión de Gobierno toma fuerza en los modelos de negocios de todo tamaño, en la actualidad las organizaciones demandan de un pragmático esquema de gobierno y alineación que garantice la sinergia integralmente la estrategia, los procesos y la organización con una visión sistémica.

Análisis gráfico: En la gráfica de gobierno se observan elementos de la dimensión, donde existen brechas claras que requieren mejorar como son: un modelo de gobierno efectivo, la gestión del riesgo y roles claramente definidos, estos mantienen una brecha de 60% mientras que el elemento de una arquitectura organizacional alineada representa el 40% de brecha respectivamente.

4.2 Análisis interno.

4.2.1 Fortalezas y debilidades.

En este primer análisis abarcaremos el entorno organizacional de adentro hacia afuera, este análisis es vital para identificar las capacidades claves que marcarán el norte de la compañía y fortalecer la organización.

Entre los aspectos internos del análisis para PC Consultsa se consideran las cuatro líneas de integración de negocios excelentes:



Figura 15. Fortalezas y Debilidades
 Fuente: (Armando J. Espinoza de los Monteros Fuentes, 2006).

El análisis identifica los aspectos que PC Consultsa tiene como barreras de entrada (fortalezas) o en contra (debilidades). Esta identificación serán los imperativos para el presente y futuro de PC Consultsa y en el marco de los servicios de la firma.

El cuadro de análisis de fortalezas y debilidades muestra una metodología matricial por enfoque en las cuatro (4) líneas de integración SPOT (Estrategia, Procesos, Organización y Tecnología). Los niveles de fortalezas y debilidades presentadas serán definidos para el estado presente de la firma.



Figura 16. Cuadro de Análisis General de Fortalezas y Debilidades PC Consultsa
 Fuente: Kaplan & Norton

Los resultados presentados del análisis interno: fuerzas y debilidades, demanda de un proceso de maduración y aprendizaje estratégico para la firma para sus años futuros, evitando de esta manera que la firma caiga en el statu-quo.

Dentro de cada dimensión SPOT (estrategia, procesos, organización y tecnología) se puede determinar iniciativas estratégicas, que se desprenden del análisis de fortalezas y debilidades.

A continuación expondremos las iniciativas individuales del análisis de fortalezas y debilidades de PC-Consultsa por cada dimensión, iniciativas que formarán parte del mapa de ruta de largo plazo de la firma de consultoría gerencial.

Dimensión: Estrategia.

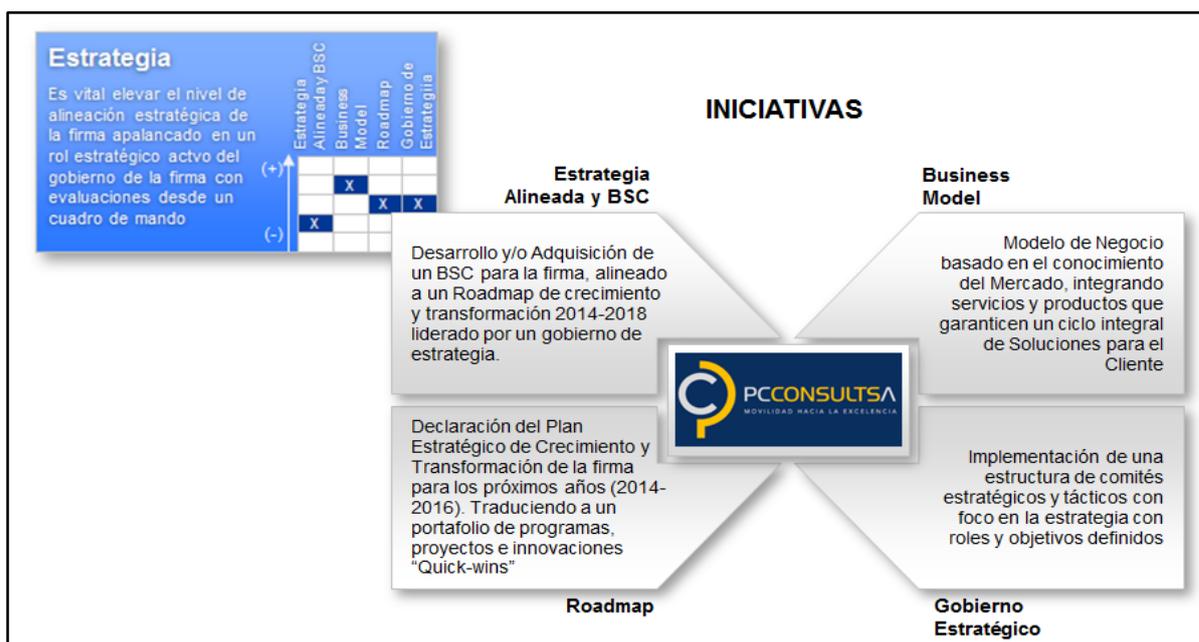


Figura 17. Iniciativas desde las Fortalezas y Debilidades PC-Consultsa
Fuente: Kaplan & Norton

Las iniciativas derivadas del análisis de Fortalezas y Debilidades en la dimensión estratégica, coadyuva al fortalecimiento de las capacidades que se convertirán en ventajas competitivas vitales.

Estas iniciativas para que puedan ser ejecutadas en buen cauce requieren que las otras capacidades de las dimensiones internas (procesos, organización y tecnología) sean integradas como un todo.

Este desarrollo estrictamente planificado y organizado generará el proceso de madurez y aprendizaje necesario para poner en marcha la planeación estratégica de PC-Consultsa. La Estrategia de la firma se convertirá la brújula que guiará los pasos de crecimiento y transformación de PC Consulta, de la cual se desprenden los siguientes imperativos:

1. Desarrollo y/o adquisición de un BSC para la firma, alineado a un Roadmap de crecimiento y transformación 2014-2018 liderado por un gobierno de estrategia.

La implementación de un cuadro de mando balanceado alineado a un mapa estratégico permitirá integrar la estrategia global en términos de sus objetivos, proyectos y programas de valor para sus años futuros. La creación de un gobierno de estrategia para la firma liderado por el CEO y por los Socios Estratégicos será el componente gobernante que consolide la operatividad de Roadmap 2014-2018 de PC Consultsa.

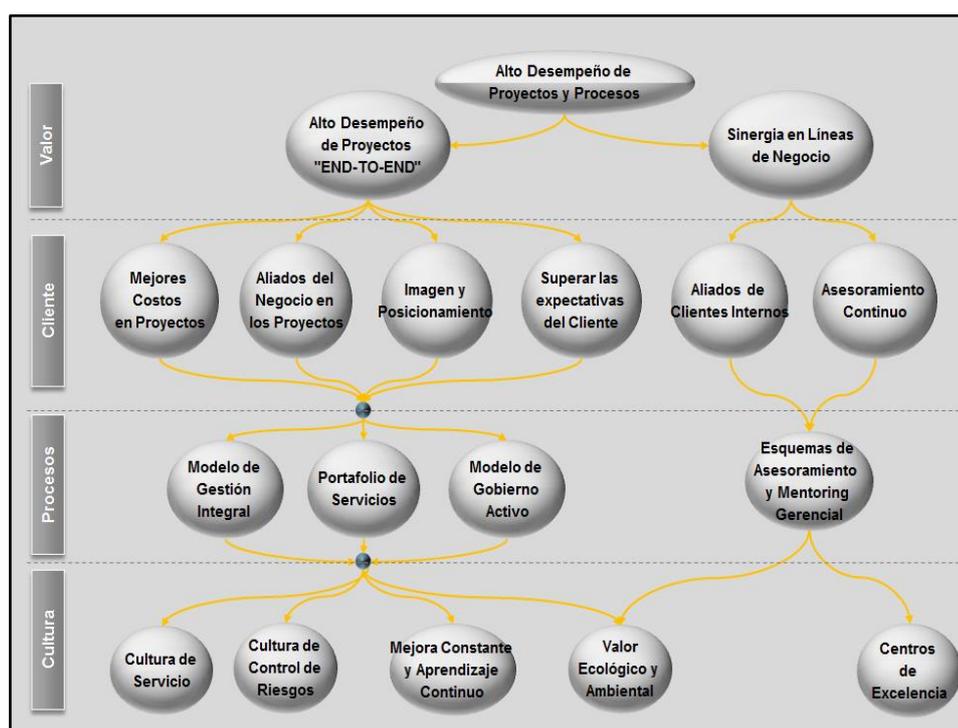


Figura 18. Mapa estratégico

Fuente: (David Norton. PH. D, 2006 ; Robert Kaplan. PH. D, 2007)

2. Modelo de Negocio basado en el conocimiento del Mercado, integrando servicios y productos que garanticen un ciclo integral de Soluciones para el Cliente.

El modelo de negocio de PC Consultsa orientado al Cliente traducirá la estrategia en una gestión táctica y operacional del negocio, es donde se movilizará la estrategia hacia sus objetivos de largo plazo. El modelo de negocio de la firma deberá enmarcarse en principios de claves de gestión de clientes.

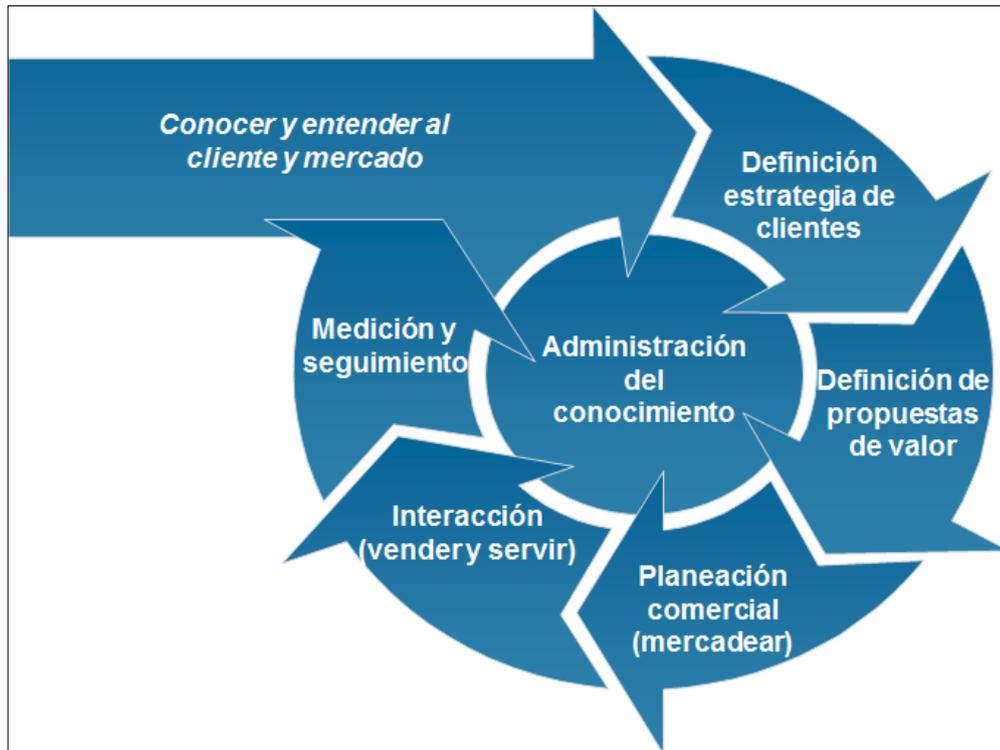


Figura 19. Orientación Modelo de Negocio PC Consultsa
Fuente: Accenture (2003)

Declaración del plan estratégico de crecimiento y transformación de la firma para los próximos años (2014-2016). Traduciendo a un portafolio de programas, proyectos e innovaciones “Quick-wins”

El plan estratégico de crecimiento y transformación de PC Consultsa, define como premisas claves la creación de un portafolio de gestión en términos de proyectos, programas, presupuesto estratégico e iniciativas que impulsan la estrategia de valor de la firma.

La responsabilidad de la ejecutoria del portafolio de gestión estará bajo los directores ejecutivos y bajo el control del modelo de gobierno que estará conformado por los socios-directores de PC-Consultsa.

Implementación de una estructura de comités estratégicos y tácticos con foco en la estrategia con roles y objetivos definidos.

Un comité de gobierno activo y robusto, con roles y objetivos claros alineados a la estrategia que asegure cada tema estratégico y de gestión de la firma:

- ◆ **Junta de Estrategia:** CEO y Socios-Directores - Frecuencia: Trimestral
- ◆ **Junta de Estrategia:** CEO y Socios-Directores - Frecuencia: Bi-mensual
- ◆ **Comité Ejecutivo:** CEO y Directores Principales - Frecuencia: Mensual
- ◆ **Comité del Cliente:** CEO y Directores Principales - Frecuencia: Quincenal/Ad-hoc

Dimensión: Procesos.



Figura 20. Iniciativas desde las Fortalezas y Debilidades PC-Consultsa
Fuente: Kaplan & Norton

La dimensión de procesos demanda el asentamiento de una cadena de valor costo-efectiva que operativice la estrategia y modelo de negocio de PC Consultsa, desde dos vectores:

- ▶ Procesos Core o procesos productivos
- ▶ Procesos No-Core o procesos de soporte

Los procesos deberán ser diseñados desde un enfoque de afuera hacia dentro, es decir desde la perspectiva del cliente y tomando como insumo la propuesta de valor de PC-Consultsa.

Esta dimensión de procesos que deberá operativizar PC-Consultsa deberá considerar elementos gobernantes y de control de riesgos, alineado a su cadena de valor existente.

4.2.2 Cadena de valor PC-Consultsa.

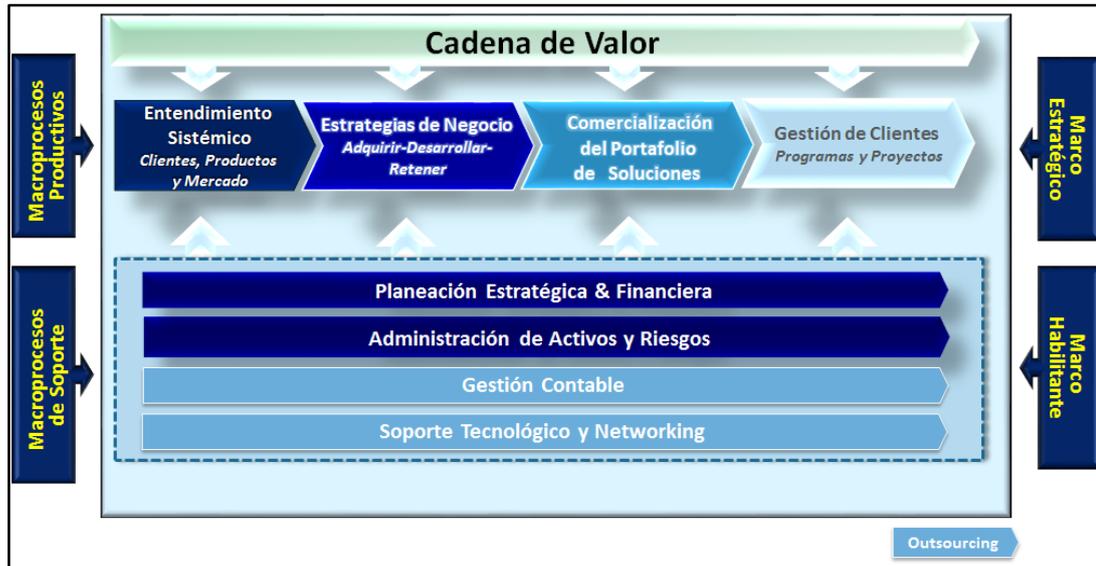


Figura 21. Cadena de valor de la firma
Fuente: PC Consultsa

La cadena de valor actual de la firma PC-Consultsa facilita la integración de la propuesta de valor actual y futura en función a la dinámica del portafolio de servicios y soluciones.

Una de las iniciativas claves de fortalecimiento es la creación de un centro de excelencia de PC Consultsa desde un enfoque de procesos -CENTRO DE EXCELENCIA DE PROCESOS- con una perspectiva que integre inputs claves en la gestión de procesos tanto de Cliente como hacia adentro y que potencien la propuesta de valor:

Elementos estratégicos para el centro de excelencia en procesos.

- ✓ Principios de Procesos Excelentes (PPE)
- ✓ Metodologías de Procesos de Clase mundial
- ✓ Herramientas de Análisis de Procesos
- ✓ Benchmarking en Procesos
- ✓ Best-Practices en Procesos

Dimensión: Organización.



Figura 22. Iniciativas desde las Fortalezas y Debilidades PC-Consultsa Fuente: Kaplan & Norton Fuente: PC Consultsa

El análisis de fortalezas y debilidades de PC-Consultsa en la dimensión organización, demanda la consolidación de su estructura organizacional y roles de la misma, así como un mayor esfuerzo e intensidad en estrategias de cultura Laboral apalancado en el desarrollo de habilidades Hard & Soft.

La estructura organizacional de PC Consultsa facilitada por la Gerencia General de la firma se basa en su modelo y arquitectura de negocio y este a su vez en su cadena de valor lo que hasta cierto grado conecta estratégicamente el núcleo de la firma desde un enfoque “END-TO-END”, y desde esta misma conectividad la planeación estratégica en análisis demandará cambios y transformaciones estructurales desde un esquema lógico:



Figura 23. Alineación Estratégica Lógica (Alto Nivel) Elaborado por Paulo César Conforme

La Estructura Organizacional actual de la firma guarda alineación con su modelo de negocio pero no necesariamente con una estrategia que incorpore los nuevos enfoques estratégicos que coadyuve con la formulación estratégica 2014-2018:

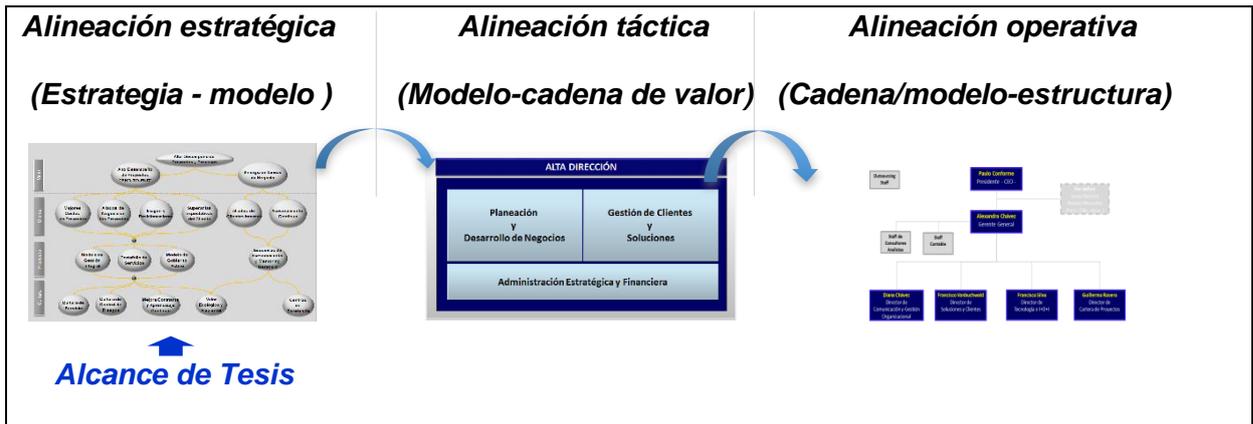


Figura 24. Enfoque de alineamiento estratégico empresarial

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

Alineación Nivel I: Estratégica (Estrategia - Modelo).

El modelo facilita la estrategia y la estrategia define el modelo de gestión y desde este enfoque de alineación se definen los fundamentos conceptuales en los que se basará la gestión de PC Consultsa, estos fundamentos serán los imperativos esenciales de la firma.



Figura 25. Modelo de negocio

Fuente: PC Consultsa

Alineación Nivel II: Táctica (Modelo-Cadena de Valor).

Con la definición del modelo definimos una cadena de valor que operativice la estrategia y modelo de negocios de la firma; esta cadena de valor se estructura desde la identificación de dos (2) tipología de procesos:

- ✓ Procesos Productivos
- ✓ Procesos de Soporte

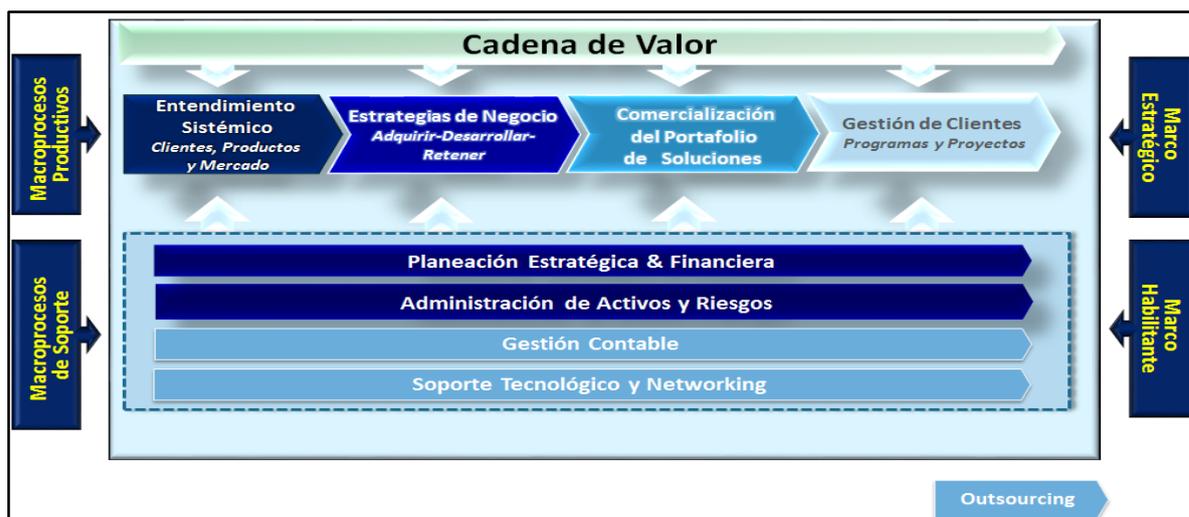


Figura 26. Cadena de Valor
Fuente: PC Consultsa

Alineación Nivel III: Operativa (Cadena/Modelo-Estructura).

La cadena de valor del negocio define los procesos productivos y de soporte de la firma de consultoría gerencial PC-Consultsa la cual debe ser ejecutada desde una arquitectura organizacional alineada a su cadena de valor, modelo de negocio y por efecto con su estrategia.

Bajo esta lógica de planeación y alineación estratégica que estamos aplicando para el presente tema de tesis, podemos decir que un verdadero y robusto proceso de planeación y alineamiento estratégico integra y sinergia los siguientes elementos:

- ✓ **Pensar estratégicamente** mediante la definición de un mapa estratégico
- ✓ **Adaptar el negocio a la estrategia** mediante la conceptualización de un modelo de negocio
- ✓ **Ejecutar la estrategia** mediante una cadena de valor y organización estructurada y alineada como un todo.

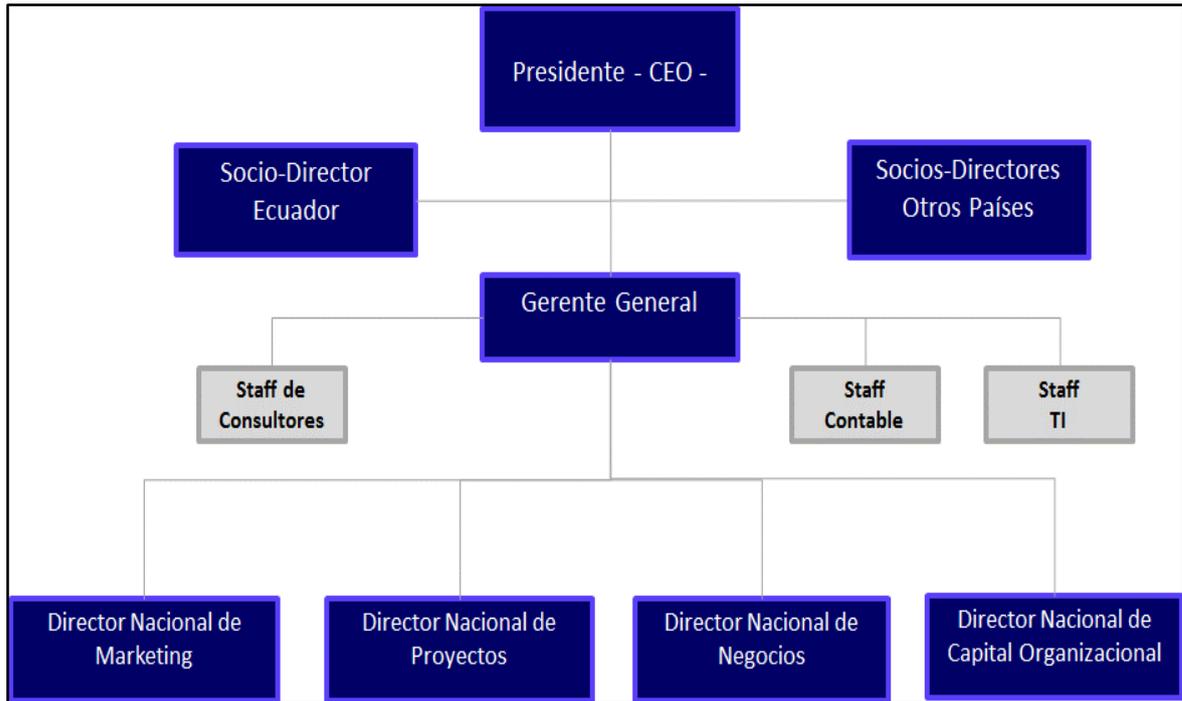


Figura 27: Estructura Organizacional
Fuente: PC Consultsa

Las debilidades que presenta la estructura organizacional de PC Consultsa se enfoca en el desarrollo de un marco de habilidades esenciales alineadas a la nueva estructura organizacional y su estrategia, donde el desarrollo de sus socios y ejecutivos se basarán en dos (2) dimensiones:

✓ **Hard Skills.**

O también denominadas habilidades duras de una organización o ejecutivo

✓ **Soft Skills.**

O también denominadas habilidades blandas de una organización o ejecutivo

Tabla 15. Mapa de enfoque para el desarrollo de habilidades hard & soft

| MAPA DE ENFOQUE PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES HARD&SOFT PC-CONSULTSA | |
|---|--|
| 1. HARD SKILLS | 2. SOFT SKILLS |
| 1.1 Tecnologías de Movilidad | 2.1 Pensamiento estratégico (prospectiva, visión, planeamiento) |
| 1.2 Certificaciones PMI (Proyectos) | 2.2 Adaptación (resiliencia, flexibilidad..) |
| 1.3 Certificaciones en Coaching | 2.3 Influencia (comunicación, impacto..) |
| 1.4 COBIT | 2.4 Ejecución (implantación, toma de acción..) |
| 1.5 Normas y Estándares (Ej: ISO.) | 2.5 Pensamiento sistémico |
| 1.6 Conocimiento regulatorio (Ej: MRL) | 2.6 Liderazgo (Ej: Business coaching) |
| 1.7 Procesos (Metodologías “Six Sigma, LEAN” y plataformas “ERP..”) | 2.7 Creatividad e innovación |
| 1.8 Planeación estratégica y planeación | |

Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

Dimensión: Tecnología.

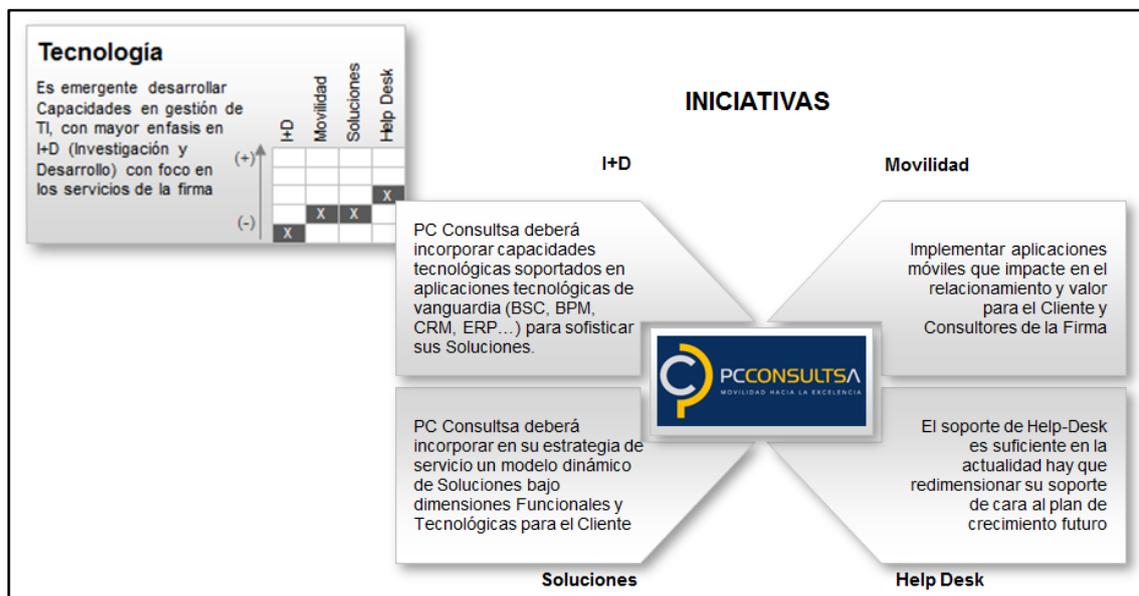


Figura 28. Iniciativas desde las Fortalezas y Debilidades PC-Consultsa
Fuente: Kaplan & Norton

La dimensión Tecnológica define el desarrollo de elementos vitales para el fortalecimiento en esta dimensión para la firma, donde en la actualidad el desarrollo y actualización de capacidades tecnológicas coadyuvan a la velocidad de los modelos de negocio y llegada al mercado con propuestas de valor costo - efectivas, seguras modernas y eficientes.

I+D: Comprende el desarrollo estratégico desde la perspectiva de nuevos enfoques y tendencias, coadyuvantes a propuestas de valor para el negocio en términos de valor para el cliente, así como aplicaciones de vanguardia para los procesos de la firma (CRM, BSC, entre otras..)

MOVILIDAD: Consiste en el apalancamiento de las nuevas tecnologías móviles para potenciar las propuestas de valor actuales y futuras, alcanzando mayores niveles de relacionamiento desde servicios móviles.

SOLUCIONES: Adaptar soluciones integrales a las propuestas de valor actuales y futuras, que permita la cobertura dinámica de necesidades para el mundo empresarial del mañana.

4.3 Análisis externo.

4.3.1 Oportunidades.

Paralelamente a la identificación de fortalezas y debilidades de la firma PC Consultsa, es de vital importancia precisar oportunidades y así lograr su máximo aprovechamiento

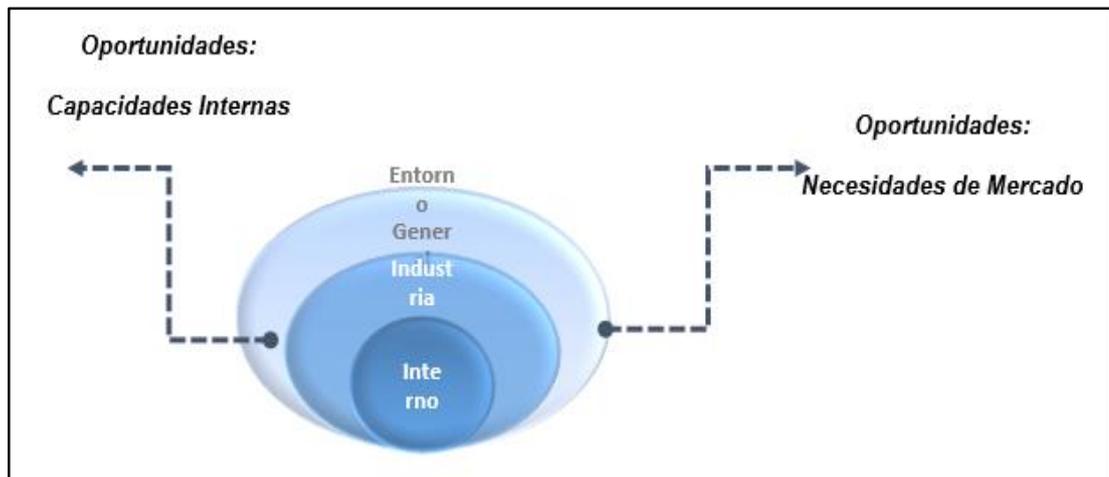


Figura 29. Análisis externo - interno

Fuente: Armando J. Espinoza de los Monteros Fuentes (2006).

Las oportunidades pueden apreciarse desde una perspectiva de adentro hacia afuera mediante la focalización de capacidades organizacionales y desde esa focalización lograr la potencialización de las mismas llevándolas hacia escenarios superiores de valor para la firma y sus clientes actuales y potenciales.

De la misma manera estas oportunidades pueden ser obtenidas desde una perspectiva de afuera hacia adentro enfocando una necesidad del mercado y marcando la pauta de las mismas, lo que coadyuve a robustecer su propuesta de valor.

Tabla 16. Mapa de posibles oportunidades de enfoque PC Consultsa

| MAPA DE POSIBLES OPORTUNIDADES DE ENFOQUE PC-CONSULTSA | |
|--|---|
| 1 Entrada a nuevos mercados y/o nuevos segmentos con propuestas de valor actuales y futuras | 5 Políticas gubernamentales (exigencia del gobierno hacia la calidad y servicio empresarial) |

| | |
|---|--|
| ② Diversificación de las soluciones actuales | ⑥ Alianzas estratégicas con competidores (enfoque de competitividad) |
| ③ Inclusión de soluciones complementarias costo-efectivas | ⑦ Crecimiento del mercado (emprendedores y nuevos modelos negocio) |
| ④ Integración vertical hacia delante y hacia atrás | ⑧ Empresarios con nuevas visiones, enfoques de cultura y estrategia. |

Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

Las oportunidades que se relacionan con el mercado se segmentan en 2 (dos) grupos:

- ✓ **Segmento A) manifestadas por clientes:** Categorizadas como demanda servicios, inconformidad de clientes en algún servicio de la firma, entre otras..
- ✓ **Segmento B) No manifestadas por clientes:** Refieren a la anticipación del futuro, que es más un arte que una ciencia. Donde es necesario tener la claridad que la anticipación se relaciona con paradigma que significa conjunto de reglas y normas (escritas o no) que hacen 2 (dos) cosas:
 1. Establecen o definen límites
 2. Indican cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito.

Donde el desafío de PC Consultsa es romper sus paradigmas respecto a las soluciones que oferta, lo que le permitirá a identificar oportunidades de valor.

Según Thomas Kuhn, creador del concepto de paradigma, un paradigma contiene tres (3) fases en su existir antes de ser sustituido por otro paradigma.

1ero) Donde el paradigma facilita la solución de algunos problemas de bajo nivel de complejidad.

2do) Donde un paradigma maduro permite resolver un gran volumen de problemas en forma eficiente

3ero) Donde la cantidad de problemas que ya no resuelve el paradigma se acumula de forma importante

Desde la realidad de la firma se concluye de que PC Consultsa está viviendo una realidad de fase 3 (tres) donde son necesarios nuevos paradigmas y PC Consultsa concentra sus esfuerzos por encontrarlos, sin embargo la verdadera oportunidad de la firma está en la segunda fase donde a pesar de existir un paradigma maduro, es clave registrar los problemas no resueltos y encontrar fuera de los límites de este paradigma nuevos enfoques de oportunidad.

Es conveniente recordar un caso de negocio de los más recordados y exitoso que nos habla de la detección y aprovechamiento de oportunidades. El caso es el de Walkman de Sony, que cuando se realizó una investigación de mercado para su lanzamiento, fue evidente que nadie quería una grabadora que no grabara.

La persistencia de Akio Morita permitió que hoy sea posible disfrutar de este producto. Esto no exhorta a preguntarse, ¿ cómo fue que se percibió esa oportunidad a pesar de los resultados de la encuesta ?. Ahí está la diferencia entre los pioneros del paradigma y los que no lo son. Los pioneros son capaces de ver más allá de lo que el marco de acción aceptado dicta. Las oportunidades están ahí y el detectarlas parece más una cuestión de sentimiento y observación, que de técnica, que sumadas a la intuición y valentía de los pioneros, se materializan.

PC Consultsa ha mapeado un set de oportunidades de alto nivel y ahora es necesario que la firma piense en términos de futuro preguntándose: ¿qué hacer para lograr el máximo aprovechamiento ?.

Aunque en la administración hay un mito donde se piensa que el primero en introducir un nuevo producto o servicio tendrá un liderazgo en el mismo. Desafortunadamente para los apasionados emprendedores hay evidencia que indica que no es una regla "*sine-quantum*" y que no necesariamente ser pionero dará ventaja en el mercado. Por otro lado Peter Senge en su obra y best seller "La quinta disciplina" nos dice que "*la única ventaja competitiva de las organizaciones inteligentes será la capacidad de aprender en equipo*", y en estos tiempos de competencia acuciante y tecnología que se versiona dinámicamente observamos que todo producto o servicio es fácilmente replicable no importa si PC Consultsa es pionero detectar propuestas de valor en el mercado, porque lo importante es la capacidades de implementación de la firma y la captura de valor que se obtenga.

Adicionalmente dentro de la planeación estratégica que se construye para PC Consultsa firma de consultoría en estrategia y desarrollo gerencial, comprende el desarrollo y transformación de capacidades organizacionales que facilite ese proceso de aprendizaje como son las competencias, la gestión de procesos, el aprovechamiento tecnológico, un marketing más perceptivo y prospectivo, entre otros elementos coadyuvantes a la estrategia que facilitarán la materialización de las oportunidades.

Por otro lado Kerin, Varadarajan y Peterson concluyen que *“El ser pionero en el mercado solo provee oportunidades para alcanzar ventaja, dominio en el mercado y retornos superiores”*.

A menos que la firma de consultoría PC Consultsa no desarrolle las capacidades definidas en su estrategia para explotar las oportunidades, el ser pionero no producirá la ventaja competitiva ni los niveles de desempeño deseados. Es por esto que el proceso de Planeamiento Estratégico 2014-2018 toma una relevante posición en la gestión de la firma y consolidará su permanencia en el mediano y largo plazo.

Otra fuente de evidencia de que no necesariamente la detección de oportunidades de PC Consultsa marcará la exitosa gestión de la firma, sino un proceso de planeación estratégica estructurada es lo que nos dice Collins y Porras quienes con base en el estudio de 18 compañías solo 3 de ellas tuvieron ventaja: Johnson & Johnson, General Electric y Fords, las demás no iniciaron con una oportunidad traducida en propuesta de valor pionera, sino con una estrategia metodológicamente estructurada y con enfoque de largo plazo.

La conclusión central para PC Consultsa es que su proceso de planeación estratégica contenga los elementos y metodologías que el proceso de estrategia exige, más que buscar ser pionero de servicios en el mercado de la consultoría donde ya existen soluciones similares, sino que mediante lo que dictamine su estrategia sea la mejor oportunidad de poner en ejecución y materializar beneficios.



Figura 30. Síntesis de Oportunidades
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

4.3.2 Amenazas.

Una vez cubierto el análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades, es necesario realizar un análisis profundo con el objetivo de distinguir las amenazas actuales y potenciales que ponen en riesgo la continuidad en el futuro de la firma de consultoría en estrategia y desarrollo gerencial PC Consultsa.

Las amenazas no son necesariamente externas, es decir también pueden ser de tipo interno y su oportuna identificación garantizará una pro-activa gestión de la firma, que será combatida o mitigada desde las fortalezas y capacidades existentes en PC Consultsa, al tiempo que la identificación y toma de consciencia de las amenazas se convertirán en insumos claves para que el proceso de formulación estratégica 2014-2018 integre temas estratégicos en su mapa y roadmap.

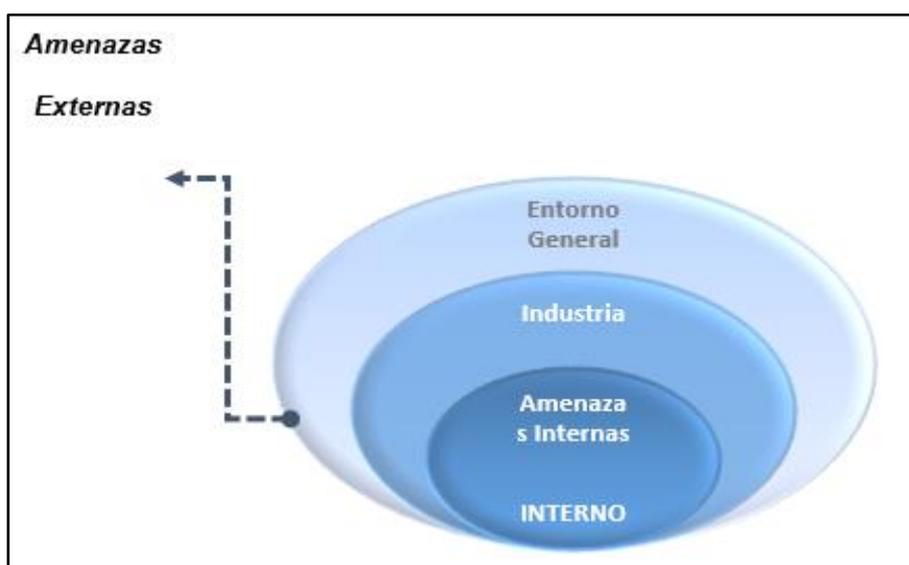


Figura 31. Amenazas
Fuente: Armando J. Espinoza de los Monteros Fuentes (2006).

Existen tanto amenazas externas como internas que conceptualmente se conocen y definen como las más comunes y que varían el nivel de intensidad según el tipo de industria. En el marco del tema de tesis que nos compete de "Planeación estratégica 2014-2018 de la firma de Consultoría Gerencial PC Consultsa de la ciudad de Guayaquil", buscaremos concentrarnos en los aspectos que se adapten a la industria en la firma actual consiguiendo de esta forma un escenario 100% real y pragmático de los hallazgos.

Tabla 17. Inventario de posibles amenazas externas e internas clásicas

| INVENTARIO DE POSIBLES AMENAZAS EXTERNAS CLÁSICAS | |
|--|---|
| ① Nuevos competidores | ⑦ Incremento en la posición negociadora de los proveedores |
| ② Servicios sustitutos | ⑧ Integración vertical hacia delante de los proveedores |
| ③ Mejora de la oferta de los competidores | ⑨ Decrecimiento del mercado |
| ④ Incremento de la posición negociadora de clientes | ⑩ Políticas gubernamentales |
| ⑤ Integración vertical hacia atrás de los clientes | ⑪ Recesión económica |
| ⑥ Cambio en las preferencias de los consumidores | ⑫ Cambios demográficos adversos |
| INVENTARIO DE POSIBLES AMENAZAS INTERNAS CLÁSICAS | |
| ① Simplicidad (éxito o pérdida del sentido de urgencia) | ② Incremento del compromiso hacia un curso de acciones que fallan |

Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

Para incrementar la efectividad del análisis que se requiere para el tema de tesis que nos ocupa es necesario estructurarlo desde el modelo más conocido en el proceso de planeación estratégica “El Modelo de Michael Porter”, que integra elementos de la estructura industrial.

El modelo de Porter ilustra cinco (5) elementos que se deben profundizar en los enfoques de análisis en cualquier tipo de industria y que en la industria de la consultoría gerencial aplican muy bien (Michael Porter)

Los 5 elementos de Porter.

- ① Los competidores de la industria
- ② Los nuevos competidores
- ③ Los clientes
- ④ Los proveedores
- ⑤ Los productos o servicios sustitutos

Adicional a los elementos de análisis expuestos por Porter se integran tres (3) factores elementales que consolida el análisis, donde estos factores no son independientes a los elementos que nos marca Porter ya que a través de estos factores se podrá ampliar el escenario externo e interno de amenazas.

Los 3 Factores.

- ① Factores económicos y gubernamentales
- ② Factores tecnológicos
- ③ Factores sociales

Para dar inicio al análisis de amenazas, consideramos en primera instancia a los competidores de la firma de consultoría PC Consultsa, en virtud que la rivalidad de los competidores está en el centro de las fuerzas que compiten en la industria. Donde a partir de este análisis PC Consultsa entenderá su industria, identifica a sus competidores, ratifica sus fortalezas y anticipa sus acciones.

El fin fundamental de definir las amenazas de PC Consultsa que provienen de sus competidores es mitigar y/o evitar el factor sorpresa en el mercado y generar oportunidad de respuesta a los cambios de competidores de la firma a través de iniciativas estratégicas y tácticas que se integrarán a la estrategia de PC Consultsa.

Existen aspectos co-relacionados entre sí, que potencialmente poder ser omitidos e ignorados al hacer el análisis de la competencia en particular y de la estructura de la industria en general, donde para cada uno de ellos es vital que el equipo directivo ejecute acciones claves.

Entre los modelos de pensamiento miope se destacan seis (6) aspectos:

- a. Juicios de valor erraros en los límites de la industria
Cuando la definición limita la visión de alcance, que es la de centrarse en el producto o servicio y no en la necesidad que satisface. Lo que está relacionado con lo que denominamos miopía del marketing,
- b. Pobre identificación de los competidores
Cuando el enfoque está en competidores conocidos y se ignora organizaciones potencialmente competitivas, lo que es incoherente con la “teoría de la consistencia” donde los tomadores de decisiones mantienen la imagen que tienen de sí mismos, sus

actitudes y decisiones, desde las creencias de lo que significa competencia directa omitiendo nuevos significados de lo que es competencia y competidores.

c. Énfasis en los procesos y recursos más visibles de competidores

Cuando el alcance de análisis a su competencia se concentra en temas de precio, ventas, estrategia, clientes, servicios/productos dejando de lado aspectos claves de los competidores como son sus capacidades vitales como son su cultura organizacional, su estructura, cadena de valor, talento humano...entre otras capacidades consideradas estratégicas y de alto desempeño empresarial.

d. Énfasis en dónde y no cómo competir

Cuando se dejar de ver y pensar sistémicamente donde es factible competir de manera diferente, y se pierden esfuerzos compitiendo en el mismo esquema, forma y espacio.

e. Falsas hipótesis sobre la competencia

Debido a la carencia de información y paradigmas limitantes de los ejecutivos claves que se basan en experiencias sin valor actual y futuro y significados primarios sobre inteligencia competitiva, bloqueando robustos análisis de conocimiento de la competencia.

f. Parálisis por análisis

Exceso de información y análisis, perdiendo enfoque de lo esencial vs. lo trivial, generando inversión de tiempos y esfuerzos que terminan siendo estériles por la información fragmentada o con bajo nivel de conocimiento de los competidores actuales y potenciales. Armando J. Espinoza de los Monteros Fuentes (2006).

Desde estos enfoques se observa una fuerte concentración en la competencia para lo cual se consideró vital la identificación de cinco (5) competidores a evaluar:

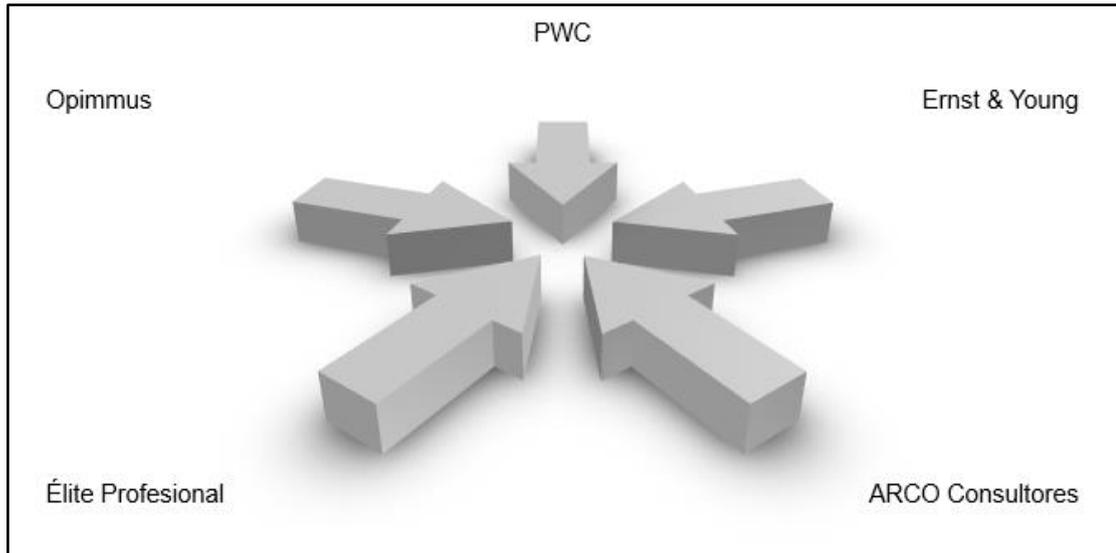


Figura 32. Competidores a evaluar
Fuente: PC Consultsa

A estos cinco (5) competidores seleccionados para el análisis de la competencia de PC Consultsa se aplicó la evaluación desde las 4 dimensiones del Marketing:

- Producto aquí se evaluará el nivel de desarrollo de servicio de los competidores en cuanto a su diseño integral.
- Precio en esta dimensión se identifica el modelo de pricing de los competidores.
- Plaza aquí se estudia el nivel de madurez de la gestión asertiva desde un enfoque de segmentación.
- Promoción aquí evaluamos el grado de evolución en la comercialización de Servicios/Productos de los competidores.

La elección del análisis de la competencia desde las 4 P's facilita un conocimiento general y a la vez cercano de los competidores y permite visualizar escenarios de oportunidades para capitalizar para PC Consultsa, así como la toma de decisiones e iniciativas estratégicas que formarán parte de la Estrategia 2014-2018.

4.3.3. Evaluación de la Competencia de PC - Consultsa.

Para la evaluación de la competencia se seleccionó cinco (5) firmas de consultoría 3 de clase y alcance local (nacional) y 2 de clase y alcance global (multinacionales), con el fin de establecer claros GAPS de madurez y oportunidades, en virtud que PC Consultsa es de orientación Gerencial.

Tabla 18. Matriz de evaluación Competencia

| Empresa | Clase y Alcance | Orientación |
|-------------------|------------------------|---------------------------|
| Élite Profesional | Local - Nacional | Consultoría en RRHH |
| Opimmus | Local - Nacional | Consultoría en Coaching |
| ARCO Consultores | Local - Nacional | Consultoría en Estrategia |
| PWC | Global - Internacional | Consultoría Gerencial |
| Ernst & Young | Global - Internacional | Consultoría Gerencial |

Fuente: PC Consultsa

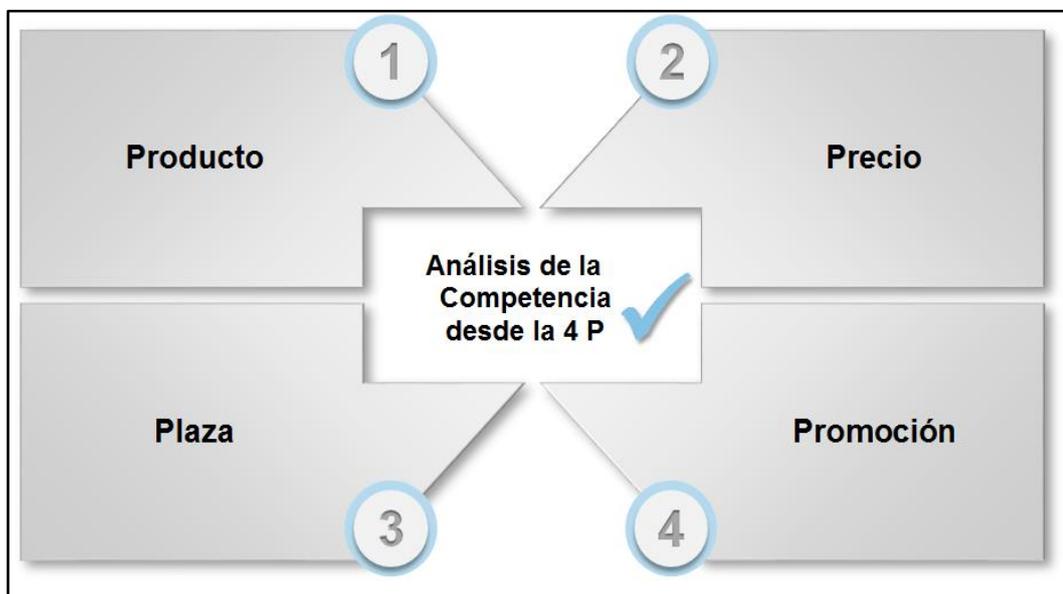


Figura 33. Dimensiones a Analizar en la Competencia –Desde las 4 P`s-
Fuente: Kotler

Tabla 19. Criterios en cada dimensión de las 4 P's : Producto

| CRITERIOS EVALUADOS DE LA DIMENSIÓN | |
|-------------------------------------|----------------------|
| PRODUCTO | Adaptabilidad |
| | Tecnología |
| | Crowdsourcing |
| | Actualización |
| | Flexibilidad |

Fuente: Kottler

Preguntas para Dimensión: Producto.

- I. Existen Servicios/Productos que poseen alto grado de adaptabilidad a la realidad de las Organizaciones ?
- II. Los Servicios/Productos integran componentes tecnológicos que lo hacen atractivos al mercado ?
- III. Existen un proceso dinámico de Co-Creación o Crowdsourcing de los servicios-productos ?
- IV. Los servicios/productos mantienen altos niveles de actualización (benchmarking / best-practices..)
- V. Los Servicios/Productos son orientados según el segmento o son planos ?

Tabla 20. Criterios en cada dimensión de las 4 P's : Precio

| CRITERIOS EVALUADOS DE LA DIMENSIÓN | |
|-------------------------------------|------------------------|
| PRECIO | Precio-Segmento |
| | Benchmarking |
| | Valor Potencial |
| | Política |
| | Flexibilidad |

Fuente: Kottler

Preguntas para Dimensión: Precio.

- I. Existe una estrategia de relación precio-segmento de los servicios/productos ?
- II. El precio está definido por tendencias en la industria (regulador de mercado) ?
- III. El modelo de pricing se fija desde el valor potencial que servicio/producto otorgará a la empresa-cliente?
- IV. Existe una política de precios claramente definida para cada Servicio/Producto, Cliente e Industria ?
- V. Existen un esquema de flexibilidad de precios en función al valor del Cliente ?

Tabla 21. Criterios en cada dimensión de las 4 P`s : Plaza

| CRITERIOS EVALUADOS DE LA DIMENSIÓN | |
|-------------------------------------|-------------------|
| PLAZA | Segmento-Producto |
| | Táctica Comercial |
| | Comercialización |
| | Valor |
| | Estrategia |

Fuente: Kottler

Preguntas para Dimensión: Plaza.

- I. Existe un modelo de segmentos que facilite un enfoque asertivo en la gestión de diseño de los servicios/productos?
- II. La segmentación es una herramienta que define la estrategia comercial?
- III. Los productos/servicios son comercializados desde el una estrategia de segmentos ?
- IV. Existe un análisis de valor por Segmento que coadyuve a una mayor enfoque de valor del negocio?
- V. Las Estrategia del negocio es definido desde la estrategia de segmentos ?

Tabla 22. Criterios en cada dimensión de las 4 P's : Promoción

| CRITERIOS EVALUADOS DE LA DIMENSIÓN | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| PROMOCIÓN | Estrategia comercial |
| | Modelo de canales |
| | Virtualización |
| | Conocimiento del cliente-empresa |
| | Costeo (P&G) |

Fuente: Kottler

Preguntas para Dimensión: Promoción.

- I. Existe una estrategia de Comercialización por línea de negocio, producto/servicio, etc?
- II. Existe un modelo de canales para los procesos de mercadeo y venta ?
- III. Existe una clara gestión de canales virtuales que aportan a la socialización de los Servicios/Productos ?
- IV. Las tácticas de promoción se definen desde el conocimiento del cliente-empresa?
- V. Existe un costeo por Canal que facilite un P&G del mismo ?

4.3.4 Modelo de Análisis de la Competencia.

El análisis de competencia con la 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) se realizó sobre la base de investigación personalizada con cada firma, este esquema de investigación permitió tener una evaluación de alta confiabilidad.

La evaluación de la competencia se basó en la formulación de las cuestiones pre-establecidas bajo el modelo de escala de Likert :

| Escala de Likert | | | | |
|------------------|----|---|-----|-------|
| - -1 | -2 | 3 | + 4 | + + 5 |

- - 1 es el nivel de madurez más bajo y + + 5 es el nivel de madurez más alto.

Figura 34 . Escala de Likert
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

4.3.4.1. Evaluación y oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PRODUCTO.

El análisis de la competencia en la dimensión de producto/servicio presenta brechas marcadas en dos (2) cuestiones claves, la primera en temas de adaptabilidad donde se presenta la oportunidad del desarrollo de propuestas de valor a medida de las organizaciones, este hallazgo se relaciona con el tercer cuestionamiento que evalúa el nivel de Co-creación (Crowd-sourcing).

El Crowdsourcing define la creación y diseño de productos y servicios con la intervención de grupos de interés (clientes y proveedores).



Figura 35. Resultado del análisis de competencia Dimensión: Producto/Servicio
 Fuente: PC Consultsa
 Elaborado por: Paulo César Conforme

4.3.4.2. Evaluación y Oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PRECIO.

El análisis de la competencia en la dimensión de PRECIO presenta brecha marcada en la definición política de precios en la competencia, principalmente en las firmas de alcance nacional donde no existe un efectivo esquema de fijación de precios para los servicios que se ofertan.

Esta situación presenta oportunidades para establecer relaciones estratégicas entre SEGMENTO y PRECIO así como VALOR y PRECIO desde una política de alta flexibilidad.



Figura 36. Resultado del análisis de competencia. Dimensión: Precio
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

4.3.4.3. Evaluación y Oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PLAZA.

El análisis de la competencia en la dimensión de PLAZA presenta brecha marcada en el último cuestionamiento de la dimensión, donde nos dice el análisis que las firmas no establecen una estrategia clara de negocio desde un modelo de segmentación o desde una estrategia de segmentos; esto se observó con mayor recurrencia en las firmas de alcance nacional donde se omite la gestión de negocio desde un enfoque plano sin distinguir características y condiciones de clientes-empresa que solo lo puede facilitar un efectivo modelo de segmentos.

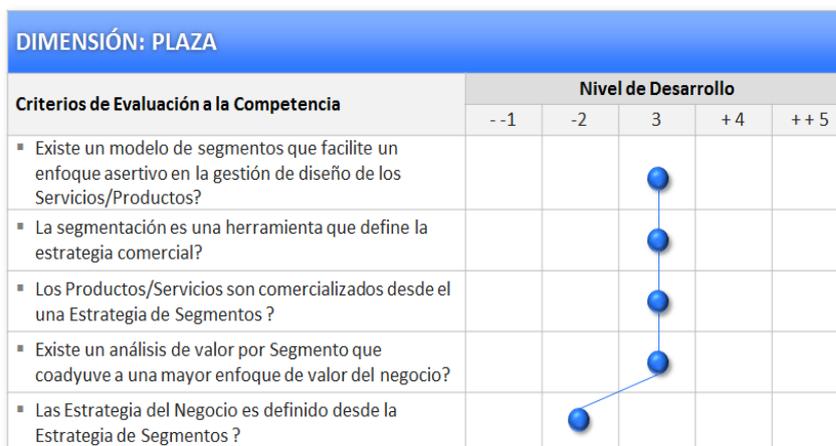


Figura 37. Resultado del análisis de competencia : Dimensión: Plaza
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

4.3.4.4 Evaluación y Oportunidades del análisis de competencia en la dimensión PROMOCIÓN.

El análisis de la competencia en la dimensión de PROMOCIÓN presenta brecha marcada en el último cuestionamiento de la dimensión, donde nos dice el análisis que las firmas no establecen un modelo de costeo por canal, lo que impide precisar la acciones efectivas de promoción y canal de aplicación, este factor toma mayor énfasis en las firmas locales.



Figura 38. Resultado del análisis de competencia. Dimensión: Promoción
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

4.4. Análisis comparativo mediante la matriz FODA.

4.4.1 Matriz FODA – Consolidada.

Desde los análisis expuestos a lo largo de estos dos (2) primeros capítulos para el tema de tesis que nos ocupa de “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018 PARA LA FIRMA DE CONSULTORIA GERENCIAL PC-CONSULTSA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” se establecen una serie de oportunidades a consolidar en la formulación estratégica y que formarán parte de las iniciativas de crecimiento y transformación de PC Consultsa para los años futuros. A continuación presentamos el FODA consolidado que integra los elementos destacables y que serán el INPUT de la Planeación.

4.4.2 Mapa FODA Consolidado.

La Matriz FODA consolidada despliega 4 hallazgos por dimensión FODA donde cada dimensión integra los elementos encontrados durante el análisis global.

Lo descrito en el mapa a continuación en ninguna de sus dimensiones describe iniciativas para la formulación estratégica PC Consultsa, sino que son insumos que deberán ser transformador a iniciativas estratégicas y tácticas a nivel de programas y/o proyectos para su proceso de crecimiento y transformación.



Figura 39. Matriz FODA consolidada
Fuente: Kaplan & Norton

4.5 Matriz de perfil competitivo.

El perfil competitivo de PC Consultsa comprende la cobertura de las necesidades y expectativas del mercado en el marco de la consultoría gerencial, desplegado en base a los análisis e investigaciones que identifica de manera objetiva y pragmática los potenciales clientes y requerimientos que deberá solventar la firma de consultoría gerencial PC-Consultsa y que será parte de su portafolio de servicios en el mercado.

La definición de Clientes objetivo para la firma establece los nichos de mercado que se busca atender, donde el enfoque de segmentación de clientes e identificación de necesidades y requerimientos serán los elementos básicos y fundamentales para arrancar con la materia prima estratégica de la firma PC-Consultsa.

Bajo este marco de enfoque esta metodología de abordaje establece la precisión de qué clientes, qué necesidades y qué requerimientos no atender, con lo que se mitiga el riesgo de una orientación desenfocada donde todo es para todos los clientes, lo cual es un error estratégico conocido como “carencia de enfoque”.

A la luz de expuesto se responden las siguientes interrogantes:

Quiénes serán nuestros clientes?

Que requerirán nuestros clientes?

PC Consultsa en su calidad de firma en consultoría en el ámbito gerencial y empresarial, está en la capacidad de orientación y conocimiento de responder a todos sectores de la industria, giro y tamaño, en función a sus necesidades de gestión gerencial y empresarial. PC Consultsa por su concepción como firma consultora estará orientada a atender los siguientes segmentos:

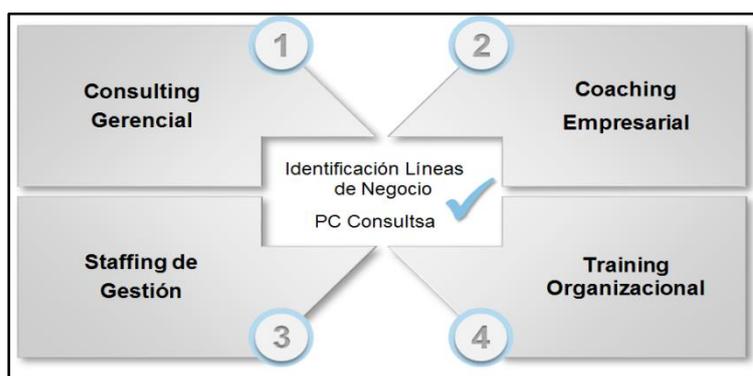


Figura 40. Identificación líneas de negocios de la firma

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

Tabla 23. Portafolio de Servicios por enfoque de solución

| Línea de Negocio | N.- | PORTAFOLIO DE SERVICIOS POR ENFOQUE DE SOLUCIÓN |
|---------------------------------|------------|---|
| 3. CONSULTORÍA GERENCIAL | 1.1 | Planeación y alineación estratégica |
| | 1.1 | Modelos de negocio |
| | 1.3 | Modelos de gobierno |
| | 1.4 | Modelos de procesos |
| | 1.5 | Modernización de procesos |
| | 1.6 | Arquitectura organizacional |
| | 1.7 | Soluciones en cultura organizacional |
| | 1.8 | Gestión del desempeño organizacional |

| | | |
|-----------------------------------|------------|---|
| | 1.9 | Gestión de la calidad de vida laboral |
| 4. COACHING EMPRESARIAL | 2.1 | Coaching Estratégico y de Negocios |
| | 2.2 | Coaching de equipos |
| | 2.3 | Coaching ejecutivo |
| | 2.4 | Coaching para empresas-familiares |
| | | |
| 5. STAFFING DE GESTIÓN | 3.1 | Mentoring gerencial |
| | 3.2 | Mentoring ejecutivo |
| | 3.3 | Tutoring directivo |
| | 3.4 | Tutoring de gestión |
| 6. TRAINING ORGANIZACIONAL | 4.1 | Entrenamiento de habilidades técnicas |
| | 4.2 | Entrenamiento en habilidades de liderazgo |
| | 4.3 | Programas aplicados en desarrollo gerencial |
| | 4.4 | Programas aplicados en desarrollo empresarial |

Fuente: PC Consultsa
 Elaborado por: Paulo César Conforme

4.6. Formulación de objetivos.

La formulación de objetivos se nutre desde las cuatro (4) perspectivas de la planeación estratégica (2008, Kaplan y Norton), las mismas que a la vez guardan convergencia con la misión de la organización.

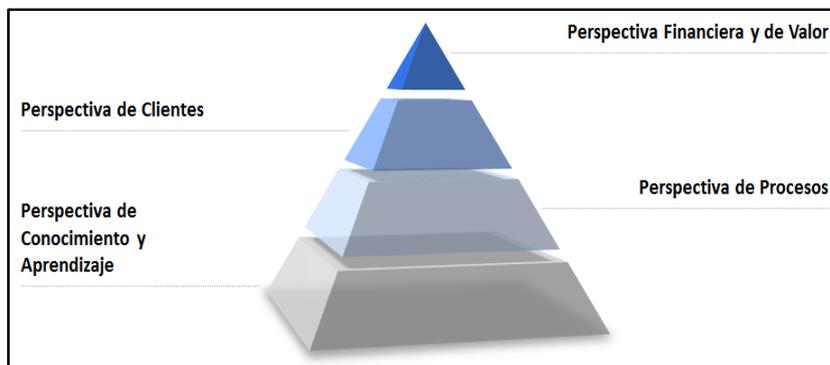


Figura 41. Perspectivas de planeación estratégica
 Fuente: Kaplan & Norton

Tabla 23. Objetivos estratégicos PC-CONSULTSA

| ENFOQUE | MISIÓN | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|--|--|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | POTENCIALIZAMOS EL VALOR EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES | Crecimiento Incremental Neto basado en el Desarrollo Sostenido en 30 puntos base año a año |
| PERSPECTIVA CLIENTES Y COMUNIDAD | CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES, | Implementación Alianzas y Staffing |
| PERSPECTIVA INTERNA | MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN EN LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, DE PROCESOS Y DE PERSONAS, | Virtualización Soluciones, Servicios y Procesos |
| PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO (Crecimiento) | SOMOS UN EQUIPO DE PROFESIONALES QUE BASAMOS NUESTRA CONDUCTA EN UNA CULTURA DEL LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO Y COMPROMISO EMPRESARIAL | ESB&E (Engagement Social Business and Employee) |

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

**CAPÍTULO 5
PLAN DE ACCIÓN**

5. Objetivos de PC – Consultsa.

5.1. Objetivos estratégicos – Tácticos PC-Consultsa.

Tabla 23. Objetivos estratégicos – tácticos

| ENFOQUE | MISIÓN | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS TÁCTICOS |
|--|--|--|---|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | POTENCIALIZAMOS EL VALOR EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES | Crecimiento Incremental Neto basado en el Desarrollo Sostenido en 30 puntos base año a año | Adquisición de Clientes |
| | | | Desarrollo de Clientes |
| | | | Fidelización de Clientes |
| PERSPECTIVA CLIENTES Y COMUNIDAD | CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES, | Implementación Alianzas y Staffing | Modelo de Alianzas LATAM |
| | | | Modelo Staffing |
| PERSPECTIVA INTERNA | MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN EN LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, DE PROCESOS Y DE PERSONAS, | Virtualización Soluciones, Servicios y Procesos | Modelo de Gobierno |
| | | | Portafolio de Soluciones Globales |
| | | | Automatización y Movilidad |
| | | | Roadmap |
| PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO (Crecimiento) | SOMOS UN EQUIPO DE PROFESIONALES QUE BASAMOS NUESTRA CONDUCTA EN UNA CULTURA DEL LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO Y COMPROMISO EMPRESARIAL | ESB&E (Engagement Social Business and Employee) | Modelo ESB (Engagement Social Business) |
| | | | Escuela de Consultores y Mentores |
| | | | Escuela de Coaches |

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

5.2 . Metas.

Tabla 24. . Matriz de objetivos estratégicos-tácticos y metas - PC Consultsa

| ENFOQUE | MISIÓN | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS TÁCTICOS | METAS |
|--|--|--|---|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | POTENCIALIZAMOS EL VALOR EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES | Crecimiento Incremental Neto basado en el Desarrollo Sostenido en 30 puntos base año a año | Adquisición de Clientes | 30% de Nuevos Clientes vs. año anterior |
| | | | Desarrollo de Clientes | 50% de Nuevos Proyectos al 100% de Clientes Existentes en cada año |
| | | | Fidelización de Clientes | 0% de Deserción de Clientes Alto Valor |
| PERSPECTIVA CLIENTES Y COMUNIDAD | CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES, | Implementación Alianzas y Staffing | Modelo de Alianzas LATAM | 3 Alianzas Estratégicas cada año |
| | | | Modelo Staffing | 50% de nuestros ejecutivos en procesos de Staffing del 100% de cartera de clientes |
| PERSPECTIVA INTERNA | MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN EN LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS, DE PROCESOS Y DE PERSONAS, | Virtualización Soluciones, Servicios y Procesos | Modelo de Gobierno | Junta mensual y Ad-hoc con Socios y Directivos |
| | | | Portafolio de Soluciones Globales | Portafolio 360 |
| | | | Automatización y Movilidad | Software de Planeación Estratégica |
| PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO (Crecimiento) | SOMOS UN EQUIPO DE PROFESIONALES QUE BASAMOS NUESTRA CONDUCTA EN UNA CULTURA DEL LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO Y COMPROMISO EMPRESARIAL | ESB&E (Engagement Social Business and Employee) | Roadmap | Cumplimiento de Hitos por iniciativas del Roadmap sg. Deadline |
| | | | Modelo ESB (Engagement Social Business) | Implementación modelo de compromiso social empresarial |
| | | | Escuela de Consultores y Mentores | 12 Tópicos de la Escuela de C&M cada año |
| | | | Escuela de Coaches | 12 Tópicos de la Escuela de Coaching cada año |

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

5.3 Estrategia.

Tabla 25. Matriz de Estrategia 2014-2018 PC Consultsa

| ESTRATEGIA INTEGRAL PC-CONSULTSA 2014 - 2018 | | MAPA ESTRATEGICO | TEMAS ESTRATEGICOS | OBJETIVO | INDICADORES |
|---|--|--|---|---|--|
| | <p>ENFOQUE</p> <p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> <p>PERSPECTIVA CLIENTES Y COMUNIDAD</p> <p>PERSPECTIVA INTERNA</p> <p>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO (Credimiento)</p> | <p>MISION</p> <p>POTENCIALIZAMOS EL VALOR EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES</p> <p>CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO EN LA GESTION DE NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES.</p> <p>MEDIANTE LA GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACION EN LAS CAPACIDADES ESTRATEGICAS, DE PROCESOS Y DE PERSONAS,</p> <p>SOMOS UN EQUIPO DE PROFESIONALES QUE PASAMOS NUESTRA CONDUCTA EN UNA CULTURA DE LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO Y COMPROMISO EMPRESARIAL</p> | <p>VISION</p> <p>NUESTRO PROPOSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL</p> | <p>Alto Desempeño Financiero</p> <p>Crecimiento de Clientes</p> <p>Desarrollo de Clientes</p> <p>Fidelización de Clientes</p> <p>Modelo de Alianzas LATAM</p> <p>Modelo Staffing</p> <p>Modelo de Gobierno</p> <p>Portafolio de Soluciones Globales</p> <p>Automatización y Movilidad</p> <p>Roadmap</p> <p>Modelo ESB (Engagement Social Business)</p> <p>Escuela de Consultores y Mentores</p> <p>Escuela de Coaches</p> | <p>30% de Nuevos Clientes vs. año anterior</p> <p>50% de Nuevos Proyectos al 100% de Clientes Existentes en cada año</p> <p>0% de Deserción de Clientes Alto Valor</p> <p>3 Alianzas Estratégicas cada año</p> <p>30% de nuestros ejecutivos en procesos de Staffing del 100% de cartera de clientes</p> <p>Junta mensual y Ad-hoc con Socios y Directivos</p> <p>Portafolio 360</p> <p>Software de Planeación Estratégica</p> <p>Deadline de Hitos por iniciativas del Roadmap</p> <p>Implementación modelo de compromiso social empresarial</p> <p>12 Tópicos de la Escuela de C&M cada año</p> <p>12 Tópicos de la Escuela de Coaching cada año</p> |

Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

5.4 . Tácticas y responsables.

| Perspectiva | Iniciativa | Impacto Estratégico | | | | Líder-Responsable |
|-----------------------|---|---------------------|---|---|---|-----------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Financiera | 1 Planeación Estratégica 2014-2018 y BSC | ● | | ● | ● | Gerencia General |
| | 2 Presupuesto Estratégico (OPEX-CAPEX) | ● | ● | | | Gerencia General |
| | 3 Modelo de Costeo por Proyectos | | ● | | | Socio-Director de Proyectos |
| | 4 VVC Valor Vitalicio del Cliente-Empresa | | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 5 Market Share / Share of Wallet | | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| Cliente | 6 CRM (Customer Relations Management) | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 7 Modelo de Segmentos | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 8 Modelo de Canales | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 9 Conocimiento del Cliente-Empresa | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 10 ESB (Compromiso Social Empresarial) | | | | ● | Socio-Director de Proyectos |
| Proceso Internos | 11 Modelo de Gobierno | | | ● | | Socio-Director de Proyectos |
| | 12 Alianzas Estratégicas | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 13 Automatización y Movilidad de Servicios / Productos | | ● | ● | | Socio-Director de Marketing |
| | 14 Internacionalización LATAM | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 15 Knowledge Management | | | ● | | Socio-Director de Proyectos |
| Aprendizaje y Cultura | 16 Marketing 3.0 | ● | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 17 Modelo de Cultura | | | | ● | Socio-Director de Talento |
| | 18 Modelo de Competencias | | | | ● | Socio-Director de Talento |
| | 19 CEOs - Centros de Excelencia Operacional | | | ● | | Socio-Director de Proyectos |
| | 20 Engagement Corporativo | | | ● | | Socio-Director de Talento |
| | 21 CVT - Calidad de Vida Laboral | | | ● | | Socio-Director de Talento |
| | 22 ERM - Administración de la Relación con el Ejecutivo | | | ● | | Socio-Director de Talento |

Figura 42. Matriz de Estrategia 2014-2018 PC Consultsa
Fuente: PC Consultsa
Elaborado por: Paulo César Conforme

5.5 Presupuesto.

El presupuesto de implementación de la estrategia comprende la ejecución de 22 iniciativas estratégica con impacto directo en las metas estratégicas para la firma PC Consultsa.

Estas 22 iniciativas son proyectos alineados a la estrategia 2014-2018 y deberá ser llevado a cabo durante los 4 años siguientes.

Como driver se considera un costo hora de \$ 100,00 para los proyectos con demanda de esfuerzo externo, mientras que para los proyectos con demanda de esfuerzo interno solo aplican horas hombre.

El presente presupuesto está dado desde el valor hora de asesoría externas en proyectos que no es especialista la firma, así como los esfuerzos estimados en términos de horas hombre en los proyectos.

| Perspect. | Iniciativa | Presupuesto | Esfuerzo |
|--------------------------|---|--------------------------|--------------------|
| Financiera | 1 Planeación Estratégica 2014-2018 y BSC | Proyecto de Tesis | Interno |
| | 2 Presupuesto Estratégico (OPEX-CAPEX) | \$ 0,00 - (40 horas) | Interno |
| | 3 Modelo de Costeo por Proyectos | \$ 0,00 - (22 horas) | Interno |
| | 4 VVC Valor Vitalicio del Cliente-Empresa | \$ 4.000,00 (40 horas) | Externo |
| | 5 Market Share / Share of Wallet | \$ 4.000,00 (40 horas) | Externo |
| Cliente | 6 CRM (Customer Relations Management) | \$ 8.000,00 (80 horas) | Externo |
| | 7 Modelo de Segmentos | \$ 0,00 - (80 horas) | Interno |
| | 8 Modelo de Canales | \$ 8.000,00 - (80 horas) | Externo |
| | 9 Conocimiento del Cliente-Empresa | \$ 0,00 - (80 horas) | Interno |
| | 10 ESB (Compromiso Social Empresarial) | \$ 0,00 - (22 horas) | Interno |
| Proceso Internos | 11 Modelo de Gobierno | \$ 0,00 - (22 horas) | Interno |
| | 12 Alianzas Estratégicas | \$ 0,00 (40 horas) | Interno |
| | 13 Automatización y Movilidad de Servicios / Productos | \$ 8.000,00 (80 horas) | Externo |
| | 14 Internacionalización LATAM | \$ 2.200,00 (Viáticos) | Interno |
| | 15 Knowledge Management | \$ 0,00 - (22 horas) | Interno |
| | 16 Marketing 3.0 | \$ 8.000,00 (80 horas) | Externo |
| Aprendizaje y Cultura | 17 Modelo de Cultura | \$ 0,00 - (40 horas) | Interno |
| | 18 Modelo de Competencias | \$ 0,00 - (40 horas) | Interno |
| | 19 CEOs - Centros de Excelencia Operacional | \$ 0,00 - (22 horas) | Interno |
| | 20 Engagement Corporativo | \$ 0,00 - (66 horas) | Interno |
| | 21 CVT - Calidad de Vida Laboral | \$ 0,00 - (66 horas) | Interno |
| | 22 ERM - Administración de la Relación con el Ejecutivo | \$ 0,00 - (66 horas) | Interno |
| TOTAL PRESUPUESTO | | \$ 42.200 | \$ 1.028 HH |

Figura 54. Presupuesto Estratégico

Fuente: PC Consultsa

Elaborado por: Paulo César Conforme

5.6 Conclusiones.

- La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para las empresas.
- La planificación estratégica no es útil si la dirección no la realiza correctamente y con un alto grado de consciencia.
- El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.
- Los objetivos de la organización se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades y los departamentos de la organización.
- El análisis de la cartera sugiere las estrategias corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz. Las estrategias de la organización representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.
- Los objetivos y las estrategias en el plan estratégico se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción.
- PC Consultsa es una firma relativamente nueva en el mercado menos de 2 años operando pero que posee un claro y estructurado enfoque de negocio, lo que facilita la implementación de un modelo diferente de consultoría a los modelos ya tradicionales; lo cual hace de PC Consultsa una oportunidad de crear diferenciación desde la excelencia en el servicio y soluciones de impacto directo a los negocios.
- El establecimiento de un plan estratégico para PC Consultsa coadyuva a la puesta en marcha de las iniciativas declaradas y facilita el camino de éxito de la firma, lo que le demandará una constante y disciplinada ejecución de la estrategia, donde la BMS (Junta de gestión de la estrategia) jugará un rol imperativo en la gestión, monitoreo y medición de los resultados estratégicos en el tiempo.

- El Roadmap (mapa de ruta) definido para PC Consultsa consolida la visión de la firma, sin embargo la falta de continuidad y acción de las iniciativas definidas impediría un efectivo curso estratégico del negocio.
- Las oportunidades tecnológicas declaradas en el Roadmap son imperativas en el mundo de hoy, desde estos desarrollos y automatizaciones se establecerán ventajas competitivas que marque una fuerte diferenciación con servicios tecnológicos y móviles para los clientes (Ej: Metodologías estratégicas on-line)
- Los servicios y productos de PC Consultsa no son orientados según el segmento.
- No existe una política de precios claramente definida para cada servicio.
- Las firmas no establecen un modelo de costeo por canal, lo que impide precisar las acciones efectivas de promoción y canal de aplicación, este factor toma mayor énfasis en las firmas locales.

5.7 Recomendaciones.

Sobre la base de las conclusiones de alto nivel, se establecen recomendaciones que permitan su ciclo de continuidad y ejecución:

- El análisis del entorno identifica las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. PC Consultsa tiene que considerar a la tecnología y el marketing como grandes aliados de su planificación estratégica.
- En PC Consultsa se presenta una tendencia hacia la gestión del capital humano, sin embargo las disciplinas catalizadoras de la cultura y cambio organizacional deben ser abordadas con intensidad.
- En lo que respecta a procesos, PC Consultsa deberá diseñar los procesos de soporte vitales y necesarios, así como procesos de control y gestión de posibles terceros, con apalancamiento en outsourcing.

- En lo que respecta a organización, la estructura organizacional de PC Consultsa debe estar alineada al modelo de gestión con perspectiva de cliente.
- En lo que respecta a tecnología PC Consultsa deberá incorporar capacidades tecnológicas soportados en aplicaciones tecnológicas. Se deberá implementar aplicaciones móviles que impacte en el relacionamiento y valor para el cliente y consultores de la firma.
- PC Consultsa deberá implementar imperativamente un presupuesto estratégico que permita la inversión de aspectos tecnológicos y de movilidad para el desarrollo de soluciones automatizadas de impacto al cliente, este presupuesto estratégico deberá ser generado de los ingresos de nuevos proyectos donde se deberá establecer un esquema de OPEX-CAPEX-STRATEX, con un 50%, 25% y 25% respectivamente.
- Se deberá llevar a cabo el plan estratégico 2014-2018 construido en el presente proyecto de investigación donde toda la estructura de la firma deberá estar orientado. La BMS (Junta de Gestión de la Estrategia) deberá definir líderes por temas estratégica y a la vez por iniciativas, con equipos transversales de las diferentes áreas de la firma.
- PC Consultsa deberá fortalecer su estructura organización con foco en el marketing
- Generar procesos de comercialización que vayan enfocados a lo que defina la estrategia.
- Se deberá definir una clara y ruta estratégica que facilite integrar las iniciativas estratégicas desde las 4 perspectiva: valor, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento)
- El proceso de estrategia exige de PC Consultsa que no se enfoque en soluciones similares de servicios, y más bien que busque soluciones que dictamine su estrategia de tal manera que se pueda poner en ejecución y materializar sus beneficios.
- Se deberá tener en cuenta aspectos claves de los competidores como son sus capacidades vitales como son su cultura organizacional, su estructura, cadena de valor, talento humano...entre otras capacidades consideradas estratégicas y de alto desempeño empresarial

BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE. (2003). *Proyecto de Estrategia y CRM*. Guayaquil.
- Bunge, M. (1989). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Chan Kim, W., & Renee, M. (2004). Innovación de valor : La lógica estratégica de alto crecimiento. *Harvard Business Review*, 113-122.
- David Norton, P. (2006). *The Management Summit*. Quito: Congreso de Estrategia.
- Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review.
- ERNST & YOUNG. (2012). *Proyecto de Alineamiento Estratégico*. Quito: Proyectos Empresariales Ecuador.
- Kaplan, R. (2007). *Creador del Balanced Scorecard*. Quito: Congreso de Estrategia.
- Líderes. (5 de 10 de 2015). Indicadores. *Líderes*, pág. 23.
- Martínez, M. (2009). *Metodologías Avanzadas para la planificación y mejora*. Díaz de Santos.
- Michael E., P. (2008). *¿Qué es la Estrategia?* Harvard Business Review .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México S.A.: Pearson.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. EEUU.
- Stephen R., C. (2010). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Varela, R. (2009). *Innovación empresarial* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA

OBJETIVO: Realizar un análisis interno y externo de la compañía PC Consultsa.

CONFIDENCIALIDAD: Toda información proporcionada por Usted es estrictamente confidencial; por lo tanto, no se difundirá en forma individual, ni tampoco podrá utilizarse para fines tributarios u otros que no sean estadísticos.

1.Cuál es la motivación de trabajar en PC Consultsa?

Crear una firma de consultoría que se diferencia de las existentes en el mercado, coadyuvando al desarrollo empresarial de pequeñas, medianas y grandes compañías

2.Cuál es su misión de la compañía?

Potencializamos el valor empresarial de las organizaciones contribuyendo con soluciones de alto impacto en la gestión de negocios de nuestros clientes, mediante la gestión de programas y proyectos de crecimiento y transformación en las capacidades estratégicas, de procesos y de personas, somos un equipo de profesionales que basamos nuestra conducta en una cultura de liderazgo de alto desempeño y compromiso empresarial.

3. Que creen que hacen bien en su empresa?

La capacidad de ejecución de las iniciativas son altas, desde el equipo principal el Presidente-CEO y la dirección general tienen un alto nivel de ejecución que influencia a su equipo en esa misma línea.

4. Que aún no hacen bien?

El marketing y la parte de comercialización es vital para la generación de valor, al momento es necesario fortalecer esa dimensión de la firma

5.Cuál es su razón de ser de su empresa?

Crear movilidad hacia la excelencia y crear culturas de alto desempeño empresarial

6. Cuáles son las oportunidades que observan en su empresa?

Hacia dentro Mayor enfoque en el marketing y fortalecimiento de la estructura ejecutiva, y hacia fuera nuevas formas de desarrollo empresarial, social, político, deportivo y ejecutivo

7. Cuáles son los principales competidores de la empresa nacional y mundial?

Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst&Young

8. Los recursos financieros con los que cuenta son?

En la actualidad no existe un fondo financiero, siendo que no fue vital para su creación en virtud que es una empresa de servicio en compañías por lo que no demando inversión más que los de constitución

9. Los recursos humanos con que cuenta son?

La estructura consta de 14 ejecutivos en total.

10. Los recursos tecnológicos con los que cuenta son?

Laptops, tablets, hosting, equipos celulares...presencia virtual (web, redes sociales..)

11. Los aspectos positivos de la empresa son?

Iniciativa, capacidad de ejecución, control del riesgo

12. Los aspectos negativos de la empresa son?

Tecnología digital y la estructura es necesario fortalecer

13. Cuáles son los competidores de la empresa?

Las consultoras internacionales (PWC, Ernst & Young, Deloitte) así como firmas locales (Elite Profesional, Opimmus..)

14. Cuáles son sus fortalezas de su empresa?

Visión, Iniciativa, conocimiento del negocio y capacidad de ejecución

15.Cuál es su ventaja competitiva de su empresa?

Conocimiento del negocio y calidad de servicio

16. Que programas nuevos o servicios tiene en mente?

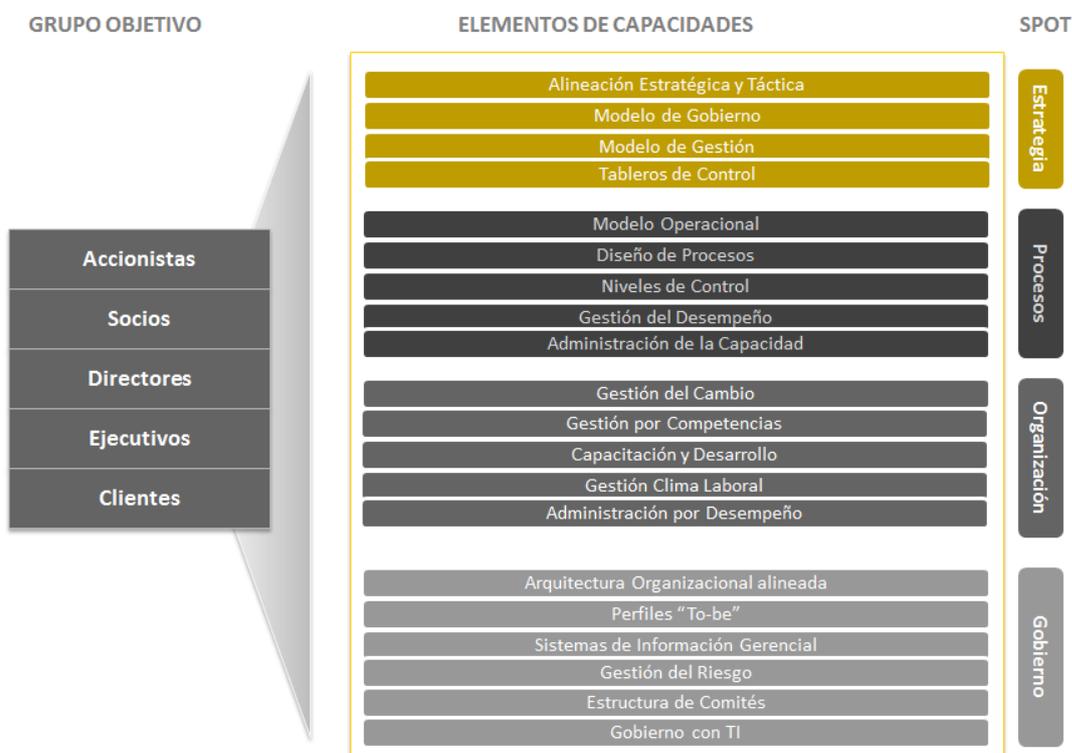
La consultoría Deportiva y consultoría política, con enfoque en el coaching.

Otra dimensión a emprender es el mentoring en el País

17.- Cuales son las tendencias del mercado que ha visto en sus competidores ?

La automatización de los procesos de negocio, lo modernización del servicio y los modelos de liderazgo.

Anexo 2. Dimensiones y sub-dimensiones del taller de entrevistas de capacidades SPOG.

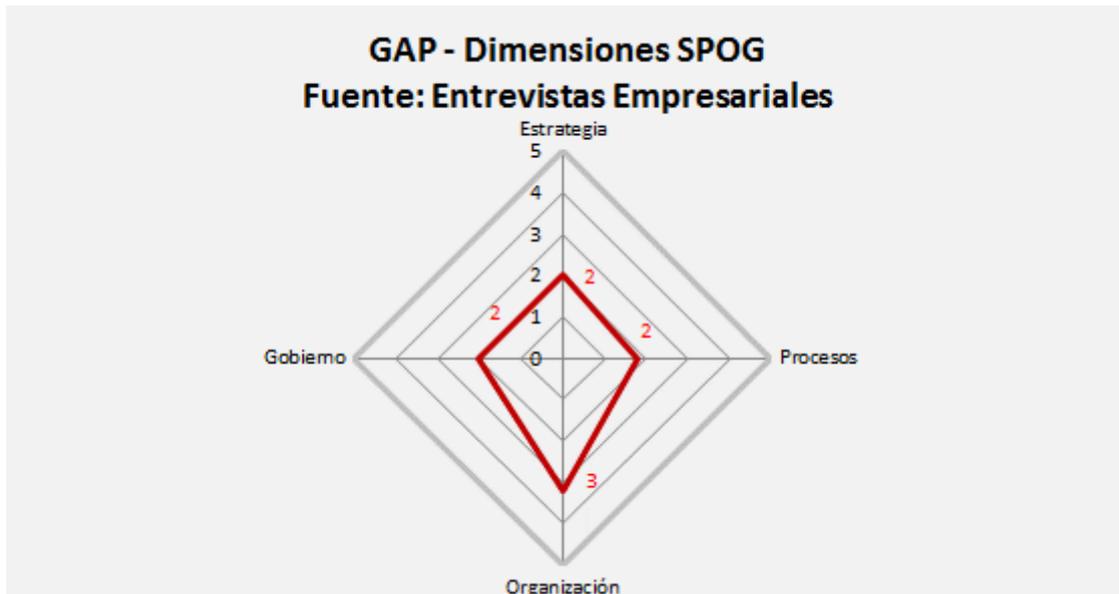


Anexo 3. Matriz del taller de capacidades SPOG.

| PROYECTO DE TESIS | | | | | | | |
|--|--------------|-------------------------------|---------------|--|----------------------|---------------------|----|
| TESIS "Planeación Estratégica 2014-2014 de la firma de consultoría gerencial PC-Consultsa" | | | | | | | |
| ENTREVISTAS SPOG | | | | | | | |
| Dimensión SPOT | Capacidad | ID | Sub-capacidad | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad | |
|  | Estrategia | Alineación Estratégica | AES-01 | Alineación estratégica y Táctica | 2 | 5 | -3 |
| | Estrategia | Alineación Estratégica | AES-02 | Cadena de Valor | 4 | 5 | -1 |
| | Estrategia | Alineación Estratégica | AES-03 | Modelo de Negocio | 3 | 5 | -2 |
| | Estrategia | Alineación Estratégica | AES-04 | Balanced Scorecard y Roadmap | 2 | 5 | -3 |
|  | Procesos | Gestión por Procesos | GPR-01 | Arquitectura de Procesos Alineada | 2 | 5 | -3 |
| | Procesos | Gestión por Procesos | GPR-02 | Procesos "To-Be" | 2 | 5 | -3 |
| | Procesos | Gestión por Procesos | GPR-03 | Esquemas de Control Operacional | 2 | 5 | -3 |
| | Procesos | Gestión por Procesos | GPR-04 | KPI's & KRI's | 2 | 5 | -3 |
| | Procesos | Gestión por Procesos | GPR-05 | Administración de la Capacidad Instalada | 1 | 5 | -4 |
|  | Organización | Desarrollo de la Organización | GDO-01 | Cultura Empresarial | 3 | 5 | -2 |
| | Organización | Desarrollo de la Organización | GDO-02 | Gestión por Competencias | 3 | 5 | -2 |
| | Organización | Desarrollo de la Organización | GDO-03 | Modelo de Desarrollo Ejecutivo | 3 | 5 | -2 |
| | Organización | Desarrollo de la Organización | GDO-04 | Gestión del Clima Laboral o CVT | 4 | 5 | -1 |
| | Organización | Desarrollo de la Organización | GDO-05 | Administración por Desempeño | 3 | 5 | -2 |
|  | Gobierno | Administración de Gobierno | AG-01 | Arquitectura Organizacional Alineada | 3 | 5 | -2 |
| | Gobierno | Administración de Gobierno | AG-02 | Roles y Perfiles "To-Be" | 3 | 5 | -2 |
| | Gobierno | Administración de Gobierno | AG-03 | Gestión del Riesgo | 3 | 5 | -2 |
| | Gobierno | Administración de Gobierno | AG-04 | Estructura de Comités Gobernantes | 3 | 5 | -2 |

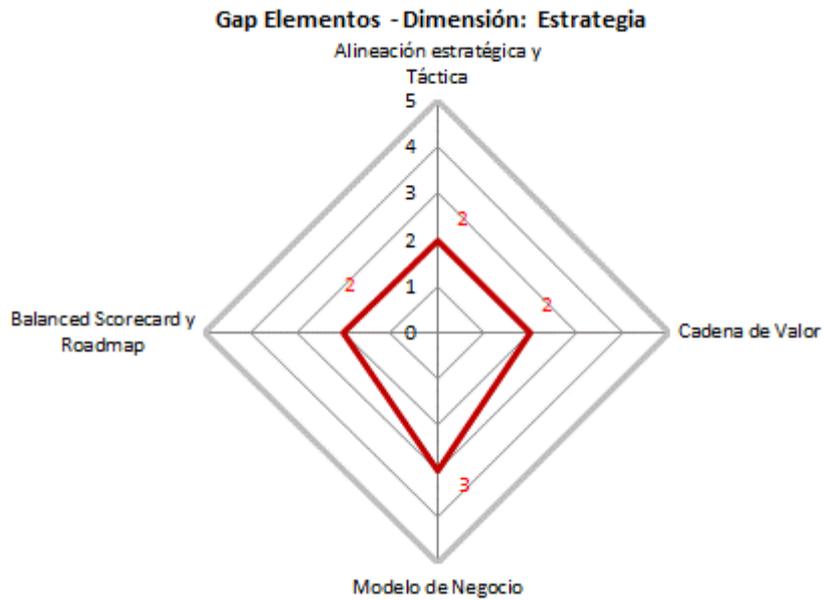
Anexo 4. Consolidado taller SPOG.

| Dimensión SPOG | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad |
|----------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Estrategia | 2 | 5 | -2 |
| Procesos | 2 | 5 | -3 |
| Organización | 3 | 5 | -2 |
| Gobierno | 2 | 5 | -2 |



Anexo 5. Taller estrategia.

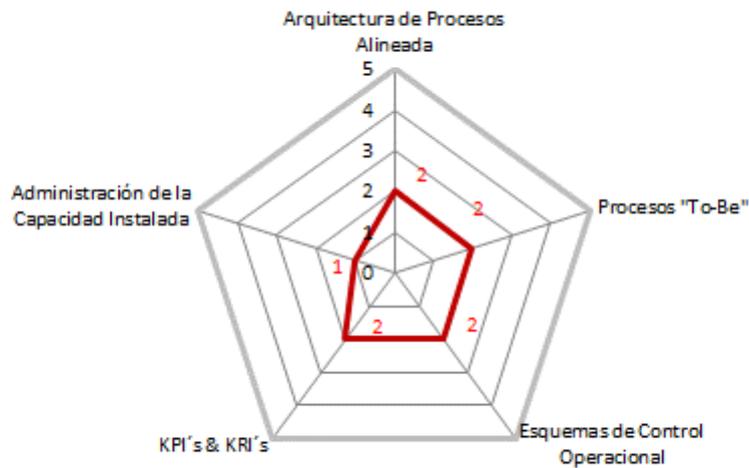
| Dimensión SPOG | Capacidad | Sub-capacidad | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad |
|----------------|------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Estrategia | Alineación Estratégica | Alineación estratégica y Táctica | 2 | 5 | -3 |
| Estrategia | Alineación Estratégica | Cadena de Valor | 2 | 5 | -3 |
| Estrategia | Alineación Estratégica | Modelo de Negocio | 3 | 5 | -2 |
| Estrategia | Alineación Estratégica | Balanced Scorecard y Roadmap | 2 | 5 | -3 |



Anexo 6. Taller procesos.

| Dimensión SPOG | Capacidad | Sub-capacidad | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad |
|----------------|----------------------|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| Procesos | Gestión por Procesos | Arquitectura de Procesos Alineada | 2 | 5 | -3 |
| Procesos | Gestión por Procesos | Procesos "To-Be" | 2 | 5 | -3 |
| Procesos | Gestión por Procesos | Esquemas de Control Operacional | 2 | 5 | -3 |
| Procesos | Gestión por Procesos | KPI's & KRI's | 2 | 5 | -3 |
| Procesos | Gestión por Procesos | Administración de la Capacidad Instalada | 1 | 5 | -4 |

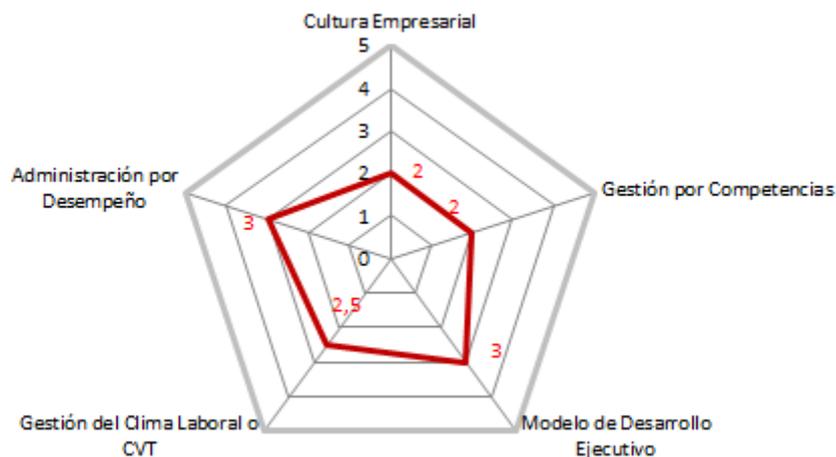
Gap Elementos- Dimensión: Procesos



Anexo 7. Taller organización.

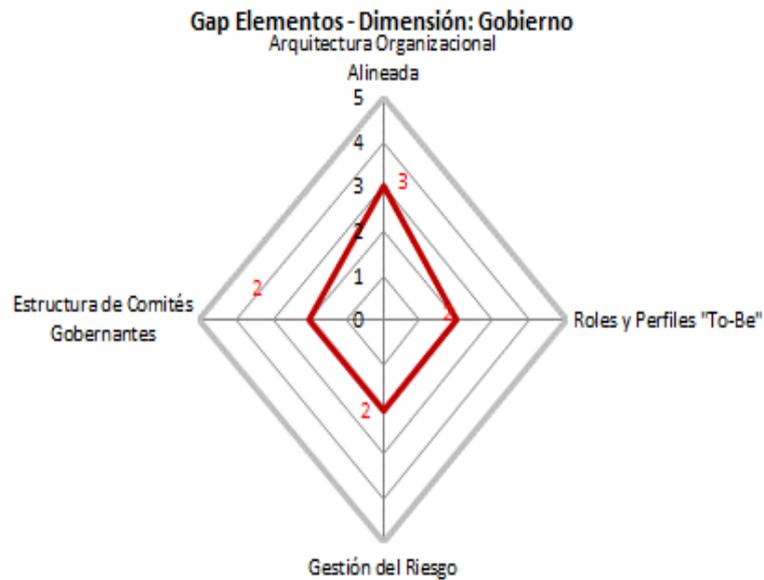
| Dimensión SPOG | Capacidad | Sub-capacidad | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad |
|----------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Organización | Desarrollo de la Organización | Cultura Empresarial | 2 | 5 | -3 |
| Organización | Desarrollo de la Organización | Gestión por Competencias | 2 | 5 | -3 |
| Organización | Desarrollo de la Organización | Modelo de Desarrollo Ejecutivo | 3 | 5 | -2 |
| Organización | Desarrollo de la Organización | Gestión del Clima Laboral o CVT | 2,5 | 5 | -2,5 |
| Organización | Desarrollo de la Organización | Administración por Desempeño | 3 | 5 | -2 |

Gap Elementos - Dimensión: Organización

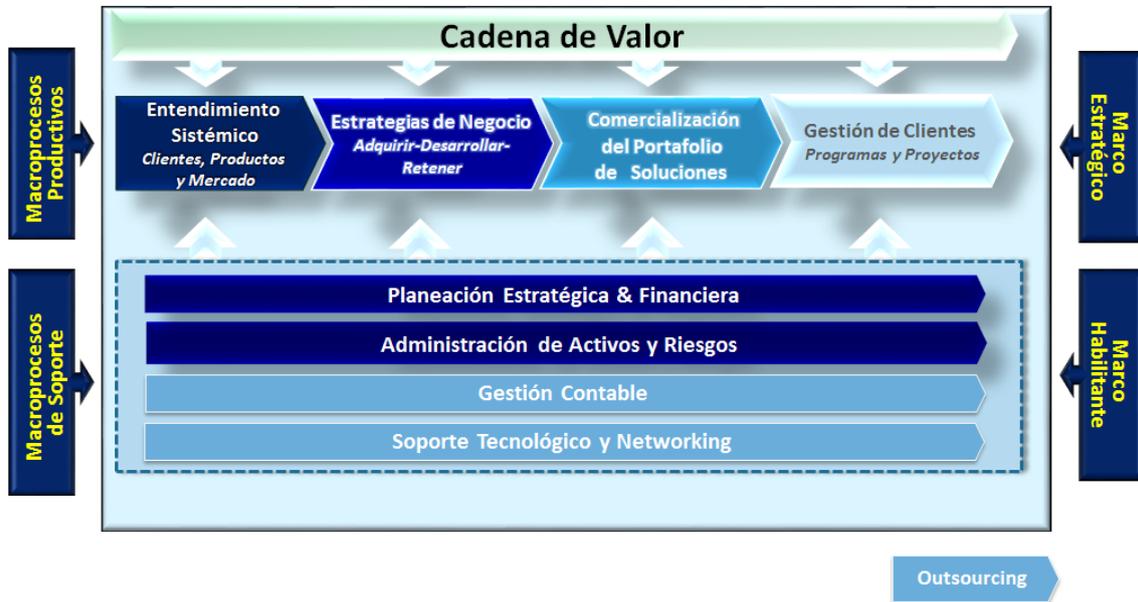


Anexo 8. Taller gobierno.

| Dimensión SPOG | Capacidad | Sub-capacidad | Calificación Actual | Calificación Deseada | Gap de la Capacidad |
|----------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Gobierno | Administración de Gobierno | Arquitectura Organizacional Alineada | 3 | 5 | -2 |
| Gobierno | Administración de Gobierno | Roles y Perfiles "To-Be" | 2 | 5 | -3 |
| Gobierno | Administración de Gobierno | Gestión del Riesgo | 2 | 5 | -3 |
| Gobierno | Administración de Gobierno | Estructura de Comités Gobernantes | 2 | 5 | -3 |



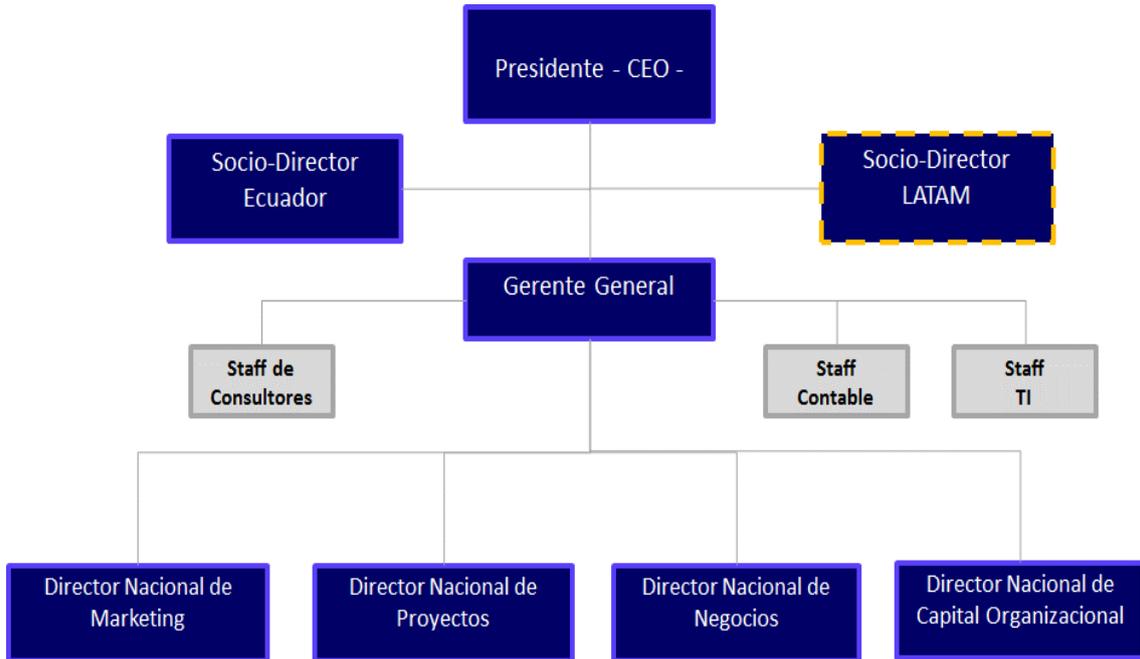
Anexo 9. Cadena de valor de PC Consultsa.



Anexo 10. Fundamentos modelo de negocio PC Consultsa.



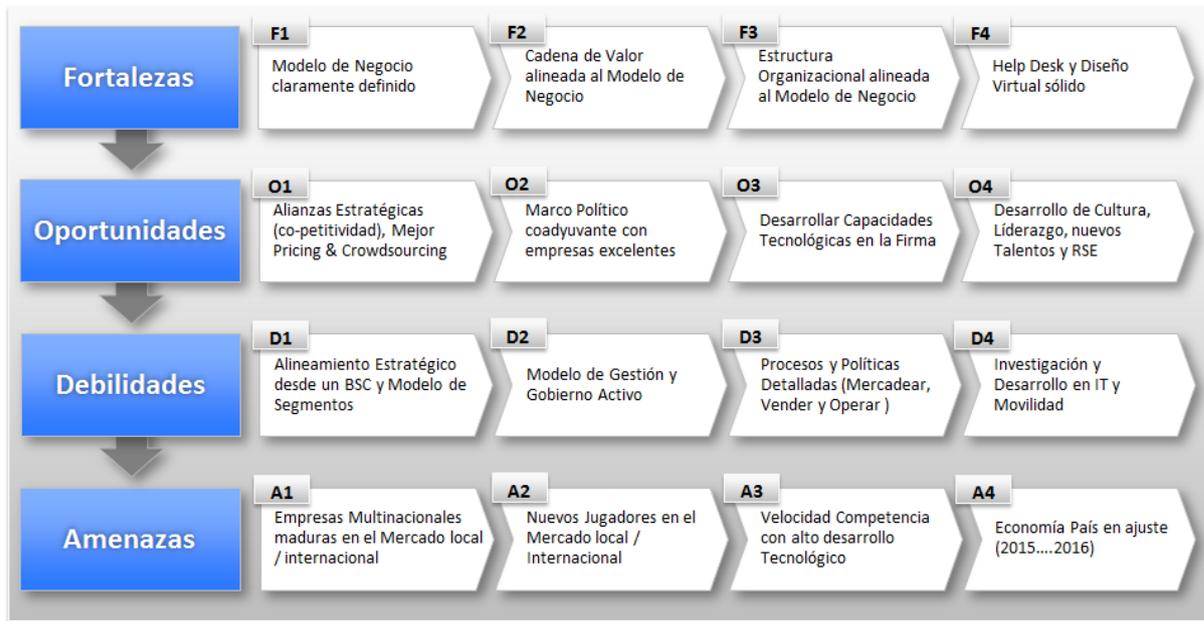
Anexo 11. Estructura operativa PC Consultsa.



Anexo 12. Formato análisis de competidores desde la 4 P's.

| DIMENSIÓN: PRODUCTO/SERVICIO | | | | | |
|--|---------------------|-----|---|-----|------|
| Criterios de Evaluación a la Competencia | Nivel de Desarrollo | | | | |
| | --1 | - 2 | 3 | + 4 | ++ 5 |
| ▪ Existen Servicios/Productos que poseen alto grado de adaptabilidad a la realidad de las Organizaciones ? | | | | | |
| ▪ Los Servicios/Productos integran componentes tecnológicos que lo hacen atractivos al mercado ? | | | | | |
| ▪ Existen un proceso dinámico de Co-Creación o Crowdsourcing de los Servicios-Productos ? | | | | | |
| ▪ Los Servicios/Productos mantienen altos niveles de actualización (benchmarking / best-practices..) | | | | | |
| ▪ Los Servicios/Productos son orientados según el segmento o son planos ? | | | | | |

Anexo 13. Formato de FODA consolidado.



Anexo 14. Modelo EMB.



Anexo 15. Formato de ROADMAP

| Perspectiva | Iniciativa | Priorización | | | | | Lider de la EMB |
|-----------------------|---|--------------|---|---|---|---|-----------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Financiera | 1 Planeación Estratégica 2014-2018 y BSC | ● | | | | | Gerencia General |
| | 2 Presupuesto Estratégico (OPEX-CAPEX) | ● | | | | | Gerencia General |
| | 3 Modelo de Costeo por Proyectos | | | ● | | | Socio-Director de Proyectos |
| | 4 VVC Valor Vitalicio del Cliente-Empresa | | | ● | | | Socio-Director de Marketing |
| | 5 Market Share / Share of Wallet | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| Cliente | 6 CRM (Customer Relations Management) | ● | | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 7 Modelo de Segmentos | ● | | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 8 Modelo de Canales | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 9 Conocimiento del Cliente-Empresa | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 10 ESB (Compromiso Social Empresarial) | | ● | | | | Socio-Director de Proyectos |
| Proceso Internos | 11 Modelo de Gobierno | ● | | | | | Socio-Director de Proyectos |
| | 12 Alianzas Estratégicas | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 13 Automatización y Movilidad de Servicios / Productos | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| | 14 Internacionalización LATAM | | | | ● | | Socio-Director de Marketing |
| | 15 Knowledge Management | | | ● | | | Socio-Director de Proyectos |
| | 16 Marketing 3.0 | | ● | | | | Socio-Director de Marketing |
| Aprendizaje y Cultura | 17 Modelo de Cultura | ● | | | | | Socio-Director de Talento |
| | 18 Modelo de Competencias | | ● | | | | Socio-Director de Talento |
| | 19 CEOs - Centros de Excelencia Operacional | | ● | | | | Socio-Director de Proyectos |
| | 20 Engagement Corporativo | | | ● | | | Socio-Director de Talento |
| | 21 CVT - Calidad de Vida Laboral | ● | | | | | Socio-Director de Talento |
| | 22 ERM - Administración de la Relación con el Ejecutivo | | | | ● | | Socio-Director de Talento |

Anexo 16. Formato de BSC.

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL PC-CONSULTSA 2014 - 2018 | | MAPA ESTRATÉGICO | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | OBJETIVO | | INDICADORES | | | |
|--|--|---|--|--------------------|--|--|---|--|--|-------------|--|
| ENFOQUE | MISIÓN | VISIÓN | | MAPA ESTRATÉGICO | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | OBJETIVO | | INDICADORES | |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | POTENCIALIZAMOS EL VALOR EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | Crecimiento Incremental Neto basado en el Desarrollo Sostenido en 30 puntos base año a año | Adquisición de Clientes | 30% de Nuevos Clientes vs. año anterior | | | |
| PERSPECTIVA CLIENTES Y COMUNIDAD | CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES. | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | Implementación Alianzas y Staffing | Modelo de Alianzas LATAM | 3 Alianzas Estratégicas cada año | | | |
| PERSPECTIVA INTERNA | MEDIANTE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN EN LAS CAPACIDADES, DE ESTRATÉGICAS, DE PROCESOS Y DE PERSONAS, | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | Virtualización Soluciones, Servicios y Procesos | Modelo de Gobierno | Junta mensual y Ad-hoc con Socios y Directivos | | | |
| PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO (Crecimiento) | SOMOS UN EQUIPO DE PROFESIONALES QUE BASAMOS NUESTRA CONDUCTA EN UNA CULTURA DEL LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO Y COMPROMISO EMPRESARIAL | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Modelo de Gobierno | Junta mensual y Ad-hoc con Socios y Directivos | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Portafolio de Soluciones Globales | Portafolio 360 | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Automatización y Movilidad | Software de Planeación Estratégica | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Roadmap | Deadline de hitos por iniciativas del Roadmap | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Modelo ESB (Engagement Social Business) | Implementación modelo de compromiso social empresarial | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Escuela de Consultores y Mentores | 12 Tópicos de la Escuela de C&M cada año | | | |
| | | NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR MOVILIDAD HACIA LA EXCELENCIA Y DESARROLLAR CULTURAS DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL | | | | ESB (Engagement Social Business) | Escuela de Coaches | 12 Tópicos de la Escuela de Coaching cada año | | | |