

## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL.

### LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES PARA PUBLICAR Y COMPARTIR LA CONSULTA Y USO EN EL REPOSITIO.

Bogotá D.C., marzo 23 de 2021

#### **Términos aplicados a la licencia general para publicar y difundir obras en el repositorio institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá.**

El (los) suscrito (s) a continuación declara(n) que es el titular (es) de los derechos de propiedad intelectual objeto de la presente cesión en relación con la obra aquí descrita

María Natalia Cifuentes Dussán identificada con cédula de ciudadanía N° 1.075.235.999 expedida en Neiva y Daniel Torres Valencia identificado con cédula de ciudadanía N° 1.013.580.785 expedida en Bogotá, actuando en calidad de autor(es) de la (obra): Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.

Hacemos entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia trabajo académico en formato digital o electrónico.

#### **Objeto y fines de la cesión:**

Bajo los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables y con el fin de dar la máxima difusión posible de la obra mencionada a través del repositorio institucional y demás herramientas de visibilidad académica existentes de la Universidad, el (los) autor(es) cede(n) a la Fundación Empresarial Uniempresarial de **forma no exclusiva, limitada y gratuita** para la presente licencia y de la licencia de Creative Commons con que se publica para:

## **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL.**

- Publicar la obra de forma abierta y con acceso libre en el Repositorio institucional de la Universidad en el formato en el que lo requiera (impreso, digital, electrónico o cualquier otro conocido o por conocer) y en las demás herramientas de visibilidad académica y científica existentes y futuras por el plazo máximo legal y con ámbito universal. Además, entiende(n) que circulará en internet a un alcance mundial.
- Autorizar a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- A transferir y convertir la obra a cualquier formato y medio para propósitos de preservación digital.

### **Derechos del autor:**

El autor como titular de la obra y por aceptar depositar el documento en el repositorio tiene derecho a:

- A que sea identificada claramente su nombre como autor o como propietario del documento.
- Comunicar y dar visibilidad a su obra en esta y posteriores versiones en los medios que considere oportunos.
- Solicitar la retirada de la obra por causa justificada. Para tal efecto es importante que se comunique con el área encargada.
- Recibir notificaciones por parte de terceras personas a fin de reclamación de su obra relativas al derecho de autor.
- A reclamar sus derechos a terceras personas sobre sus derechos autor.

### **Deberes del autor:**

El autor se compromete a:

- A no infringir ningún derecho legal de propiedad industrial, intelectual o de cualquier otra a terceros.
- Garantizar que su obra cuenta con los derechos a la intimidad, a la imagen a otros.

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL.**

- A asumir toda la responsabilidad legal, eximiendo a la Universidad por los daños causados a terceros.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2021 del mes marzo a los 23 días.

**FIRMA**

Firma  \_\_\_\_\_ **C.C. 1.075.235.999**

Firma  \_\_\_\_\_ **C.C. 1.013.580.785**

Otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.




**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL.**

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá DC, el año 2021 del mes marzo a los 23 días.

**FIRMA**

Firma  \_\_\_\_\_ C.C. 1.075.235.999

Firma  \_\_\_\_\_ C.C. 1.013.580.785

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL

Trabajo de grado, opción consultoría Especialización en Alta Gerencia

Título: Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Servicios y Producciones

Didáctica S.A.S

Presentado por

María Natalia Cifuentes Dussán

Daniel Torres Valencia

Tutor

Profesor Msc Luis Novoa-Buitrago

Bogotá DC – Colombia

2020

**TABLA DE CONTENIDO**

Descripción	Página
1. Formulación del problema	6
2. Justificación.	11
3. Objetivo general y objetivos específicos	14
4. Propuesta metodología	14
5. Resultados	18
6. Conclusiones	35
7. Bibliografía	37
8. Anexos	38

**TABLA DE FIGURAS Y ANEXOS**

Descripción	Página
1. Figura 1. Árbol de problemas Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	8
2. Figura 2. Las cinco Fuerzas de Porter	15
3. Tabla 1. Incidencia 5 fuerzas de Porter	19
4. Tabla 2. Cuadrante Barreras de Salida. Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	22
5. Tabla 3. SWOT Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	24
6. Tabla 4. Customer Journey Map Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	34
7. Anexo Organigrama Servicios y Producciones Didáctica SAS	39
8. Anexo Manual de cargos, perfiles y funciones	40
9. Anexo Mapa Estratégico	51
10. Anexo Balanced Scorecard	52

Bogotá DC, 2 de febrero de 2020

Doctor:

**RICARDO HOYOS BALLESTEROS**

Director de Posgrados

**UNIEMPRESARIAL**

Bogotá DC.-

*Referencia. Aceptación consultoría*

Respetado Doctor Hoyos,

Por medio de la presente manifiesto mi interés en aceptar a los estudiantes **Daniel Torres Valencia** y **María Natalia Cifuentes Dussán**, mayores de edad, identificados con cédula de ciudadanía número 1.013.580.785 expedida en Bogotá y 1.075.235.999 expedida en Neiva respectivamente, estudiantes activos del programa de la Especialización en Alta Gerencia, para realizar la planeación estratégica de **SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDÁCTICA SAS**, empresa legalmente constituida e inscrita en el registro mercantil, con NIT 900.728.920-1 y domicilio en la ciudad de Bogotá DC, como opción de grado en la modalidad de consultoría del programa de especialización previamente citado.

Con toda atención,



**GLORIA LUCÍA VALENCIA DIAZ**

Gerente de Recursos Humanos

**SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDACTICA SAS**



## **Resumen**

La empresa Servicios y Producciones Didáctica SAS, lleva alrededor de seis (6) años en el mercado de organización, planeación, realización, comercialización de eventos, bienes y servicios, aprovechamiento del tiempo libre y actividad física; realización de montaje, manejo de escenografía, sonido, iluminación y ambientación, para personas naturales y jurídicas, su gerente y accionista único, ha invertido no sólo su tiempo sino gran capital para el impulso y posicionamiento de la misma, logrando así catapultarla al éxito, sin embargo, la falta de planeación y estructuración se ha tornado en un impedimento de “crecimiento organizado”.

Se realiza gestión de documentación del estado actual de la compañía, en busca de evidencia del funcionamiento de las actividades diarias de cada uno de los colaboradores, se identifican las fortalezas, debilidades, aspectos a mejorar y los puntos en los que se cuenta con mayor ventaja competitiva, así mismo, se analizaron las barreras de entrada y salida.

Se procede a realizar planeación estratégica, debido a las falencias encontradas a través de las diferentes fuentes de información, se propone la realización del Balanced Scorecard, el cual permitirá llevar un registro documentado de los avances que tenga la empresa, llevado de la mano de los objetivos estratégicos que han de convertirse en la esencia y pilar de la mejora continua.

En el proceso de Consultoría, se observó que los colaboradores no cuentan con sus roles del todo definidos, es por esta razón por la que se presenta deficiencia en la comunicación entre los miembros del equipo (falta de comunicación asertiva), ésta situación genera que algunas actividades se realicen por parte de todos los colaboradores y otras quedan acéfalas.

El Customer Journey Map, nace como una necesidad para refuerzo de la estrategia, la toma de decisiones, medidas preventivas e incluso correctivas necesarias para la mejora de la experiencia del cliente (si bien es cierto la atención al usuario es un plus de la empresa, el proceso de mejora debe ser constante).

La atención al cliente cuenta con una categorización ambigua, en el sentido de considerarse un plus (atrae, enamora y fideliza a los clientes), sin embargo, al dedicarse 100% a consentir a un sólo cliente, aquel que está requiriendo información en frío, puede sentirse falto de atención, debido a que el primer contacto es tardío (convirtiéndose en un factor negativo -falencia- de la experiencia del cliente).

Se resalta el hecho que desde la Gerencia de la empresa, así como de sus colaboradores hay total recepción en las sugerencias de implementación del Balanced Scorecard, así como la realización del organigrama, perfil de cargo y manual de funciones, como un primer inicio en esta nueva etapa.

## **1. Formulación del problema**

Servicios y Producciones Didáctica SAS, es una empresa cuyo objeto principal es la organización, planeación, realización, comercialización de eventos, bienes y servicios, aprovechamiento del tiempo libre y actividad física; realización de montaje, manejo de escenografía, sonido, iluminación y ambientación, para personas naturales y jurídicas.

Desde su nacimiento y hasta el 2020 ha tenido las siguientes cifras de ventas: en el 2014 y 2015 se vendieron \$500.000 en promedio mensuales, en el 2016 y 2017 \$6.000.000 promedio mensual, pasando a \$12.000.000 mensuales promedio, en el 2018 y en el 2019 con meses de hasta \$100.000.000.

Debido a ese incremento exponencial en ventas, sin control, ni planeación, se identifica un momento crucial donde la empresas desde los pilares económico, administrativo, y operativo presentan inconvenientes para seguir creciendo; al carecer de sistemas de medición, así como la falta de estructura organizacional impiden identificar dónde se encuentran las necesidades de los clientes, o identificar a cuánto ascienden las ganancias, dónde hay cuellos de botella; esta situación ha conllevado al desconocimiento en la identificación de cuáles son los aspectos a nivel interno de la compañía que requieren mayor atención, de igual manera, no ha permitido dilucidar por qué tomar medidas correctivas en la realización de cambios encaminado a incrementar los ingresos, así como aumentar el rango de alcance de los clientes y la fidelización de los mismos.

Dialogando con Daniel Torres Valencia, CEO de la empresa (quien es accionista único) manifiesta que requiere organizarla, para así lograr el desarrollo adecuado de su objeto social,

en consecuencia, nos responde a los interrogantes planteados que *“no existe estructura organizacional para el desarrollo de tareas diarias enfocadas al crecimiento a corto, mediano y largo plazo”*. Este resultado fue arrojado en el desarrollo de una actividad que realizó con el equipo de trabajo, durante dos semanas, comprendidas entre el 24 de febrero al 8 de marzo de la presente anualidad, la cual consistía en requerir a los colaboradores que identificaran las actividades que se encontraban realizando (a lo largo del tiempo descrito), así mismo, que identificaran si las actividades corresponden con las funciones que en el momento de su contratación se les indicó, sin embargo, no eran del todo claras ni mediaba documentación por escrito soportándolo; en reiteradas ocasiones pasaron por alto las instrucciones impartidas por parte de la Gerencia General, el cronograma de actividades aludían no tenerlo claro, así como tampoco arribaban a la horas horas indicadas para el inicio de la ejecución de sus tareas.

Se hace menester para la Gerencia, la realización de una Consultoría orientada al desarrollo de la estructura organizacional de la compañía, así mismo, le guíe desde la experiencia y experticia de los consultores para el cabal cumplimiento de sus propósitos corporativos, se establezcan objetivos que conlleven a la empresa a continuar con su crecimiento de una manera ordenada, estructurada, con indicadores que le permitan medir su desempeño para así tomar las acciones necesarias de manera oportuna.

Posterior a la actividad de las dos semanas, se procede al levantamiento de la información que dejan en evidencia las causas del problema, éstas se consolidan en tres grandes líneas a tratar, siendo éstas: Administrativo, Comercial y Operativo; a su turno, éstas causas repercuten directamente sobre la misma línea de operación.

El presente trabajo muestra un método que consistió en:

- Realización de diagnóstico general de la empresa
- Formulación de estrategia de organización corporativa
- Propuesta de objetivos estratégicos e indicadores de medición

Como primera actividad a realizar en el desarrollo de la Consultoría, en la etapa diagnóstica se procede con la Gráfica de Problema (causa-efecto), Árbol de problemas, con miras a ilustrar los hallazgos presentados en la compañía, el problema principal, sus causas y las consecuencias de las mismas.

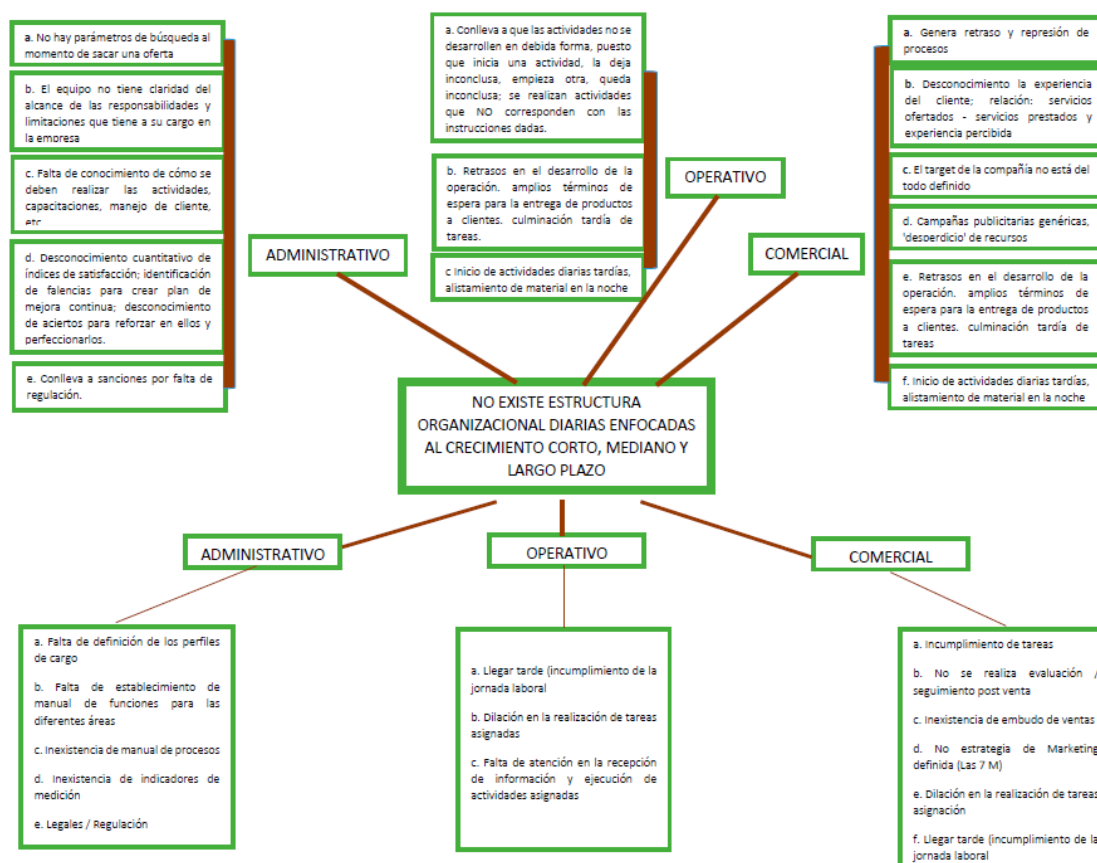


Figura 1. Árbol de problemas Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020

Fuente: propia información recaudada entre febrero y marzo de 2020

Como consecuencia del estudio del árbol problemas, y su respectiva delimitación, se estudiara las categorías más significativas bajo los tres (3) pilares que se relacionan a continuación:

1. Soluciones en temas Administrativo
2. Propuesta de trabajo Comercial
3. Manejo Operativo a mejorar

El desarrollo de la consultoría se realiza sobre estos tres pilares, teniendo en cuenta que son fundamentales en para el adecuado, eficiente y oportuno crecimiento de la compañía.

Desde el **lineamiento Administrativo**, se evidencia que la empresa no cuenta con estructura corporativa definida, no existe un organigrama, la empresa no cuenta con directrices claras frente a los colaboradores para la ejecución de funciones, lo que conlleva a toma la iniciativa de la documentación de éstos a través de los manuales respectivos de cargo que permita definir el alcance de cada una de las labores inherentes; adicionalmente, se debe llevar índices de medición que permiten ejercer control en el desarrollo habitual de actividades por parte de todos los colaboradores.

En consecuencia, desde la Consultoría y de la mano con Recursos Humanos, se procederá al desarrollo de organigrama, así como el perfil de cargo y respectivo manual de funciones.

Bajo el **lineamiento Comercial**, si bien es cierto el equipo que funge en actividades comerciales se encuentra en la consecución de nuevos y potenciales clientes, no tiene claro el cómo deben realizar estas actividades, pasan por alto las capacitaciones realizadas, no se está alimentando la base de datos de clientes potenciales; es necesario el cumplimiento de metas de manera periódica.

En el **lineamiento Operativo**, el equipo operativo cuenta con falencias en la organización de tareas, programación y manejo del tiempo para el cabal cumplimiento de las actividades; puede contar con tiempo oportuno para la realización de las mismas, aunque espera al último momento para su realización. a este respecto se han tomado medidas, sin embargo no se es del todo consciente por parte de este equipo de las consecuencias en las que se repercute con las dilaciones.

Adicionalmente, se resalta el hecho paralelo que ha venido tomando gran relevancia e impacto para el crecimiento de la empresa, puesto que a partir de marzo de 2020 se decretó por parte del Gobierno Nacional la emergencia económica, social y ecológica, derivada de la pandemia ocasionada por el Virus denominado: Covid-19, situación esta que produjo un impacto directamente en el desarrollo habitual de las actividades inherentes de la línea principal de Servicios y Producciones Didáctica SAS, razón por la cual la gerencia de la empresa estipula un término de prueba comprendido del mes de marzo al mes de mayo diciembre de 2020 mediante el cual se entraría a validar el nuevo dinamismo del mercado; estas disposiciones legales desde el inicio suprimieron todas las actividades en las que se produzca aglomeración, incluso si se tratare de la familia se encuentra prohibido e incluso llega a configurarse un **delito contra la salud pública** el hecho mismo de no cumplir o desacatar las disposiciones legales mencionadas con anterioridad.

Con el paso de los días, la Gerencia de Servicios y Producciones Didáctica SAS consideró la opción de entrar en proceso de liquidación de la compañía, tomando como base las directrices de las autoridades nacionales y distritales como lo son Presidencia de la República y Alcaldía

Mayor de Bogotá, toda vez que las restricciones han opacado el debido desarrollo de las actividades inherentes a la empresa, ocasionando que a la fecha del levantamiento de la información, no se hayan realizado ventas en todo lo que va comprendido del año.

## **2. Justificación.**

En el año 2014 se fundó la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S., cuyo objeto era desarrollar eventos empresariales de activación de marca, BTL y suministro de personal, la organización, planeación, realización, comercialización de eventos, bienes y servicios, aprovechamiento del tiempo libre y actividad física; realización de montaje, manejo de escenografía, sonido, iluminación y ambientación, para personas naturales y jurídicas.

Se contó con un presupuesto inicial de cuatro millones de pesos (\$4.000.000), así como con poca experiencia dentro del mercado; cuando los socios entran en el desarrollo inherente de actividades, encuentran grandes empresas como lo son: Picardías, Eventos La Roca, Recreando, que manejan un músculo económico significativo conllevando así barreras para lograr emerger en este sector.

Debido a las dificultades económicas uno de los dos socios se retira después de un (1) año en el 2015 quedando así la empresa con un accionista único, validando las diferentes alternativas dentro de los eventos, el socio que quedó en frente de la empresa se percató que los eventos infantiles era la línea que le estaba generando un mejor flujo de efectivo, opción que adoptó con miras al crecimiento, convirtiendo así los eventos infantiles en su *core de negocio*.



Luego la empresa por medio del marketing tradicional, el socio que se queda al frente de la empresa identifica que este tipo de marketing es costoso y poco efectivo, por esta razón decide tomar clases de marketing digital en el año 2016 y ponerlo en práctica en la publicidad que desarrollaba con la empresa. Esto dio frutos rápidamente, tomando como eje central Facebook, logrando una comunidad en poco tiempo la cual empieza a consumir los servicios de fiestas infantiles, al paso de los meses y viendo lo efectiva que es la publicidad en redes sociales, desarrolla una estrategia digital apoyando Facebook con Instagram. Con estas dos plataformas digitales logra tener un flujo de contactos pidiendo información considerable, incrementando las ventas, y realización de eventos infantiles cada fin de semana.

Con el incremento de eventos para los fines de semana, también se incrementa el trabajo de coordinación y preparación de los mismos entre semana, llevando a un dilema al CEO, ya que estaba desatendiendo a los prospectos que pedían información, por estar en labores logísticas que demandaban los eventos próximos, por esta razón decide contratar a una persona que le ayude en la coordinación y organización de material de la bodega, así logrando atender a los prospectos y seguir creciendo en número de eventos mensuales.

No tardó mucho tiempo en buscar nuevas opciones para incrementar las ventas, lo cual lo llevó al desarrollo de una página web en el año 2017 y capacitarse en generar campañas pagas por Google adwords, con muchas ganas de crecer, siguen insistiendo en esta plataforma y contrata un diseñador web el cual optimiza la página, logrando tener una visibilidad en los buscadores de Google.

Cuando estas tres plataformas empiezan a dar frutos y resultados considerables llega una oportunidad de crecimiento empresarial, empezando a licitar con el estado, en el año 2019 sacando adelante procesos considerables, por esta razón y otras más es necesaria la contratación de una tercera persona para que se encargue de la parte comercial, atendiendo los prospectos y ayuda administrativa desde la oficina mientras el CEO se encontraba en reuniones para seguir desarrollando estrategias para crecimiento empresarial.

Durante este proceso de crecimiento empresarial, tanto en eventos infantiles como eventos empresariales ganados por medio de licitaciones, se presenta una oportunidad de adquirir un crédito para invertir en equipos (como juegos de feria, inflables, saltarines, sonido, luces, entre otros).

Línea de tiempo de acontecimientos importantes en la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.

**2014.** Creación y constitución de Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. (dos Accionistas).

**2015.** Separación de los socios (la empresa queda en cabeza de un solo accionista).

**2016.** Necesidad de cambiar el método tradicional de realizar publicidad.

**2017.** Optimización de página web

**2019.** Inicio en licitaciones Estatales

**2020.** Crisis económica por coronavirus

Encaminado al crecimiento y expansión de la compañía, se ha ido generando ingresos, sin embargo, no se cuentan con estructuras empresariales definidas que permitan que este crecimiento sea de manera organizada, así como la optimización de recursos.

### **3. Objetivo general y objetivos específicos**

En el siguiente capítulo se proponen los objetivos de investigación de esta Consultoría.

#### **3.1 Objetivo General**

Elaborar la planeación estratégica de la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico general de la empresa, por medio de la realización de un análisis de LAS 5 FUERZAS DE PORTER y *SWOT*.
2. Formular estrategia de organización corporativa bajo la estructura de la herramienta CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar).
3. Desarrollar el Balanced Scorecard para los próximos 3 años.

### **4. Propuesta metodología**

En el presente capítulo se presentan las herramientas que fueron utilizadas para la consultoría, iniciamos con un proceso de diagnóstico, continuamos con la formulación de estrategia, finalmente para la propuesta de objetivos, se estableció indicadores de medición

4.1 Para el desarrollo de la presente Consultoría, partiremos de la base de una herramienta diagnóstica como es las cinco (5) fuerzas de Porter<sup>1</sup>, a través de la cual se procede a analizar y medir los recursos de la empresa respecto a cada una de las fuerzas que entrelazan la dinámica habitual del mercado, realizando asignaciones de porcentuales representativas en escala de injerencia en las actividades y crecimiento empresarial de cada una de éstas.

El mayor poder en esta dinámica y como eje fundamental se encuentra en cabeza del cliente, él es el vértice, la inspiración de la empresa, es el Cliente y para el cliente cada iniciativa que se realiza; el enfoque principal está encaminado al incremento en las ventas, a la generación de recompras, sin embargo, lo más importante es su fidelización; es el cliente quien coadyuva en las innovaciones, crecimiento o incluso en el deceso empresarial, de ahí su gran importancia.



*Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter  
Fuente: Michael Porter, 1980*

---

<sup>1</sup> **M Porter** - Harvard Business School, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980

A este respecto Michael Porter refiere la importancia de tener presente que en la medida en la que los clientes se encuentren más organizados, mayores serán sus niveles de exigencia, lo conlleva a ser incluso impositivos de sus deseos respecto a la relación de precios, calidad o servicios.

El cliente cuenta con la potestad de escoger libremente el proveedor que considere que cumple sus expectativas, el mínimo de los detalles se convierte en grandes factores diferenciadores a la hora de la negociación en la relación empresa - cliente.

4.2 Las BARRERAS DE ENTRADA, refiere a los diversos factores que conllevan a una dificultad o impedimento de los nuevos competidores en la permeabilidad de un mercado, para Michael Porter, las barreras de entrada se comprenden dentro de seis (6) ejes esenciales, a saber:

4.2.1. Economía de escala

4.2.2. Diferenciación de productos y servicios

4.2.3. Necesidades de capital

4.2.4. Costos cambiantes

4.2.5. Accesos a canales de distribución

4.2.6. Desventajas de costos independientes a la economía de escala (tecnología, materias primas, ubicación, subsidios, curva de aprendizaje).

A su turno, LAS BARRERAS DE SALIDA comprende las dificultades o desavenencias que tiene un competidor que se encuentra en un nicho de mercado para salir de éste, cuáles son sus implicaciones de carácter legal, operacional, financiero, entre otras.

4.3 El **SWOT ANALYSIS**<sup>2</sup> proviene de las siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), en español se le conoce como DOFA, FODA (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades); Este análisis diagnóstico permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa dando un panorama claro y visible a cualquier integrante de la misma, y así trabajar con objetivos puntuales, alimentando los componentes positivos, y corrigiendo los negativos.

El análisis SWOT, es una evaluación subjetiva de datos organizados, que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

4.4 La herramienta de análisis **Came** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) se entiende como la continuación lógica del SWOT, cuya esencia permite definir el plan estratégico de la empresa, generando acciones acordes a esta, así:

- a. Estrategia de Reorientación: tomando como base las Oportunidades y Debilidades, nos permite corregir las debilidades.
- b. Estrategia de Ataque: tomando como base las Oportunidades y Fortalezas, nos permite Explotar las Oportunidades.
- c. Estrategia de Supervivencia: tomando como base las Amenazas y Debilidades, nos permite conocer y crear estrategias encaminadas a afrontar las amenazas.
- d. Estrategia Defensiva: tomando como base las Amenazas y Fortalezas, encaminada a mantener y potenciar las fortalezas.

---

<sup>2</sup> Albert S. Humphrey, (1960-1969), Instituto de Investigación de Stanford  
Heinz Wehrich (1982), el creador Matriz de 4 cuadrantes

4.5 En la etapa de implementación se apela a la inclusión de la metodología Balanced Scorecard<sup>3</sup> conocida también como cuadro de mando integral; esta herramienta permite llevar a cabo mediciones a través de indicadores que se encuentran entrelazados con los objetivos estratégicos, que le permiten realizar seguimiento constante, periódico, en tiempo real, con cifras veraces, lo cual conlleva a la Alta Gerencia de las compañías tomar las medidas necesarias conforme a los resultados.

Los objetivos estratégicos van de la mano con la Mega Empresarial y a su turno, los indicadores de medición propenden llevar un histórico de información que permita realizar los ajustes necesarios para el cabal cumplimiento de esta.

## **5. Resultados.**

En este capítulo presentaremos los resultados arrojados del diagnóstico y análisis de la empresa Servicios y Producciones Didáctica SAS.

### **5.1 Las 5 fuerzas de Porter: Negociación del Cliente.**

Al realizar la validación (análisis) de las cinco fuerzas de Porter al interior de la empresa Servicios y producciones Didáctica SAS, en junta con el equipo de trabajo y a través de elementos de votación, se realizó la asignación de unos pesos a cada fuerza correspondiente, desde la perspectiva del área de conocimientos de los diferentes miembros del equipo.

---

<sup>3</sup> David Norton y Robert Kaplan, *The Balanced Scorecard*, 1996

Para tal efecto el proceso a seguir correspondió a:

Reunión de los líderes de proceso desde las diferentes áreas (comercial, operativa, gerencia) cada uno de los miembros, realizó una asignación en escala de uno (1) a tres (3), siendo uno (1) el de menor incidencia y tres (3) el de mayor incidencia.

1: Incidencia baja

2: Incidencia media

3: Incidencia Alta

<b><u>Fuerza</u></b>	<b><u>Gerencia</u></b>	<b><u>Comercial</u></b>	<b><u>Operativo</u></b>	<b><u>Total</u></b>	<b><u>Porcentaje</u></b>
Nuevos competidores	1	1	1	3	33.3%
Negociación Proveedores	2	2	1	5	55.5%
Negociación Cliente	3	3	3	9	99.9%
Productos Sustitutos	1	2	1	4	44.4%
Rivalidad entre competidores	1	1	1	3	33.3%
<b><u>Total</u></b>	8	9	7	24	

*Tabla 1. Incidencia 5 fuerzas de Porter*

*Fuente: Servicio y Producciones Didáctica SAS, estudio de febrero a marzo 2020*

Los porcentajes son determinados bajo la estructura de regla de tres simple, en la que veinticuatro (24) corresponde al cien por ciento (100%) y de manera proporcional cada uno de los demás valores de estudio.

Una vez analizada la data recogida en este ejercicio, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se expresan en porcentajes, así:



1. Nuevos competidores: 12.5%
2. Negociación Proveedores: 20.8%
3. Negociación Clientes: 37.5%
4. Productos Sustitutos: 16.7 %
5. Rivalidad entre competidores: 12.5%

El mayor poder en esta dinámica y como eje fundamental se encuentra en cabeza del cliente, él es el vértice, la inspiración de la empresa, es el Cliente y para el cliente cada iniciativa que se realiza; el enfoque principal está encaminado al incremento en las ventas, a la generación de recompras, sin embargo, lo más importante es su fidelización; es el cliente quien coadyuva en las innovaciones, crecimiento o incluso en el deceso empresarial, de ahí su gran importancia.

Así mismo, cabe resaltar que tanto los **Nuevos Competidores** como la **Rivalidad entre Competidores**, pasan a un plano menos importante; esta situación es debido a los altos estándares que maneja la empresa desde la atención al cliente, hasta la realización de los eventos, logrando así que los clientes prefieran contratar con Servicios y Producciones Didáctica SAS que con otra empresa.

La competencia con los demás proveedores (competidores) radica en la calidad y no en los precios.

## 5.2 Barreras de Entrada y de Salida

En lo concerniente a las Barreras de Entrada en el sector de servicios, al caso en concreto en el área de eventos, se identifica que la empresa objeto de estudio Servicios y Producciones

Didáctica SAS, ha logrado posicionarse en el mercado debido a dos puntos específicos que ha venido desarrollado y en los cuales se ha fortalecido con el paso del tiempo, desde sus inicios y a la fecha de la realización de la consultoría.

Servicios y Producciones Didáctica SAS, cuenta con ventaja competitiva en la “diferenciación de productos y servicios”, el amplio portafolio, así como la atención especializada y dedicada al cliente, ha logrado que esta empresa sea ampliamente reconocida y referenciada por sus usuarios e incluso por los asistentes a los eventos que ha realizado.

A lo largo de este tiempo que lleva la empresa (seis años), se ha adquirido un mobiliario amplio y completo para la realización de los diferentes eventos, esta es una gran inversión en activos que conllevan a eliminar la subcontratación de los mismos y en consecuencia, el precio de adquisición de los clientes es más accesible.

Ahora bien, otro factor a considerar de suma importancia, radica en la “curva de aprendizaje” que la empresa ha ido forjando; Servicios y Producciones Didáctica SAS, lleva más de seis (6) años en el mercado, tiempo en el que se ha dedicado a conocer a sus competidores directos e indirectos, establecer contacto con los proveedores, conocer las necesidades de los clientes, crear y generar estrategias de ventas, se evidencia una transformación desde la forma de hacer publicidad hasta el mismo portafolio de servicios ofreciendo lo que los prospectos están buscando cuando quieren realizar un evento, de esta manera, se ha fortalecido su posicionamiento en el medio, los clientes los buscan por sus servicios acertados y excelente atención al público, llevándolos de la mano desde el proceso de pedir información, adaptando

los paquetes creados según las necesidades de cada celebración, así como la realización de los eventos con satisfacción de lo contratado.

Cabe resaltar que estas ventajas competitivas de Servicios y Producciones Didáctica SAS, se tornan en barreras de entrada para los nuevos competidores, puesto que deben indagar a profundidad las fluctuaciones propias de este nicho tan específico.

En lo que respecta a las barreras de salida se analiza la posición desde la cual se encuentra ubicada la empresa en la actualidad, (cuarto cuadrante):

#### Barreras Contra la Entrada

Barreras		Débiles	Fuertes
Contra la Salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

Tabla 2. Cuadrante Barreras de Salida

Fuente: Servicio y Producciones Didáctica SAS, estudio de febrero a marzo 2020

Debido a la situación de emergencia económica, social y ecológica decretada por el Gobierno Nacional como consecuencia de la pandemia por el virus Covid-19, se han suspendido la realización de eventos masivos, aglomeraciones (presenciales), logrando de esta manera que las actividades que se están ejecutando sea de manera virtual y no con la periodicidad con la que se solía realizar, aunado a ello, las empresas de la competencia que aún continúan presentes, no están adquiriendo equipos ni mobiliario; iniciar un proceso de liquidación lleva consigo el costo de honorarios que en este momento no es viable sufragar.

### 5.3 Análisis SWOT

La Consultoría se realizó de manera interna y externa en la compañía a efectos de lograr entrever el funcionamiento de las actividades (atención al usuario, captación de clientes, acompañamiento en campañas de mercadeo, realización de eventos y feedback de los clientes); así mismo, se tuvo comunicación cercana con el equipo de planta y de manera aleatoria con personal de prestación de servicios por evento, se requería conocer con precisión la percepción que cada uno tiene frente al desarrollo diario de la empresa, cómo se sienten los colaboradores con el ambiente laboral, cómo se percibe el sentido de pertenencia y empatía, en el ejercicio de sus funciones.

En este caso en concreto, una vez realizada la matriz se encontraron los siguientes hallazgos:

	<u>Positivos</u>	<u>Negativos</u>
<b><u>Internos</u></b> <b><u>(factores de la</u></b> <b><u>empresa)</u></b>	<u>Fortalezas</u>  1. Creatividad 2. Innovación 3. Atención al usuario	<u>Debilidades</u>  1. Falta estructura organizacional -No hay roles definidos -Gobierno Corporativo 2. Falta comunicación asertiva 3. Falta de plan de trabajo 4. Falta delimitación de los márgenes de ganancia

<u>Externos</u> <u>(factores del ambiente)</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	1. Necesidad de la gente 2. Empresas (competencia) de baja calidad 3. Cierres de empresas debido a la contingencia	1. Decreto de emergencia económica, ecológica y social (Covid-19) 2. Limitaciones de locomoción 3. Desconfianza por posibles estafas (no presencial)

*Tabla 3. SWOT Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. 2020*

*Fuente: Servicios y Producciones Didáctica SAS marzo - abril 2020*

En la realización del levantamiento de información, se logra evidenciar que esta empresa ha tenido éxito de manera espontánea, es decir no ha sido de manera fortuita el que haya logrado un crecimiento exponencial respecto de los años anteriores, puesto que esto es fruto propio del esfuerzo y dedicación del CEO, sin embargo, se resalta el hecho que si se reestructura la organización de la empresa bajo los tres pilares que ha sido punto coyuntural, su éxito será continuo y permanente en el tiempo.

#### 5.4 Análisis CAME

Una vez obtenida la información derivada del SWOT, procedemos a estructurar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y oportunidad y a su turno, corregir las debilidades y amenazas, planteando alternativas que conlleven a su eliminación y se alineen con la proyección del MEGA EMPRESARIAL.

Las estrategias formuladas a continuación permiten desde la Gerencia General, estructurar y planear su cronograma de trabajo para un corto y mediano plazo.

a. Estrategia de Reorientación:

-Como primera medida se procederá a realizar la estructuración empresarial; una vez se establezcan los cargos y el organigrama, se estructuran los perfiles de cargo, que incluyen pero no se limitan al manual de funciones, esta actividad va liderada desde la Gerencia General.

-Generar espacios de retroalimentación constantes, es decir, la implementación de comités semanales de seguimiento, en los cuales se establezcan las tareas a realizar, las pautas de las mismas y feedback de las actividades realizadas en la semana anterior.

-Así mismo, trazar objetivos (plan de trabajo) mensual, con miras a impulsar el crecimiento financiero de la compañía, estableciendo parámetros para su realización.

Inicialmente se plantea la ejecución de los comités una vez a la semana, sin embargo, la dinámica misma determinará la periodicidad con la que ésta deba realizarse.

b. Estrategia de Ataque:

-El conocimiento (o creación) de las necesidades del cliente permite tener un espectro amplio y completo de las dinámicas del mercado, genera ventaja respecto de las empresas de la competencia.

-El tener acercamiento con el cliente (fijo o prospecto) conlleva a estructuración de paquetes, promociones, eventos que sean de su total interés.

-Se debe mantener y cada día intensificar esfuerzo por parte del equipo en la calidad del servicio, puesto que este ha sido un factor determinante en los clientes que ha generado recompra, es decir que en la medida en la que más personas conocen de Servicios y Producciones Didáctica SAS, incrementa la posibilidad que generen una nueva compra a través de los diferentes canales de atención que el hecho de pretender buscar una empresa nueva.

Emociones desde la experiencia, de ahí el eslogan: *¡No hacemos eventos, hacemos personas felices!*

c. Estrategia de Supervivencia:

-Para afrontar las amenazas se ha creado un abanico de alternativas que en medio de la emergencia económica, ecológica y social derivada de la pandemia por Covid-19, ha venido presentando gran acogida.

La generación de espacios seguros dentro de la nueva normalidad, en los que no es necesario el hecho de tener contacto físico para realizar celebraciones; a través de diferentes plataformas virtuales (como Zoom, Meet, Teams, entre otras) se generan encuentros de familia, amigos, conocidos, compañeros de colegio, de universidades, de oficina, la virtualidad es parte de avanzar, de crear nuevas oportunidades, de poder optimizar tiempo.

Es un cambio de perspectiva, se deja de lado el tedio del tráfico en fines de semana que retrasan los eventos, para que la empresa de eventos Servicios y Producciones Didáctica SAS, sea quien realice la logística de entrega de artículos (sorpresas, premios, decoraciones, entre otros), el organizador del evento se desliga de tener que preocuparse por recoger el desorden habitual que queda después de una gran celebración con muchos invitados (pues, cada uno recibe todo el menaje de fiesta en empaques que permiten su limpieza de manera rápida y efectiva.

Los niños pueden hacer sus cumpleaños y disfrutar con sus amigos, divertirse y tener una cantidad de juegos desde la virtualidad; los grados de colegios, universidad, cursos técnicos y tecnológicos también son parte los servicios ofertados, que el Covid 19 no le arrebató el sueño a los graduando de obtener una celebración como la merecen; lo mejor de todo son los precios accesibles a todo tipo de población.

A continuación se relacionan algunos de los paquetes que en la nueva realidad ofrece Servicios y Producciones Didáctica SAS:





# FIESTAS VIRTUALES

**¡NO HACEMOS EVENTOS, HACEMOS PERSONAS FELICES!**

 contacto: 3112069001  
 recreaciondidactica  
 recreaciondidactica  
[www.recreaciondidactica.com](http://www.recreaciondidactica.com)



3112069001

## KIT FIESTA VIRTUAL

- KIT DE ALGODÓN, CRISPETAS, FRUCHETA Y CUP CAKE
- INVITACIÓN VIRTUAL Y CONFIRMACIÓN DE RECIBIDO (CORREO ELECTRÓNICO Y TELÉFONO DE LOS INVITADOS)
- CREACIÓN DE SALA VIRTUAL (1 HORA) POR ZOOM
- SHOW DE TITERES INTERACTIVOS
- RECREACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO DE ACTIVIDAD (SI ES CONTRATADA)
- FELIZ CUMPLEAÑOS Y CONCURSO DE COREOGRAFÍA



3112069001

## KIT DECORACIÓN




- PIÑATA ICOPOR
- RELLENO MIXTO
- SOMBREROS X 12
- VASOS X 12
- PLATOS X 12
- MANTEL
- CUCHARAS X 20
- GUIRNALDA
- FESTÓN O BANDERÍN
- PAQUETE DE GLOBOS ESTAMPADOS X 20 O 15 GLOBOS DE LOS COLORES DE LA TEMÁTICA\*

\*SI NO SE CONTRATA EL PAQUETE DE LA FIESTA EL VALOR SERÁ DE \$62.000



3112069001

## KIT MANUALIDAD

INVITADOS O REGALO

INCLUYE DOMICILIO DE CADA CAJA A LOS INVITADOS EN BOGOTÁ

- MANILLA, COLLAR, MANICURE
- KIT DE EXPERIMENTOS Y SLIME / KIT DE BURBUJAS
- KIT ARTISTA
- DE 30 A 45 MIN ADICIONALES






3112069001

**GAJA DELI-MAGIC**

**\$30.000**  
C/12

- ALGODÓN
- CRISPETAS
- FRUCHETA CON CHOCOLATE
- CUP CAKE



\*SÓLO APLICA SI CONTRATA KIT FIESTA, DE LO CONTRARIO EL VALOR DEL REFRIGERIO SERA DE 35.000



3112069001

**KIT CAMISETAS PERSONALIZADAS**

**\$180.000**

\*VALOR SUJETO A COMPRA DE KIT MANUALIDAD O DELI-MAGIC DE LO CONTRARIO INCREMENTA \$60.000

- DOCENA DE CAMISETAS PERSONALIZADAS, ESTAMPADAS EN SUBLIMACION, TAMAÑO CARTA EN FRENTE O ESPALDA, LA CMISETA ES EN POLIALGODON, TALLAS DESDE LA 2 HASTA LA XL EN COLOR BLANCO. (INCLUYE ENVIO EN BOGOTA\*)




3112069001

**KIT MUGS PERSONALIZADOS**

**\$95.000**

VALOR SUJETO A COMPRA DE KIT MANUALIDAD O DELI-MAGIC DE LO CONTRARIO INCREMENTA \$60.000

- DOCENA DE MUGS PERSONALIZADOS, ESTAMPADOS EN SUBLIMACION, EN MUG BLANCO. (INCLUYE ENVIO EN BOGOTA\*)




3112069001

**SHOW DE MAGIA VIRTUAL**

**\$150.000**

- SHOW DE MAGIA VIRTUAL INTERACTIVA CON LOS ASISTENTES, MAGO PROFESIONAL CON DURACIÓN DE 45 MINUTOS





- e. Estrategia Defensiva: tomando como base las Amenazas y Fortalezas, encaminada a mantener y potenciar las fortalezas.

-Se hace menester resaltar al equipo actual, así como a los colaboradores indirectos cuál ha sido la clave del éxito obtenido, por qué pese a las diferentes fluctuaciones de mercado, bien sea previsible o no, la empresa ha logrado mantenerse a flote.

Aún en la adversidad, con los cierres de sectores económico más aún de aquellos en los que se pueden generar aglomeraciones como es el caso de la realización de eventos, ha habido unas variables constantes, las cuales han permitido explorar nuevos horizontes, sobrepasar esas limitaciones y potenciar los elementos importantes; es aquí donde encontramos la creatividad, la innovación y la atención al usuario, pilares de gran

relevancia en los que a diario se debe trabajar; si bien es cierto son los fuertes del equipo, no se pueden descuidar, para ello, la capacitación constante en técnicas de ventas, en atención al usuario, enamoramiento de cliente interno y externo, son piezas esenciales para el crecimiento.

### 5.5 Metodología Balanced Scorecard (BSC)

En este acápite nos proponemos presentar un cuadro de mando integral, con proyección a tres

(3) años, a fin de controlar tres (3) ejes, a saber:

- a. Definir el MEGA.
- b. Definir objetivos estratégicos
- c. Estructurar los indicadores de medición

-Como primera medida, se hizo necesario reestructurar la visión empresarial para darle un enfoque de MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa), siendo esta más amplia, osada, realista pero encaminada al crecimiento potencial con cobertura nacional:

*“Ser la empresa aliada. de principal escogencia de las familias y empresas colombianas, brindando apoyo integral, asesoría y un portafolio amplio de servicios en la realización de eventos, permitiendo así que los clientes obtengan todo en un mismo lugar; así mismo, ser inspiración para las empresas de eventos en Colombia, estructurando un modelo a seguir en la organización, planeación y ejecución de eventos infantiles y empresariales a nivel nacional e internacional.”*

Posterior a ello, se trazaron los objetivos estratégicos que van de la mano de la Mega Empresarial, encaminados a lograr su consecución. éstos se plantean desde 4 grandes perspectivas, así:

1. Aprendizaje.
  - a. Cualificación de personal
  - b. Enamoramiento del equipo
2. Interna (cliente interno).
  - a. Mejora de la operación
  - b. Mejora de la experiencia del equipo
3. Cliente (cliente externo).
  - a. Satisfacción del cliente externo
  - b. Fidelización del cliente externo
  - c. Fidelización del cliente interno
4. Financiera.
  - a. Rentabilidad
  - b. Crecimiento

Ahora bien, de cada uno de los objetivos estratégicos, se establecieron unos indicadores de medición, es necesario poder tener información que sea susceptible de verificar a través de datos estadísticos, para así determinar en qué proporción la empresa ha ido evolucionando; así las cosas, se contemplaron los siguientes:

<b><u>Perspectiva</u></b>	<b><u>Objetivo Estratégico</u></b>	<b><u>Indicadores de Medición</u></b>
1. Aprendizaje	a. Planificar esquema de capacitaciones encaminadas a la cualificación de personal	i. Formación de conocimiento
	b. Estructurar un plan de incentivos para el enamoramiento del equipo	i. Incentivos (bonificaciones) ii. Incentivos (ascensos)
2. Interna (cliente interno)	a. Construir mejora de la operación	i. Productividad ii. Just in time
	b. Mejorar la experiencia del equipo	i. Employee journey map (community) ii. Employee journey map (knowledge)
3. Cliente (cliente externo)	a. Evaluar la satisfacción del cliente externo	i. Encuesta de satisfacción
	b. Generar fidelización del cliente externo	i. Recompra
	c. Extender fidelización del cliente interno	i. Rotación de personal ii. Retención de personal iii. Abandono
4. Financiera.	a. Aumentar la Rentabilidad	i. Margen bruto

		ii. Margen neto iii. Margen operacional iv. Utilidad operacional
	b. Mejorar e incrementar el crecimiento	i. Ventas ii. Comunidad Network

Una vez trazados los lineamientos sobre los cuales se va a proceder a realizar el seguimiento, se estructura documentación BSC con la información aquí referida, así como las fechas dentro de las cuales se sugiere a la Gerencia, así como a sus colaboradores proceder a dar inicio en su implementación.

### 5.6 Customer Journey Map

Recorrido que tiene un cliente hoy - marketing (herramienta) customer journey map - experiencia del cliente.

CUSTOMER JOURNEY MAPS								
ITEMS		ETAPAS						
MOMENTO (paso a paso del proceso a estudiar)	Descubrimiento por parte del cliente	Contacto con atención al cliente	Análisis de la información recibida	Solución de inquietudes	Contratación de lo escogido	Disfrutar del evento	Pago del saldo pendiente	Seguimiento de satisfacción del cliente
PUNTO DE CONTACTO	Redes y página web	Chat en redes sociales y whatsapp	Móvil, tablet, pc o portátil	Chat de redes o whatsapp	Chat de redes o whatsapp	Día del evento presencial o virtual con recreadores o coordinador	Página web de su banco o plataformas para realizar transferencia	Chat por whatsapp o llamada
¿QUE ESPERA?	Fotos llamativas y canales de información	Información inmediata de paquetes con precios	Visualizar fácilmente la información	Respuestas rápidas y oportunas	Información de la empresa que respalde su inversión	Puntualidad, excelente presentación personal, y mucho carisma por parte de los organizadores del evento	Facilidad de envío del dinero y soporte de recibido del dinero que respalde la contratación del servicio	Que sean escuchadas sus quejas, reclamos o felicitaciones
¿QUE RECIBE?	Fotos reales de eventos y links para solicitar información	Esperar para ser atendido por un asesor	Imágenes en jpg	Demoras en atención a sus solicitudes	Información oportuna de clientes satisfechos, calificaciones y recomendaciones de clientes anteriores	Puntualidad, excelente presentación personal y personal capacitado para manejo de eventos	Recibido del dinero de manera informal	Escucha activa y soluciones de ser necesarias por parte de la empresa
¿QUE SIENTE?	BUENO	X		X		X	X	
	MEDIO							X
	MALO		X		X			

Tabla 4. Customer Journey Map Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. 2020

## 6. Conclusiones

La Propuesta de valor que proporciona Servicios y Producciones Didáctica SAS, gira en torno a ser un apoyo integral de principio a fin, proporcionando de forma directa los productos y servicios requeridos para la realización de cualquier tipo de evento infantil o empresarial, adaptando y generando propuestas que se acoplen a las necesidades y gustos de los clientes, desarrollando una metodología de acompañamiento constante, para identificar las necesidades o gustos del cliente y construcción de los servicios y productos a contratar; Servicios y Producciones Didáctica SAS, cuenta con ventaja competitiva en la “diferenciación de productos y servicios”, el amplio portafolio, así como la atención especializada y dedicada al cliente, ha logrado que esta empresa sea ampliamente reconocida y referenciada por sus usuarios e incluso por los asistentes a los eventos que ha realizado.

Al plantear herramientas diagnósticas, de análisis, estructuración, así como de seguimiento y control, encaminadas al fortalecimiento y organización de la empresa, se hace evidente la necesidad de su implementación y utilización.

La definición de roles entre los colaboradores permite que todos los proyectos se estén ejecutando y no se realicen reprocesos, las políticas de formación y enamoramiento del cliente interno refuerza el sentido de pertenencia, que éste sea transmitido a los usuarios finales y en consecuencia que exista una mayor empatía en la relación cliente-colaborador (empresa).



El conocimiento de la experiencia del cliente posibilita identificar las falencias y fortalezas de la empresa y sus colaboradores, para así trazar el curso de las diversas estrategias y acciones preventivas y correctivas: mejora en la oportunidad y calidad de la atención, ajuste de portafolio de productos y servicios que beneficien y fidelicen al cliente.

La rentabilidad de la empresa será insuficiente en el evento de no contar con un registro organizado en sus procesos, para esto los sistemas de medición como el balanced scorecard es la herramienta idónea; con el BSC se lograr llevar registro periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de los indicadores de gestión.

## 7. Bibliografía

- Henao Gómez, L. M. (Productor). (2013, mayo 26). Árbol de problemas
- Díaz-Jatuf, Julio El “árbol de problemas” en Seminario de Investigación Bibliotecológica (SIB). Instituto de Formación Técnica Superior (IFTS) n° 13., 2018 .  
In XIV Jornadas de Material Didáctico y Experiencias Innovadoras en Educación Superior, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 8 de agosto 2018.
- Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701
- Michael E. Porter, Ser Competitivo, Edición 9, 2017
- Stanford Research Institute entre 1960 y 1970
- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez, Ediciones Díaz de Santos, 2012, Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, El cuadro de mando integral: The balanced scorecard, Ebook, Harvard Business Press.
- Alberto Fernandez, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, marzo 2001, IESE.

## 8. Anexos

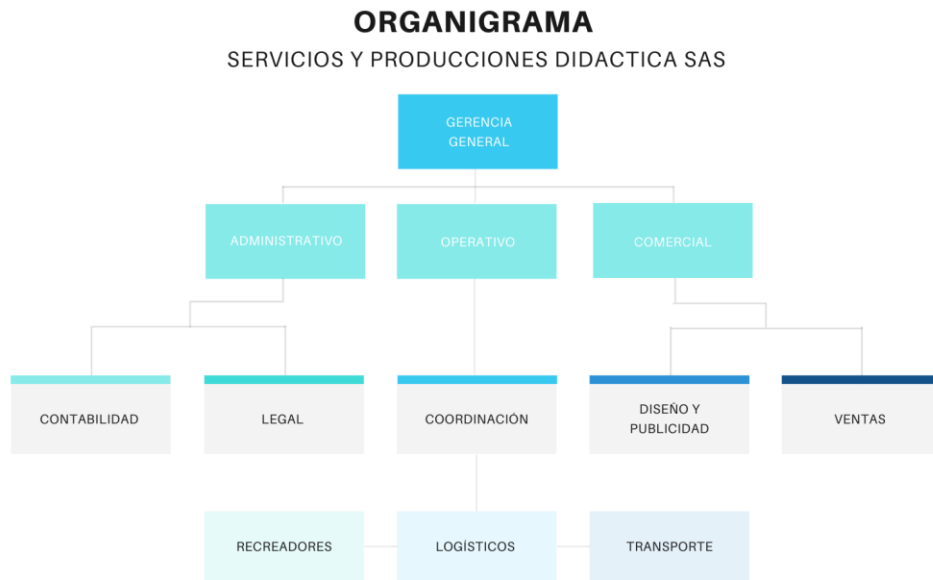
8.1 Organigrama Servicios y Producciones Didáctica SAS

8.2 Manual de cargos, perfiles y funciones

8.3 Mapa Estratégico

8.4 Balanced Scorecard

ANEXO 8.1  
ORGANIGRAMA



ANEXO. 8.2

**MANUAL DE CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES**

**SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDÁCTICA S.A.S.**

**MANUAL DE CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES**

**AGOSTO DE 2020**

## I. PRESENTACIÓN

El manual de cargos, perfiles y funciones de Servicios y Producciones Didáctica S.A.S., es el instrumento de administración de recursos humanos, a través del cual se establecen los deberes de los empleos que conforman la planta de la compañía y requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos, dando sentido de esta forma a Unidad Orgánica de la empresa.

## II. ASPECTOS GENERALES

### 1. ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

La estructura del Manual de Funciones se presenta por Dependencias y Niveles Jerárquicos, especificando en cada uno los requisitos para el desempeño del cargo como: Educación y experiencia, y se hace la descripción de la función general del cargo, así como de las funciones específicas del mismo.

#### 1.1. Dependencias:

- **División Administrativa:** Es la división que se encarga de coordinar y permitir la ejecución de las decisiones y tareas de carácter administrativo conforme a las directrices impartidas desde la gerencia, encaminadas al correcto funcionamiento de la compañía.
- **División Operativa:** Es la división encargada de la planeación y ejecución de los procesos inherentes del objeto social.
- **División Comercial:** Es la división que se encarga de la planeación y ejecución de los planes de marketing y ventas.

#### 1.2. Niveles Jerárquicos:

- **Directivo:** Son los cargos de la Alta Dirección que cumplen las funciones de formular y plantear las políticas institucionales, planes, programas y proyectos.
- **Ejecutivo:** Comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las Dependencias internas, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.
- **Profesional:** Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley. Adicionalmente y según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación, supervisión y/o control de Dependencias internas.
- **Técnico:** Comprende los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo.
- **Asistencial:** Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.

### III. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS

<b>PRESIDENTE</b>	
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Presidencia
<b>Jefe inmediato:</b>	Asamblea General de Accionistas
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de posgrado con cinco (5) años de experiencia profesional específica, y ser accionista de la empresa.
<b>Propósito Principal:</b>	El presidente de la empresa es la máxima autoridad de la compañía, quién ejerce la representación Legal de la misma en todos los actos judiciales y extrajudiciales. El presidente existe para dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y hacer cumplir los estatutos de la sociedad.</li> <li>• Realizar los planes, programas y proyectos de la sociedad, y ajustarlos a las recomendaciones que la Junta Directiva imparta.</li> <li>• Celebrar toda clase de contratos relacionados con la actividad administrativa y/o comercial de la empresa.</li> <li>• Contratar, cuando sea necesario, los servicios profesionales independientes, personas naturales o jurídicas, para atender necesidades de la sociedad por requerimientos técnicos especializados.</li> <li>• Diseñar para cada año el Plan de Acción y de Negocios con el presupuesto anual de la sociedad para el año siguiente y la proyección de los estados financieros y flujo de caja.</li> <li>• Determinar las tarifas de los servicios que prestará la sociedad.</li> <li>• Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente ante los accionistas, terceros y toda clase de autoridades judiciales y administrativas, pudiendo nombrar mandatarios para que la representen cuando fuere el caso.</li> <li>• Nombrar y remover libremente todos los ejecutivos y empleados de la sociedad, fijar su remuneración y controlar su desempeño.</li> <li>• Diseñar la planta de personal, proponer a la Junta las políticas de personal y estructura salarial de la compañía.</li> <li>• Las demás que le correspondan a la naturaleza de su cargo y a las disposiciones de la ley y el estatuto social.</li> </ul>

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Presidencia
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de posgrado con cuatro (4) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, así como el correcto y armonioso funcionamiento de las diferentes dependencias que conforman la empresa.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, coordinar y supervisar las actividades de las dependencias en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Dirigir y controlar el desarrollo de las políticas y estrategias de la administración del personal.</li> <li>• Dirigir y controlar las actividades inherentes a la sistematización de la sociedad.</li> <li>• Gestionar los recursos necesarios para la mitigación y/o eliminación de los riesgos en las dependencias funcionales.</li> <li>• Monitorear riesgos de la Empresa.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas orgánicas de la sociedad y de las demás disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos.</li> <li>• Revisar los requerimientos que sean producidos por el área corporativa para rectificar que los lineamientos corporativos sean no plasmados y consolidados a través de la consultoría realizada.</li> <li>• Leer, revisar y tramitar los correos electrónicos institucionales.</li> <li>• Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y correspondan a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Administrativa
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Coordinar la calidad, efectividad y progreso de la prestación del servicio inherente del objeto social, a los clientes de la empresa,



	coordinando y liderando el trabajo de contador y abogado de la empresa.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar asesoría y orientación a los miembros de la división para apoyar en la prestación del servicio planeacion, organizacion, y ejecucion de proyectos cuyo objetivo esté dentro del objeto social de la empresa</li> <li>• Diseñar los procedimientos, directrices, planes y políticas para el ejercicio de las funciones al interior de la División Administrativa.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.</li> <li>• Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la Empresa, se cumplan <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub> por los responsables de su ejecución y en especial que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario, ejerzan adecuadamente esta función.</li> <li>• Liderar el Comité Corporativo y entregar informes Gerencia General y Presidencia.</li> <li>• Mantener permanentemente informados a la Presidencia y a la Gerencia General acerca del estado del control interno dentro de la Empresa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.</li> <li>• Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados.</li> <li>• Elaborar los diferentes documentos ordenados por Presidencia y Gerencia General.</li> <li>• Leer, revisar y tramitar los correos electrónicos institucionales.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.</li> </ul>

<b>DIRECTOR OPERATIVO</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Operativa
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente general

<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Ser el responsable de la comunicación entre el comercial y la coordinación, velando por la excelencia en los procesos de planeación, organización y ejecución de los proyectos de la empresa.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo en equipo, de las personas a su cargo, de forma que las cargas sean distribuidas de forma equitativa en cada uno de los miembros de la célula.</li> <li>• Ser responsable de la atención exitosa de los requerimientos de los comerciales. Entiéndase por atención exitosa, a la planeación, organización y ejecución de los proyectos, dando solución a contratiempos con diligencia y prontitud.</li> <li>• Asistir a las reuniones de los comerciales y los clientes para escuchar los requerimientos de los mismos en los horarios solicitados por el cliente o de mutuo acuerdo.</li> <li>• Presentar informes semanales acerca de la planeación del trabajo en la célula, el cumplimiento de los objetivos propuestos y el planteamiento de oportunidades de mejora.</li> <li>• Contar con un plan de trabajo, el cual garantice el cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo, así como la disponibilidad permanente en pro de la mejora continua.</li> </ul>

<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>	
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo
<b>Nº de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Comercial
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia General
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Crear, coordinar, y supervisar estrategias comerciales y de marketing digital, para el crecimiento en las ventas de la empresa.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcar los objetivos del departamento comercial en conjunto con la Gerencia General.</li> <li>• Generar estrategias de ventas con el departamento.</li> <li>• Capacitar al equipo de ventas con técnicas de cierre y búsqueda de prospectos.</li> <li>• Ser canal de comunicación entre Diseño y Publicidad y Ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar estrategias conjuntas con el equipo de trabajo a su cargo.</li> <li>• Realizar reuniones de tutorías y objetivos del área.</li> <li>• Presentar informes a la Gerencia General de los avances del área.</li> <li>• Mantener informada a la Gerencia General de cualquier avance o inconveniente que se presente.</li> <li>• Solucionar los problemas que se presenten en su área encargada.</li> <li>• Apoyar en la capacitación y negociaciones con las grandes cuentas o clientes de la empresa.</li> <li>• Generar campañas de marketing digital y tradicionales efectivas.</li> <li>• Presentar informes de desempeño de las campañas digitales y tradicionales.</li> </ul>
--	--

<b>DISEÑO GRÁFICO Y PUBLICIDAD</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional / Técnico
<b>Nº de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Comercial
<b>Jefe inmediato:</b>	Director comercial
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de Pregrado con dos (2) años de experiencia específica.
<b>Propósito Principal:</b>	Proporcionar el apoyo operativo y desarrollo de las tareas encargadas por la dirección comercial.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear diseños de impacto solicitados por la Dirección Comercial, coherentes con la estrategia planteada.</li> <li>• Elaboración gráfica de las propuestas comerciales solicitadas por la Dirección Comercial.</li> <li>• Generar identidad gráfica en las piezas solicitadas por la Dirección Comercial.</li> <li>• Asistir a las reuniones del departamento comercial para tener claridad de los proyectos e identidad empresarial.</li> <li>• Contribuir con ideas de forma proactiva en la creación gráfica de campañas de marketing tradicionales y digitales</li> </ul>

<b>VENTAS</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Nº de Cargos:</b>	3
<b>Dependencia:</b>	División Comercial
<b>Jefe inmediato:</b>	Director Comercial

<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de Pregrado con dos (2) años de experiencia específica.
<b>Propósito Principal:</b>	Ejercer la operación carácter comercial y ventas de la empresa
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la Dirección comercial las estrategias a emplear y aplicar en el proceso de cierre y generación de prospectos.</li> <li>• Atención y seguimiento de prospectos interesados en los servicios suministrados por la compañía.<sup>[1]</sup></li> <li>• Generar cotizaciones y presentación de propuestas comerciales a clientes y prospectos.</li> <li>• Visitar y prestar atención a la agenda comercial.</li> <li>• Organizar y alimentar la base de datos de clientes y prospectos.</li> <li>• Gestionar y presentar licitaciones por la plataforma SECOP II, que tengan como objeto la actividad comercial de la compañía, en compañía de la Dirección comercial.</li> <li>• Presentar informes de resultados en ventas a la Dirección Comercial.</li> </ul>

<b>CONTADOR</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Administrativa
<b>Jefe inmediato:</b>	Director Administrativo
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Planeación y ejecución de presupuesto generado con el apoyo de la Gerencia General.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar informes financieros de la compañía.</li> <li>• Alimentar y actualizar los libros contables de la compañía.</li> <li>• Analizar las ganancias y gastos de la empresa.</li> <li>• Creación de estrategias de optimización de los recursos financieros.</li> <li>• Generar estrategias de apalancamiento financiero con apoyo de la Gerencia General.</li> <li>• Presentar informe a la presidencia y Gerencia General de los libros contables de la compañía.</li> <li>• Presentar los impuestos de la empresa en las fechas establecidas por los entes reguladores.</li> <li>• Asistir a las reuniones requeridas por la Gerencia General y Presidencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y presentar informes de viabilidad financiera de los posibles proyectos o licitaciones a presentarse la compañía.</li> </ul>
--	--

<b>ABOGADO</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División Administrativa
<b>Jefe inmediato:</b>	Director Administrativo
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
<b>Propósito Principal:</b>	Analizar, supervisar y velar por los intereses de la empresa en los contratos que se ejecutan o celebran en cualquier campo del objeto social o que involucre a la compañía.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría legal integral a la Gerencia General en los asuntos relacionados con el objeto social</li> <li>Revisión, elaboración y seguimiento de los contratos civiles, comerciales.</li> <li>Revisión, elaboración y seguimiento de los contratos laborales.</li> <li>Acompañamiento, asesoría en asuntos laborales de la compañía</li> <li>Llevar a cabo las diligencias inherentes a los procesos disciplinarios,</li> <li>Revisión, asesoría y acompañamiento en los procesos licitatorios</li> </ul>

<b>RECREADORES</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>N° de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Dirección de Operaciones
<b>Jefe inmediato:</b>	Director de Operaciones
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
<b>Propósito Principal:</b>	Organizar, desarrollar y operar los eventos contratados por los clientes de manera satisfactoria.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar de manera divertida los eventos en los cuales sea contratado</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar y organizar el material que sea necesario para el desarrollo del evento.</li> <li>• Empacar y velar por el buen uso y estado de los materiales suministrados para el desarrollo de la actividad contratada por parte del cliente</li> <li>• Desarrollar actividades originales y actualizadas para la entretención de los clientes y asistentes de los eventos</li> <li>• Portar el uniforme suministrado por la empresa de manera organizada, y limpia.<sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub></li> <li>• Acatar las indicaciones dadas por el coordinador de las actividades a desarrollar</li> </ul>
--	---

<b>LOGÍSTICOS</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Nº de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	División de operaciones
<b>Jefe inmediato:</b>	Director de Operación
<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
<b>Propósito Principal:</b>	Organizar, desarrollar y operar los eventos contratados por los clientes de manera satisfactoria.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar de manera organizada los eventos en los cuales sea contratado</li> <li>• Armar y organizar el material que sea necesario para el desarrollo del evento.</li> <li>• Empacar y velar por el buen uso y estado de los materiales suministrados para el desarrollo de la actividad contratada por parte del cliente</li> <li>• Desarrollar las actividades que indique el cliente o el coordinador del evento, velando por el buen desarrollo del mismo, siendo puntual, diligente, y excelente actitud.</li> <li>• Portar el uniforme suministrado por la empresa de manera organizada, y limpia.</li> <li>• Acatar las indicaciones dadas por el coordinador de las actividades a desarrollar</li> </ul>

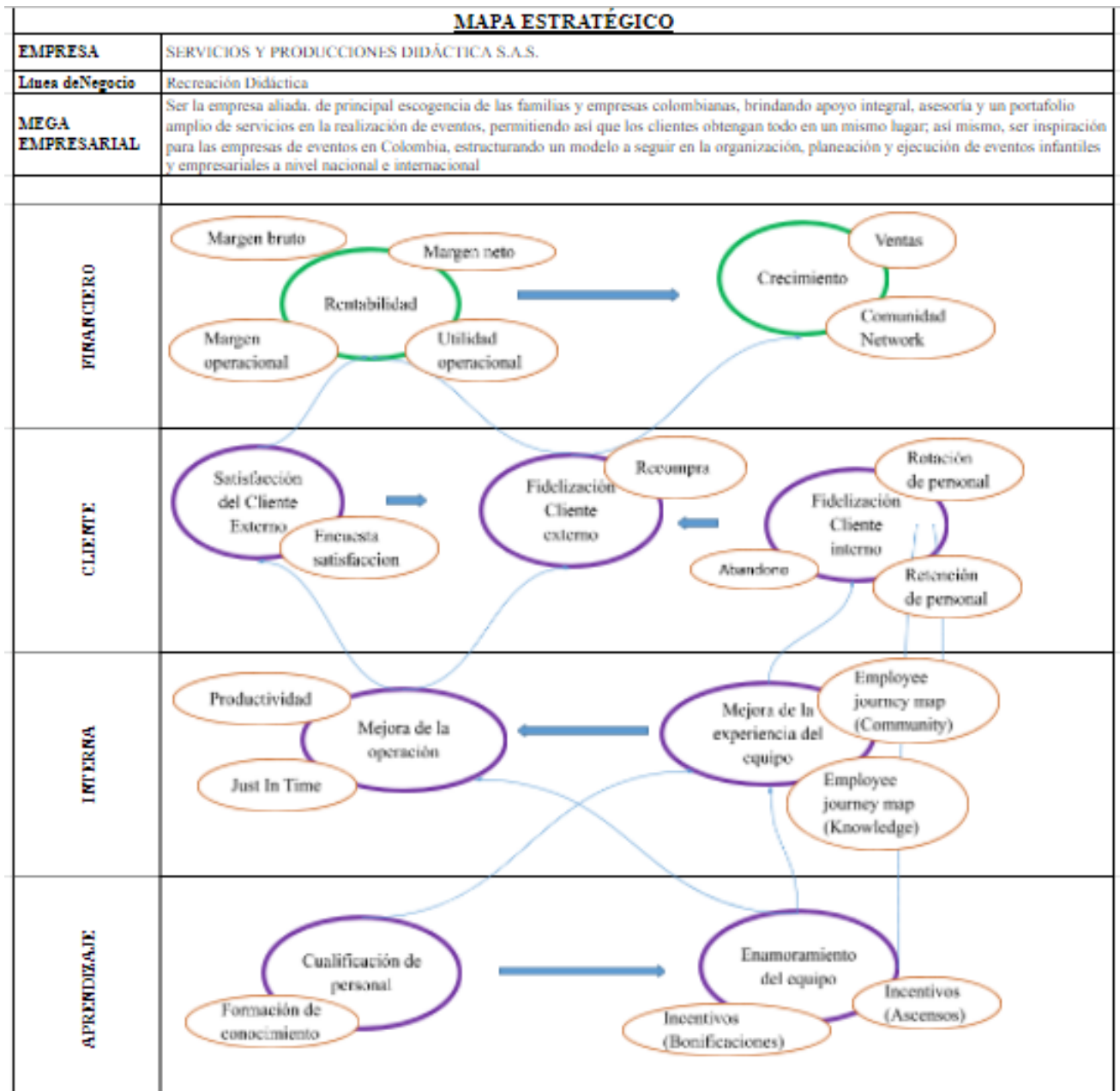
<b>TRANSPORTE Y MENSAJERIA</b>	
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Nº de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Departamento de transporte
<b>Jefe inmediato:</b>	Director operativo

<b>Perfil y experiencia:</b>	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
<b>Propósito Principal:</b>	Transportar lo que sea requerido y realizar las diligencias inherentes del objeto social.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar los artículos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa.</li> <li>• Estar pendiente de los tiempos de entrega y velar por que se cumpla con los itinerarios propuestos.</li> <li>• Verificar el estado de los artículos transportados y entregarlos en las mismas condiciones en las que fue inicialmente entregado.</li> <li>• Realizar encargos o diligencias solicitadas por el departamento o Gerencia General.</li> </ul>

#### IV. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez que se cree un cargo nuevo en la organización, se lleve a cabo una reorganización de Dependencias o las funciones de los cargos cambien, los respectivos directores de las Dependencias deberán solicitar cada uno de los cambios directamente a la Presidencia, quien después de realizar un análisis detallado, autorizará la modificación y determinará las nuevas funciones o los nuevos requerimientos mínimos de educación y experiencia para los cargos modificados.

ANEXO 8.3  
MAPA ESTRATÉGICO





## ANEXO 8.4 BALANCED SCORECARD

Proposición	(relacionado con la visión de la organización y necesidades de los grupos de interés)	Iniciativa Estratégica (Proyectos a desarrollar que dan respuesta a las estrategias y disminuyen los indicadores)	Responsabilidad (Asignación al desarrollo de Proyectos)	Tiempo (fecha de inicio y fecha final)	Indicador	Formula del Indicador (relación de variables)	Responsable (área)	Periodicidad (frecuencia de medición)	Registro de información (Sistema Información)
Financiera	Aumentar la rentabilidad del margen bruto	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar ciclistas productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permitir así mismo obtener mayor ingresos a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Margen bruto	(utilidad bruta / ingresos operacionales) *100	Dirección Financiera	Trimestral	Balanza general / Estados financieros
	Mejorar la rentabilidad según el margen operacional	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar ciclistas productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permitir así mismo obtener mayor ingresos a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Margen operacional	(utilidad operacional / ingresos operacionales) *100	Dirección Financiera	Trimestral	Balanza general / Estados financieros
	Maximizar la rentabilidad desde el margen neto	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar ciclistas productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permitir así mismo obtener mayor ingresos a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Margen neto	(ganancias y pérdidas ingresos operacionales) *	Dirección Financiera	Trimestral	Balanza general / Estados financieros
	Identificar la rentabilidad de la utilidad operacional	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar ciclistas productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permitir así mismo obtener mayor ingresos a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Utilidad operacional	margen de contribución - costos fijos	Dirección Financiera	Trimestral	Balanza general / Estados financieros
	Mejorar el crecimiento en ventas	Promover campañas desde el área comercial de soluciones integrales y optimización de agendas de club house a conjuntos residenciales nivelación 4 y 5 en Bogotá, y así al resto del país	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Ventas	Ventas mes actual -ventas mes anterior	Gerencia Comercial	Mensual	ERP
Incrementar el crecimiento de la comunidad Network	Promover campañas a través de plataformas de redes sociales	Dirección Marketing	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Comunidad Network	Numero seguidores fin mes / numero seguidores inicio mes	Dirección Marketing	Mensual	ERP	
Cliente	Evaluar la satisfacción del cliente externo	Realizar acompañamiento especializado al cliente desde el inicio hasta el final de su compra, encaminado a la generación de experiencias positivas en el proceso. Seguimiento postventa, su opinión de nuestra total importancia	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Encuestas de satisfacción	Calificación del cliente después de cada servicio en escala de 1 a 5.	Gerencia Comercial	Al finalizar cada venta	ERP (CRM)
	Generar fidelización de cliente externo	Campañas de marketing, acompañamiento especializado y promociones de nuestra marca, y personal de día. No basta con que el cliente llegue sólo una vez, sino que por el contrario, sea capaz de volver de manera recurrente.	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Recompra	Clientes/numero de veces compra mes	Gerencia Comercial	Mensual	ERP (CRM)
	Crear fidelización cliente interno	Disminuir la rotación de personal, desde el aprendizaje y mejoramiento de la experiencia de los colaboradores	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Rotación de personal	(No. Colaboradores que renunciaron / No. promedio colaboradores durante el mismo periodo)*100	Dirección RRHH	Mensual	ERP
	Construir fidelización cliente interno	Se establecen planes de incentivos a los colaboradores, que les permitan crecimiento dentro de la compañía, generando así sentido de pertenencia y amor hacia la empresa, que actúan que P/CM es su familia.	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Retención de personal	(No. Actual colaboradores / No. colaboradores al inicio periodo estimación)*100	Dirección RRHH	Mensual	ERP
	Extender fidelización cliente interno	Evitar el abandono de personal, desde el aprendizaje y mejoramiento de la experiencia de los colaboradores, el cliente interno es prioritario	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Abandono	(No. Abandones / porcentaje de No. colaboradores) *100	Dirección RRHH	Mensual	ERP
Interesa	Disvelar mejora de la operación	Contar con los recursos necesarios para lograr responder en tiempo oportuno al cliente	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Fue In Time	fecha solicitud - fecha entrega / días que transcurrieron	Gerencia Comercial	Mensual	ERP
	Construir mejora de la operación	A través del conocimiento y experiencia de los colaboradores, lograr obtener ciertos niveles de cada requerimiento del cliente	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Productividad	No. Servicios enviados mes /No. contratos autorizados mes	Gerencia Comercial	Mensual	ERP
	Mejorar la experiencia del equipo	Generar de manera periódica, sesiones de conocimiento de experiencia de los colaboradores, encaminados a saber cómo conocer y se identifican con las políticas y lineamientos operativos	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Employee journey map (Community)	Porcentaje de conocimiento (dominio) actual /Porcentaje de conocimientos inicial	Dirección RRHH	Mensual	ERP
	Mejorar la experiencia del equipo	Generar de manera periódica, sesiones de conocimiento de experiencia de los colaboradores, encaminados a identificar si cuentan con claridad respecto de la información técnica y específicas respecto de los productos y servicios de la compañía	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Employee journey map (Knowledge)	Porcentaje de conocimiento actual /Porcentaje de conocimiento inicial	Dirección RRHH	Mensual	ERP
Aprendizaje	Planificar esquemas de capacitaciones encaminadas a la cualificación de personal	Capacitaciones periódicas en temas directamente relacionados con el cargo desempeñado por el colaborador, en procura de mejora y fortalecimiento de conocimiento	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Formación de Conocimiento	Porcentaje de conocimiento actual /Porcentaje de conocimientos inicial	Dirección RRHH	Trimestral	ERP
	Estructurar un plan de incentivos para el enamoramiento del equipo	Se establecen programas semanales de capacitaciones, con diferentes módulos a tratar y evaluar al final de cada sesión, permitiendo identificar la mejora en el manejo de los diferentes temas	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Asertivos	(No. colaboradores asertivos por desempeño *100) /No. de colaboradores total	Dirección RRHH	Trimestral	ERP
	Implementar tabla de bonificaciones para el enamoramiento del equipo	Reconocer el arduo desempeño y camino constante en la consecución de metas fijadas	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 dic 2020	Bonificaciones	(No. colaboradores con bonificación por desempeño * 100) /No. de colaboradores total	Dirección RRHH	Mensual	ERP

13.5%

Fecha: 2020-11-20 15:14 COT

\* Todas las fuentes 100 | Fuentes de internet 31 | Documentos propios 1 | Archivo de la organización 3

Biblioteca Anti-plagio de PlagScan 65

- [0] [ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1689&context=administracion\\_de\\_empresas](http://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1689&context=administracion_de_empresas)  
2.8% 20 resultados

---

- [1] de un documento PlagScan fechado del 2019-08-08 14:45  
2.1% 12 resultados

---

- [2] de un documento PlagScan fechado del 2018-12-27 20:21  
1.7% 14 resultados

---

- [3] [repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621985/M?sequence=5](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621985/M?sequence=5)  
1.7% 14 resultados

---

- [4] de un documento PlagScan fechado del 2019-10-08 18:15  
1.6% 13 resultados

---

- [5] [www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300)  
1.7% 6 resultados

---

- [6] [www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65168](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65168)  
1.5% 5 resultados

---

- [7] de un documento PlagScan fechado del 2017-09-29 02:13  
1.1% 9 resultados

---

- [8] [ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2456&context=administracion\\_de\\_empresas](http://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2456&context=administracion_de_empresas)  
1.1% 11 resultados

---

- [9] de un documento PlagScan fechado del 2019-03-06 03:19  
1.4% 6 resultados

---

- [10] [bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20888/TEAG\\_V144e.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20888/TEAG_V144e.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
1.0% 9 resultados

---

- [11] de un documento PlagScan fechado del 2017-02-09 00:24  
0.9% 9 resultados

---

- [12] [dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7458/6/UPS-CT004406.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7458/6/UPS-CT004406.pdf)  
0.9% 7 resultados

---

- [13] [www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=73773](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=73773)  
1.1% 8 resultados

---

- [14] de un documento PlagScan fechado del 2017-04-04 10:05  
0.9% 7 resultados

---

- [15] de un documento PlagScan fechado del 2018-11-28 21:30  
0.9% 8 resultados

---

- [16] de un documento PlagScan fechado del 2020-10-06 15:43  
0.8% 8 resultados

---

- [17] de un documento PlagScan fechado del 2019-10-08 18:16  
0.7% 7 resultados

---

- [18] de un documento PlagScan fechado del 2019-05-08 20:17  
0.7% 7 resultados

---

- [19] [docplayer.es/57402189-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-economica-carrera-economia.html](http://docplayer.es/57402189-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-economica-carrera-economia.html)  
0.6% 7 resultados

---

- [20] de un documento PlagScan fechado del 2017-02-09 22:05  
0.7% 6 resultados

---




























- [21] de un documento PlagScan fechado del 2016-11-23 06:05  
0.8% 5 resultados



























---
























- [22] de un documento PlagScan fechado del 2018-11-07 18:34  
0.6% 6 resultados

---

- [23] de un documento PlagScan fechado del 2017-02-10 13:40  
0.6% 5 resultados

- [24]  de un documento PlagScan fechado del 2019-09-10 18:44  
 5 resultados
- 
- [25]  de un documento PlagScan fechado del 2018-03-16 14:53  
 4 resultados
- 
- [26]  repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9272/Trabajo final Implementación del BSC en ICNAG FARMACEÚTICA de COLOMBIA S.A..]  
 6 resultados
- 
- [27]  de un documento PlagScan fechado del 2019-07-29 16:10  
 3 resultados
- 
- [28]  de un documento PlagScan fechado del 2018-04-05 13:10  
 4 resultados
- 
- [29]  de un documento PlagScan fechado del 2018-10-16 19:42  
 5 resultados
- 
- [30]  de un documento PlagScan fechado del 2017-02-09 00:17  
 4 resultados
- 
- [31]  www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/8e6cc70f-84e2-46d7-b322-6c6721edf726/Comai Ltda Representante Legal.pdf?MOD=AJPERES&attach  
 4 resultados
- 
- [32]  de un documento PlagScan fechado del 2017-02-09 22:01  
 7 resultados
- 
- [33]  de un documento PlagScan fechado del 2018-10-22 15:30  
 5 resultados
- 
- [34]  docplayer.es/182261824-Perfil-de-cargo-identificacion-del-cargo-apoyo-administrativo-e-director-administrativo-y-financiero-ninguno.html  
 6 resultados
- 
- [35]  de un documento PlagScan fechado del 2020-11-13 21:49  
 4 resultados
- 
- [36]  de un documento PlagScan fechado del 2020-09-20 03:00  
 5 resultados
- 
- [37]  de un documento PlagScan fechado del 2019-01-16 16:01  
 5 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [39]  de un documento PlagScan fechado del 2020-09-09 06:53  
 4 resultados
- 
- [40]  de un documento PlagScan fechado del 2016-11-07 22:09  
 3 resultados
- 
- [41]  docplayer.es/90080411-Pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-facultad-de-ciencias-administrativas-y-contables.html  
 4 resultados
- 
- [42]  docplayer.es/95193079-Universidad-de-el-salvador-facultad-multidisciplinaria-oriental-departamento-de-ciencias-economicas.html  
 3 resultados
- 
- [43]  de un documento PlagScan fechado del 2017-12-13 17:04  
 4 resultados
- 
- [44]  de un documento PlagScan fechado del 2017-09-19 15:01  
 4 resultados
- 
- [45]  "TRABAJO GRADO ALTA GERENCIA - INDICADORES GEOMETRICA MODULAR.docx" fechado del 2018-10-02  
 4 resultados
- 
- [46]  de un documento PlagScan fechado del 2018-07-14 16:12  
 4 resultados
- 
- [47]  www.monografias.com/trabajos97/disenio-d-sistema-control-gestion/disenio-d-sistema-control-gestion.shtml  
 5 resultados
- 
- [48]  www.monografias.com/trabajos94/caracteristicas-y-funciones-direccion-equipos-comerciales-actualidad/caracteristicas-y-funciones-direccion-equip  
 4 resultados
- 
- [49]  de un documento PlagScan fechado del 2018-08-28 16:28  
 5 resultados
- 
- [50]  de un documento PlagScan fechado del 2017-08-25 01:55  
 5 resultados
- 
- [51]  de un documento PlagScan fechado del 2018-08-24 16:14  
 3 resultados

- 
- [52]  de un documento PlagScan fechado del 2018-07-22 22:56  
 3 resultados
- 
- [53]  [www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/f58fed1b-102c-499a-a324-70cb3154ddca/Funciones JD y Delegaciones Bioenergy Zona franca.pdf?MOD](http://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/f58fed1b-102c-499a-a324-70cb3154ddca/Funciones_JD_y_Delegaciones_Bioenergy_Zona_franca.pdf?MOD)  
 2 resultados
- 
- [54]  [www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-07/P.L.122-2020C \(LEY DE EMPRENDIMIENTO\).docx](http://www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-07/P.L.122-2020C_(LEY_DE_EMPRENDIMIENTO).docx)  
 4 resultados
- 
- [55]  de un documento PlagScan fechado del 2018-09-19 23:19  
 4 resultados
- 
- [56]  "Trabajo de grado 2018 1.docx" fechado del 2018-04-22  
 3 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [58]  de un documento PlagScan fechado del 2018-10-16 19:43  
 3 resultados
- 
- [59]  "PROYECTO FINAL 2018.docx" fechado del 2018-05-07  
 3 resultados  
 3 documentos con coincidencias exactas
- 
- [63]  de un documento PlagScan fechado del 2020-10-16 07:10  
 3 resultados
- 
- [64]  de un documento PlagScan fechado del 2019-11-03 14:12  
 3 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [66]  de un documento PlagScan fechado del 2019-07-30 14:34  
 3 resultados
- 
- [67]  de un documento PlagScan fechado del 2020-07-01 02:36  
 4 resultados
- 
- [68]  de un documento PlagScan fechado del 2020-01-09 15:00  
 3 resultados
- 
- [69]  de un documento PlagScan fechado del 2019-03-12 04:11  
 4 resultados
- 
- [70]  [www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2020/C-294-20.htm](http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2020/C-294-20.htm)  
 2 resultados
- 
- [71]  de un documento PlagScan fechado del 2019-12-11 17:00  
 3 resultados
- 
- [72]  de un documento PlagScan fechado del 2017-02-10 13:42  
 3 resultados
- 
- [73]  [eprints.rclis.org/29651/](http://eprints.rclis.org/29651/)  
 3 resultados
- 
- [74]  [www.monografias.com/trabajos101/planeacion-estrategica-efectiva-y-competitividad-institucional/planeacion-estrategica-efectiva-y-competitividad-](http://www.monografias.com/trabajos101/planeacion-estrategica-efectiva-y-competitividad-institucional/planeacion-estrategica-efectiva-y-competitividad-)  
 3 resultados
- 
- [75]  de un documento PlagScan fechado del 2018-12-28 15:18  
 2 resultados
- 
- [76]  [repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11343/Raphael\\_OcampoRojas\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11343/Raphael_OcampoRojas_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)  
 3 resultados  
 2 documentos con coincidencias exactas
- 
- [79]  [www.linkedin.com/jobs/view/oficial-de-control-interno-at-millicom-tigo-1437972725](http://www.linkedin.com/jobs/view/oficial-de-control-interno-at-millicom-tigo-1437972725)  
 1 resultados
- 
- [80]  de un documento PlagScan fechado del 2019-07-14 16:39  
 3 resultados
- 
- [81]  de un documento PlagScan fechado del 2018-09-16 03:59  
 3 resultados
- 
- [82]  [docplayer.es/90393033-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html](http://docplayer.es/90393033-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html)  
 3 resultados
- 
- [83]  [www.5fuerzasdeporter.com/](http://www.5fuerzasdeporter.com/)  
 4 resultados
- 
- [84]  "PROYECTO DE GRADO FINAL (1).docx" fechado del 2020-05-25

- 0.2% 3 resultados
- 
- [85]  de un documento PlagScan fechado del 2020-06-29 18:22  
0.2% 3 resultados
- 
- [86]  de un documento PlagScan fechado del 2017-09-21 15:39  
0.2% 2 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [88]  www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=21362  
0.2% 2 resultados
- 
- [89]  de un documento PlagScan fechado del 2020-10-16 07:10  
0.2% 2 resultados
- 
- [90]  es.scribd.com/presentation/372465902/Clase-4-Dofa  
0.2% 1 resultados
- 
- [91]  de un documento PlagScan fechado del 2016-11-01 19:44  
0.1% 2 resultados
- 
- [92]  de un documento PlagScan fechado del 2019-07-30 03:20  
0.1% 1 resultados
- 
- [93]  de un documento PlagScan fechado del 2019-03-11 14:20  
0.1% 2 resultados
- 
- [94]  de un documento PlagScan fechado del 2020-07-15 16:07  
0.1% 1 resultados
- 
- [95]  de un documento PlagScan fechado del 2017-12-14 22:02  
0.1% 1 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [97]  www.monografias.com/docs111/comunicacion-como-proceso-direccion/comunicacion-como-proceso-direccion.shtml  
0.2% 2 resultados
- 
- [98]  de un documento PlagScan fechado del 2020-07-15 16:07  
0.1% 1 resultados
- 
- [99]  de un documento PlagScan fechado del 2020-10-20 17:35  
0.1% 1 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [101]  de un documento PlagScan fechado del 2019-06-28 18:06  
0.1% 1 resultados
- 
- [102]  de un documento PlagScan fechado del 2018-10-05 14:52  
0.1% 1 resultados
- 
- [103]  de un documento PlagScan fechado del 2018-09-14 16:21  
0.1% 1 resultados
- 
- [104]  de un documento PlagScan fechado del 2017-05-23 21:40  
0.1% 1 resultados
- 
- [105]  camara.gov.co/sites/default/files/2017-08/Resol. 380 de 2017.pdf  
0.1% 1 resultados
- 
- [106]  es.scribd.com/document/464759895/376820419-Analisis-de-Matriz-DOFA-Internet-docx  
0.1% 1 resultados
- 
- [107]  de un documento PlagScan fechado del 2018-10-16 19:41  
0.1% 1 resultados
- 
- [108]  de un documento PlagScan fechado del 2018-07-25 22:43  
0.1% 1 resultados  
 1 documento con coincidencias exactas
- 
- [110]  de un documento PlagScan fechado del 2018-11-07 18:44  
0.1% 1 resultados
- 
- [111]  www.monografias.com/trabajos96/tesis-gestion-participativa/tesis-gestion-participativa.shtml  
0.1% 1 resultados

**Nivel del plagio: 13.5% seleccionado / 13.6% en total**

97 resultados de 112 fuentes, de ellos 33 fuentes son en línea.

#### **Configuración**

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios, Comparar con mis documentos en el repositorio de la organización, Comparar con el repositorio de la organización, Comparar con la Biblioteca Anti-plagio de PlagScan*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

<sup>[56]</sup> FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL

Trabajo de grado, opción consultoría Especialización en Alta Gerencia

Título: Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Servicios y Producciones

Didáctica S.A.S

Presentado por

María Natalia Cifuentes Dussán

Daniel Torres Valencia

Tutor

Profesor Msc Luis Novoa-Buitrago

Bogotá DC – Colombia

2020

TABLA DE CONTENIDO

Descripción	Página
1. Formulación del problema	4
2. Justificación.	9
3. Objetivo general y objetivos específicos	12
4. Propuesta metodología	12
5. Resultados	16
6. Conclusiones	31
7. Bibliografía	32
8. Anexos	33

## TABLA DE FIGURAS Y ANEXOS



Descripción	Página
1. Figura 1. Árbol de problemas Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	6
2. Figura 2. Las cinco Fuerzas de Porter	13
3. Tabla 1. <sup>[8]</sup> Impacto 5 fuerzas de Porter	16
4. Tabla 2. SWOT Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	18
5. Tabla 3. Costumer Journey Map Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020	30
6. Anexo Balanced Scorecard Servicios y Producciones Didáctica SAS	33

Bogotá DC, 2 de febrero de 2020

Doctor:

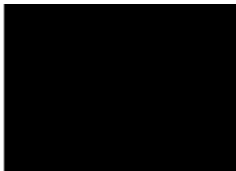
RICARDO HOYOS BALLESTEROS  
Director de Posgrados  
UNIEMPRESARIAL  
Bogotá DC.-

Referencia. Aceptación consultoría

Respetado Doctor Hoyos,

Por medio de la presente manifiesto mi interés en aceptar a los estudiantes Daniel Torres Valencia y María Natalia Cifuentes Dussán, mayores de edad, identificados con cédula de ciudadanía número 1.013.580.785 expedida en Bogotá y 1.075.235.999<sup>(10)</sup> expedida en Neiva respectivamente, estudiantes activos del programa de la Especialización en Alta Gerencia, para realizar la planeación estratégica de SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDÁCTICA SAS, empresa legalmente constituida e inscrita en el registro mercantil, con NIT 900.728.920-1 y domicilio en la ciudad de Bogotá DC, como opción de grado en la modalidad de consultoría del programa de especialización previamente citado.

Con toda atención,



GLORIA LUCÍA VALENCIA DIAZ  
Gerente de Recursos Humanos  
SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDACTICA SAS

#### 1. Formulación del problema

Servicios y Producciones Didáctica SAS, es una empresa cuyo objeto principal es la organización, planeación, realización, comercialización de eventos, bienes y servicios,

aprovechamiento del tiempo libre y actividad física; realización de montaje, manejo de escenografía, sonido, iluminación y ambientación, para personas naturales y jurídicas, desde su nacimiento y hasta el 2020 ha tenido las siguientes cifras de ventas: <sup>[11]</sup>▶ en el 2014 y 2015 se vendieron \$500.000 en promedio mensuales, en el 2016 y 2017 \$6.000.000 promedio mensual, pasando a \$12.000.000 mensuales promedio, en el 2018 y en el 2019 con meses de hasta \$100.000.000.

Debido a ese incremento exponencial en ventas, sin control, ni planeación, se identifica un momento crucial donde la empresas desde los pilares económico, administrativo, y operativo presentan inconvenientes para seguir creciendo; al carecer de sistemas de medición, así como la falta de estructura organizacional impiden identificar dónde se encuentran las necesidades de los clientes, o identificar a cuánto ascienden las ganancias, dónde hay cuellos de botella; <sup>[71]</sup>▶ esta situación ha conllevado al desconocimiento en la identificación de cuáles son los aspectos a nivel interno de la compañía que requieren mayor atención, de igual manera, no ha permitido dilucidar por qué tomar medidas correctivas en la realización de cambios encaminado a incrementar los ingresos, así como aumentar el rango de alcance de los clientes y la fidelización de los mismos.

Dialogando con Daniel Torres Valencia, CEO de la empresa (quien es accionista único) manifiesta que requiere organizarla, para así lograr el desarrollo adecuado de su objeto social, en consecuencia nos responde a los interrogantes planteados que <sup>[3]</sup>▶ “no existe estructura organizacional para el desarrollo de tareas diarias enfocadas al crecimiento a corto, mediano y largo plazo”<sup>[2]</sup>▶. Este resultado fue arrojado en el desarrollo de una actividad que realizó con el equipo de trabajo, durante dos semanas, comprendidas entre el 24 de febrero al 8 de marzo de

la presente anualidad, la cual consistía en requerir a los colaboradores que identificaran **las actividades que se** encontraban realizando (**a lo largo del tiempo** descrito), así mismo, que identificaran si las actividades corresponden con las funciones **que en el momento de su** contratación se les indicó, sin embargo, no eran del todo claras ni mediaba documentación por escrito soportándolo; en reiteradas ocasiones pasaron por alto las instrucciones impartidas **por parte de la Gerencia General**, el cronograma de actividades aludían no tenerlo claro, **así como tampoco** arribaban a la horas horas indicadas **para el inicio de la ejecución de** sus tareas.

[12]▶

Se hace menester para la Gerencia, **la realización de una** Consultoría orientada **al desarrollo de la estructura organizacional de la compañía**, así mismo, le guíe desde la experiencia y experticia de los consultores para el cabal cumplimiento de sus propósitos corporativos, se establezcan objetivos que conlleven **a la empresa a** continuar con su crecimiento de una manera ordenada, estructurada, con indicadores que le permitan medir su desempeño para así tomar **las acciones necesarias** de manera oportuna.

Posterior a la actividad de las dos semanas, se procede al levantamiento de la información que dejan en evidencia las causas del problema, éstas se consolidan en tres grandes líneas a tratar, siendo éstas: Administrativo, Comercial y Operativo; a su turno, éstas causas repercuten directamente sobre la misma línea de operación.

El presente trabajo muestra un método que consistió en:

- a. **Realización de diagnóstico general de la empresa**
- b. Formulación de estrategia de organización corporativa
- c. Propuesta de objetivos estratégicos e indicadores de medición

Como primera actividad a realizar en el desarrollo de la Consultoría, en la etapa diagnóstica se procede con la Gráfica de Problema (causa-efecto), Árbol de problemas, con miras a ilustrar los hallazgos presentados en la compañía, el problema principal, sus causas y las consecuencias de las mismas.

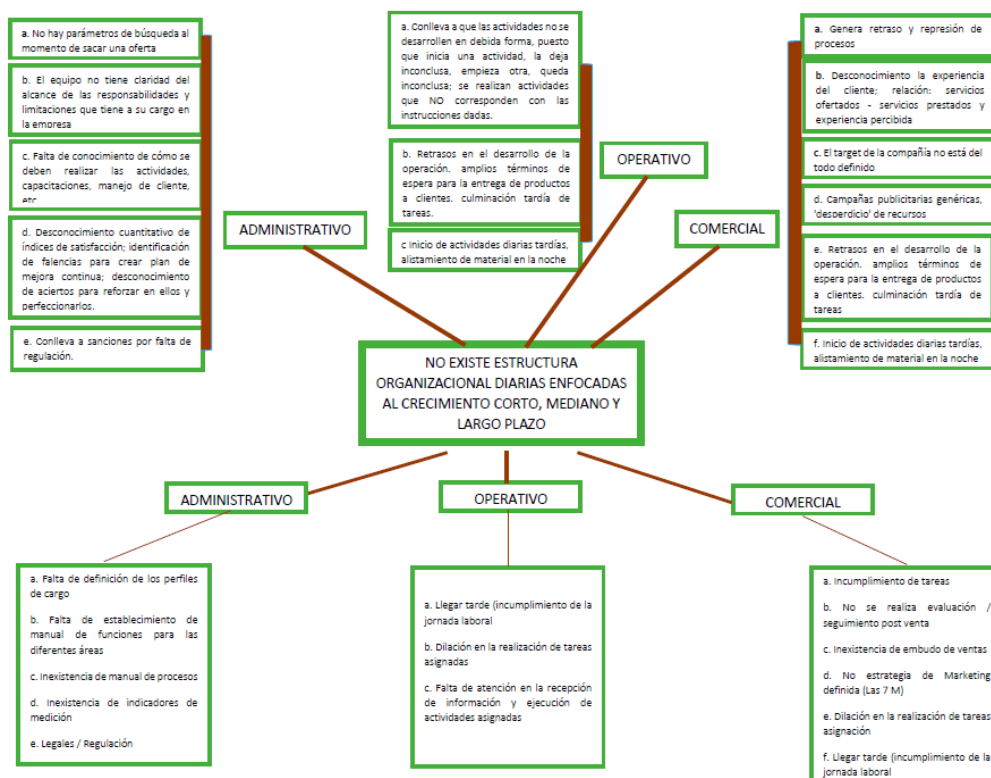


Figura 1. Árbol de problemas Servicios y Producciones Didáctica SAS 2020

Fuente: propia información recaudada entre febrero y marzo de 2020

Como consecuencia del estudio del árbol problemas, y su respectiva delimitación, se estudiara las categorías más significativas bajo los tres (3) pilares que se relacionan a continuación:

### 1. Soluciones en temas Administrativo

## 2. Propuesta de trabajo Comercial

### 3. Manejos Operativo a mejorar

El desarrollo de la consultoría se realiza sobre estos tres pilares, teniendo en cuenta que son fundamentales en para el adecuado, eficiente y oportuno crecimiento de la compañía.

<sup>[3]</sup> Desde el lineamiento Administrativo, se evidencia que la empresa no cuenta con estructura corporativa definida, no existe un organigrama, la empresa no cuenta con directrices claras frente a los colaboradores para la ejecución de funciones, lo que conlleva a toma la iniciativa de la documentación de éstos a través de los manuales respectivos de cargo que permita definir el alcance de cada una de las labores inherentes; <sup>[3]</sup> adicionalmente, se debe llevar índices de medición que permiten ejercer control en el desarrollo habitual de actividades por parte de todos los colaboradores.

En consecuencia, desde la Consultoría y de la mano con Recursos Humanos, se procederá al desarrollo de organigrama, así como el perfil de cargo y respectivo manual de funciones.

<sup>[0]</sup>

Bajo el lineamiento Comercial, si bien es cierto el equipo que funge en actividades comerciales se encuentra en la consecución de nuevos y potenciales clientes, no tiene claro el cómo deben realizar estas actividades, pasan por alto las capacitaciones realizadas, no se está alimentando la base de datos de clientes potenciales; <sup>[0]</sup> es necesario el cumplimiento de metas de manera periódica.

En el lineamiento Operativo, el equipo operativo cuenta con falencias en la organización de tareas, programación y manejo del tiempo para el cabal cumplimiento de las actividades;

puede contar con tiempo oportuno para la realización de las mismas, aunque espera al último momento para su realización.<sup>[2]▶</sup> a este respecto se han tomado medidas, sin embargo no se es del todo consciente por parte de este equipo de las consecuencias en las que se repercute con las dilaciones.

[70]▶

Adicionalmente, se resalta el hecho paralelo que ha venido tomando gran relevancia e impacto para el crecimiento de la empresa, puesto que a partir de marzo de 2020 se decretó por parte del Gobierno Nacional la emergencia económica, social y ecológica, derivada de la pandemia ocasionada por el Virus denominado: Covid-19, situación esta que produjo un impacto directamente en el desarrollo habitual de las actividades inherentes de la línea principal de Servicios y Producciones Didáctica SAS, razón por la cual la gerencia de la empresa estipula un término de prueba comprendido del mes de marzo al mes de mayo diciembre de 2020 mediante el cual se entraría a validar el nuevo dinamismo del mercado; estas disposiciones legales desde el inicio suprimieron todas las actividades en las que se produzca aglomeración, incluso si se tratare de la familia se encuentra prohibido e incluso llega a configurarse un delito contra la salud pública el hecho mismo de no cumplir o desacatar las disposiciones legales mencionadas con anterioridad.<sup>[4]▶</sup>

Con el paso de los días, la Gerencia de Servicios y Producciones Didáctica SAS consideró la opción de entrar en proceso de liquidación de la compañía, tomando como base las directrices de las autoridades nacionales y distritales como lo son Presidencia de la República y Alcaldía Mayor de Bogotá, toda vez que las restricciones han opacado el debido desarrollo de las actividades inherentes a la empresa, ocasionando que a la fecha del levantamiento de la información, no se hayan realizado ventas en todo lo que va comprendido del año.

## 2. Justificación.

En el año 2014 se fundó la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S., cuyo objeto era desarrollar eventos empresariales de activación de marca, BTL y suministro de personal, la organización, planeación, realización, comercialización de eventos, bienes y servicios, aprovechamiento del tiempo libre y actividad física; realización de montaje, manejo de escenografía, sonido, iluminación y ambientación, para personas naturales y jurídicas.

Se contó con un presupuesto inicial de cuatro millones de pesos (\$4.000.000), así como con poca experiencia dentro del mercado; cuando los socios entran en el desarrollo inherente de actividades, encuentran grandes empresas como lo son: Picardías, Eventos La Roca, Recreando, que manejan un músculo económico significativo conllevando así barreras para lograr emerger en este sector.

Debido a las dificultades económicas uno de los dos socios se retira después de un (1) año en el 2015 quedando así la empresa con un accionista único, validando las diferentes alternativas dentro de los eventos, el socio que quedó en frente de la empresa se percató que los eventos infantiles era la línea que le estaba generando un mejor flujo de efectivo, opción que adoptó con miras al crecimiento, convirtiendo así los eventos infantiles en su core de negocio.

Luego la empresa por medio del marketing tradicional, el socio que se queda al frente de la empresa identifica que este tipo de marketing es costoso y poco efectivo, por esta razón decide tomar clases de marketing digital en el año 2016 y ponerlo en práctica en la publicidad que desarrollaba con la empresa. Esto dio frutos rápidamente, tomando como eje central Facebook,



logrando una comunidad en poco tiempo la cual empieza a consumir los servicios de fiestas infantiles, al paso de los meses y viendo lo efectiva que es la publicidad en redes sociales, desarrolla una estrategia digital apoyando Facebook con Instagram. Con estas dos plataformas digitales logra tener un flujo de contactos pidiendo información considerable, incrementando las ventas, y realización de eventos infantiles cada fin de semana.

Con el incremento de eventos para los fines de semana, también se incrementa el trabajo de coordinación y preparación de los mismos entre semana, llevando a un dilema al CEO, ya que estaba desatendiendo a los prospectos que pedían información, por estar en labores logísticas que demandaban los eventos próximos, por esta razón decide contratar a una persona que le ayude en la coordinación y organización de material de la bodega, así logrando atender a los prospectos y seguir creciendo en número de eventos mensuales.

No tardó mucho tiempo en buscar nuevas opciones para incrementar las ventas, lo cual lo llevó al desarrollo de una página web en el año 2017 y capacitarse en generar campañas pagas por Google adwords, con muchas ganas de crecer, siguen insistiendo en esta plataforma y contrata un diseñador web el cual optimiza la página, logrando tener una visibilidad en los buscadores de Google.

Cuando estas tres plataformas empiezan a dar frutos y resultados considerables llega una oportunidad de crecimiento empresarial, empezando a licitar con el estado, en el año 2019 sacando adelante procesos considerables, por esta razón y otras más es necesaria la contratación de una tercera persona para que se encargue de la parte comercial, atendiendo los prospectos y

ayuda administrativa desde la oficina mientras el CEO se encontraba en reuniones para seguir desarrollando estrategias para crecimiento empresarial.

Durante este proceso de crecimiento empresarial, tanto en eventos infantiles como eventos empresariales ganados por medio de licitaciones, se presenta una oportunidad de adquirir un crédito para invertir en equipos (como juegos de feria, inflables, saltarines, sonido, luces, entre otros).

Línea de tiempo de acontecimientos importantes en la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.

2014. Creación y constitución de Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. (dos Accionistas).

2015. Separación de los socios (la empresa queda en cabeza de un solo accionista).

2016. Necesidad de cambiar el método tradicional de realizar publicidad.

2017. Optimización de página web

2019. Inicio en licitaciones Estatales

2020. Crisis económica por coronavirus

Encaminado al crecimiento y expansión de la compañía, se ha ido generando ingresos, sin embargo, no se cuentan con estructuras empresariales definidas que permitan que este crecimiento sea de manera organizada, así como la optimización de recursos.

### 3. Objetivo general y objetivos específicos

En el siguiente capítulo se proponen los objetivos de investigación de esta Consultoría.

### <sup>[0]</sup>▶ 3.1 Objetivo General

Elaborar la planeación estratégica de la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.

### 3.2 Objetivos Específicos

- <sup>[ 0 ]</sup> ▶ 1. Realizar un diagnóstico general de la empresa, por medio de la realización de un análisis de LAS 5 FUERZAS DE PORTER y SWOT.
2. Formular estrategia de organización corporativa bajo la estructura de la herramienta CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar).
3. Desarrollar el Balanced Scorecard para los próximos 3 años.

### <sup>[ 2 3 ]</sup> ▶ 4. Propuesta metodología

En el presente capítulo se presentan las herramientas que fueron utilizadas para la consultoría, iniciamos con un proceso de diagnóstico, continuamos con la formulación de estrategia, finalmente para la propuesta de objetivos, se estableció indicadores de medición

<sup>[27]</sup>▶ 4.1 Para el desarrollo de la presente Consultoría, partiremos de la base de una herramienta diagnóstica como es las cinco (5) fuerzas de Porter<sup>1</sup>, a través de la cual se procede a analizar y medir los recursos de la empresa respecto a cada una de las fuerzas que entrelazan la dinámica habitual del mercado, realizando asignaciones de porcentuales representativas en escala de injerencia en las actividades y crecimiento empresarial de cada una de éstas.

---

<sup>1</sup> M Porter - Harvard Business School, Competitive Strategy:<sup>[8]</sup> Techniques for Analyzing Industries and Competitors:<sup>[27]</sup> 1980

El mayor poder en esta dinámica y como eje fundamental **se encuentra en** cabeza del cliente, él es el vértice, la inspiración **de la empresa, es el Cliente** y **para el cliente** cada iniciativa que **se realiza**; el enfoque principal está encaminado al incremento en las ventas, a la generación de recompras, sin embargo, lo más importante es su fidelización; es el cliente quien coadyuva en las innovaciones, crecimiento o incluso en el deceso empresarial, de ahí su gran importancia.



Figura 2.<sup>[76]</sup> Las cinco fuerzas de Porter  
Fuente:<sup>[25]</sup> Michael Porter, 1980

A este respecto Michael Porter refiere la importancia de **tener presente que en la medida en la que los** clientes se encuentren más organizados, mayores serán sus niveles de exigencia, los conlleva a ser incluso impositivos de sus deseos respecto a **la relación de** precios, calidad o servicios.

El cliente cuenta con la potestad de escoger libremente el proveedor que considere que cumple sus expectativas, el mínimo de los detalles se convierte en grandes factores diferenciadores a la hora de la negociación en la relación empresa - cliente.

4.2 El SWOT ANALYSIS <sup>2</sup> proviene de las siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), en español se le conoce como DOFA, FODA (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades); <sup>[75]</sup> Este análisis diagnóstico permite **identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas** de la empresa dando un panorama claro y visible a cualquier integrante **de la misma**, y así trabajar con objetivos puntuales, alimentando los componentes positivos, y corrigiendo los negativos. <sup>[90]</sup>

El análisis SWOT, **es una evaluación subjetiva de datos organizados, que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.**

<sup>[85]</sup> 4.3 La herramienta de análisis Came (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) se entiende como la continuación lógica del SWOT, cuya esencia permite **definir el plan estratégico de la empresa**, generando acciones acordes a esta, así:

- a. **Estrategia de Reorientación:** tomando como base las Oportunidades y Debilidades, nos permite corregir las debilidades.
- b. **Estrategia de Ataque:** tomando como base las Oportunidades y Fortalezas, nos permite Explotar las Oportunidades.

---

<sup>2</sup> Albert S. Humphrey, (1960-1969), Instituto de Investigación de Stanford  
Heinz Wehrich (1982), el creador Matriz de 4 cuadrantes

- c. Estrategia de Supervivencia: tomando como base las Amenazas y Debilidades, nos permite conocer y crear estrategias encaminadas a afrontar las amenazas.
- d. Estrategia Defensiva: tomando como base las Amenazas y Fortalezas, encaminada a mantener y potenciar las fortalezas.

<sup>[3]</sup>▶ 4.4 En la etapa de implementación se apela a la inclusión de la metodología Balanced Scorecard<sup>3</sup> conocida también como cuadro de mando integral; esta herramienta <sup>[3]</sup>▶ permite llevar a cabo mediciones a través de indicadores que se encuentran entrelazados con los objetivos estratégicos, que le permiten realizar seguimiento constante, periódico, en tiempo real, con cifras veraces, lo cual conlleva a la Alta Gerencia de las compañías tomar las medidas necesarias conforme a los resultados.

Los objetivos estratégicos van de la mano con la Mega Empresarial y a su turno, los indicadores de medición propenden llevar un histórico de información que permita realizar los ajustes necesarios para el cabal cumplimiento de esta.

## 5. Resultados.

En este capítulo presentaremos los resultados arrojados del diagnóstico y análisis de la empresa Servicios y Producciones Didáctica SAS.

### <sup>[32]</sup>▶ 5.1 Las 5 fuerzas de Porter: Negociación del Cliente. <sup>[76]</sup>▶

---

<sup>3</sup> David Norton y Robert Kaplan, The Balanced Scorecard, 1996

Al realizar la validación (análisis) de las cinco fuerzas de Porter al interior de la empresa Servicios y producciones Didáctica SAS, en junta con el equipo de trabajo y a través de elementos de votación, se realizó la asignación de unos pesos a cada fuerza correspondiente, desde la perspectiva del área de conocimientos de los diferentes miembros del equipo.

Para tal efecto el proceso a seguir correspondió a:

Reunión de los líderes de proceso desde las diferentes áreas (comercial, operativa, gerencia) cada uno de los miembros, realizó una asignación en escala de uno (1) a tres (3), siendo uno (1) el de menor impacto y tres (3) el de mayor impacto.

1: Impacto bajo

2: Impacto medio

3: Impacto Alto

<u>Fuerza</u>	<u>Gerencia</u>	<u>Comercial</u>	<u>Operativo</u>	<u>Total</u>	<u>Porcentaje</u>
Nuevos competidores	1	1	1	3	33.3%
Negociación Proveedores	2	2	1	5	55.5%
Negociación Cliente	3	3	3	9	99.9%
Productos Sustitutos	1	2	1	4	44.4%
Rivalidad entre competidores	1	1	1	3	33.3%
<u>Total</u>	8	9	7	24	

Tabla 1. Impacto 5 fuerzas de Porter

Fuente: Servicio y Producciones Didáctica SAS, estudio de febrero a marzo 2020

Los porcentajes son determinados bajo la estructura de regla de tres simple, en la que veinticuatro (24) corresponde al cien por ciento (100%) y de manera proporcional cada uno de los demás valores de estudio.

Una vez analizada la data recogida en este ejercicio, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se expresan en porcentajes, así:

1. Nuevos competidores: 12.5%
2. Negociación Proveedores: 20.8%
3. Negociación Clientes: 37.5%
4. Productos Sustitutos: 16.7 %
5. Rivalidad entre competidores: 12.5%

El mayor poder en esta dinámica y como eje fundamental se encuentra en cabeza del cliente, él es el vértice, la inspiración de la empresa, es el Cliente y para el cliente cada iniciativa que se realiza; el enfoque principal está encaminado al incremento en las ventas, a la generación de recompras, sin embargo, lo más importante es su fidelización; es el cliente quien coadyuva en las innovaciones, crecimiento o incluso en el deceso empresarial, de ahí su gran importancia.

Así mismo, cabe resaltar que tanto los Nuevos Competidores como la Rivalidad entre Competidores, pasan a un plano menos importante; esta situación es debido a lo altos estándares que maneja la empresa desde la atención al cliente, hasta la realización de los eventos, logrando así que los clientes prefieran contratar con Servicios y Producciones Didáctica SAS que con otra empresa.



La competencia con los demás proveedores (competidores) radica en la calidad y no en los precios.

## 5.2 Análisis SWOT

La Consultoría se realizó de manera interna y externa en la compañía a efectos de lograr entrever el funcionamiento de las actividades (atención al usuario, captación de clientes, acompañamiento en campañas de mercadeo, realización de eventos y feedback de los clientes); así mismo, se tuvo comunicación cercana con el equipo de planta y de manera aleatoria con personal de prestación de servicios por evento, se requería conocer con precisión la percepción que cada uno tiene frente al desarrollo diario de la empresa, cómo se sienten los colaboradores con el ambiente laboral, cómo se percibe el sentido de pertenencia y empatía, en el ejercicio de sus funciones.

En este caso en concreto, una vez realizada la matriz se encontraron los siguientes hallazgos:

	<u>Positivos</u>	<u>Negativos</u>
<u>Internos</u> <u>(factores de la</u> <u>empresa)</u>	<u>Fortalezas</u>  1. Creatividad 2. Innovación 3. Atención al usuario	<u>Debilidades</u>  1. Falta estructura organizacional -No hay roles definidos -Gobierno Corporativo  2. Falta comunicación asertiva

		3. Falta de plan de trabajo 4. Falta delimitación de los márgenes de ganancia
<u>Externos</u> <u>(factores del ambiente)</u>	<u>Oportunidades</u> 1. Necesidad de la gente 2. Empresas (competencia) de baja calidad 3. Cierres de empresas debido a la contingencia	<u>Amenazas</u> <sup>[70]</sup> ▶ 1. Decreto de emergencia económica, ecológica y social (Covid-19) 2. Limitaciones de locomoción 3. Desconfianza por posibles estafas (no presencial)

Tabla 2. SWOT Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. 2020

Fuente: Servicios y Producciones Didáctica SAS marzo - abril 2020

En la realización del levantamiento de información, se logra evidenciar que esta empresa ha tenido éxito de manera espontánea, es decir no ha sido de manera fortuita el que haya logrado un crecimiento exponencial respecto de los años anteriores, puesto que esto es fruto propio del esfuerzo y dedicación del CEO, sin embargo, se resalta el hecho que si se reestructura la organización de la empresa bajo los tres pilares que ha sido punto coyuntural, su éxito será continuo y permanente en el tiempo.

### 5.3 Análisis CAME

Una vez obtenida la información derivada del SWOT, procedemos a estructurar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y oportunidad y a su turno, corregir las debilidades y

amenazas, planteando alternativas que conlleven a su eliminación y se alineen con la proyección del MEGA EMPRESARIAL.

Las estrategias formuladas a continuación permiten desde la Gerencia General, estructurar y planear su cronograma de trabajo para un corto y mediano plazo.

a. Estrategia de Reorientación:

-Como primera medida se procederá a realizar la estructuración empresarial; una vez se establezcan los cargos y el organigrama, se estructuran los perfiles de cargo, que incluyen pero no se limitan al manual de funciones, esta actividad va liderada desde la Gerencia General.

-Generar espacios de retroalimentación constantes, es decir, la implementación de comités semanales de seguimiento, en los cuales se establezcan las tareas a realizar, las pautas de las mismas y feedback de las actividades realizadas en la semana anterior.

-Así mismo, trazar objetivos (plan de trabajo) mensual, con miras a impulsar el crecimiento financiero de la compañía, estableciendo parámetros para su realización.

Inicialmente se plantea la ejecución de los comités una vez a la semana, sin embargo, la dinámica misma determinará la periodicidad con la que ésta deba realizarse.

b. Estrategia de Ataque:<sup>[66]▶</sup>

-El conocimiento (o creación) de las necesidades del cliente permite tener un espectro amplio y completo de las dinámicas del mercado, genera ventaja respecto de las empresas de la competencia.

-El tener acercamiento con el cliente (fijo o prospecto) conlleva a estructuración de paquetes, promociones, eventos que sean de su total interés.<sup>[0]</sup>▶

-Se debe mantener y cada día intensificar esfuerzo por parte del equipo en la calidad del servicio, puesto que este ha sido un factor determinante en los clientes que ha generado recompra, es decir que en la medida en la que más personas conocen de Servicios y Producciones Didáctica SAS, incrementa la posibilidad que generen una nueva compra a través de los diferentes canales de atención que el hecho de pretender buscar una empresa nueva.

Emociones desde la experiencia, de ahí el eslogan: ¡No hacemos eventos, hacemos personas felices!

c. Estrategia de Supervivencia:

-Para afrontar las amenazas se ha creado un abanico de alternativas que en medio de la emergencia económica, ecológica y social derivada de la pandemia por Covid-19, ha venido presentando gran acogida.

La generación de espacios seguros dentro de la nueva normalidad, en los que no es necesario el hecho de tener contacto físico para realizar celebraciones; a través de

diferentes plataformas virtuales (como Zoom, Meet, Teams, entre otras) se generan encuentros de familia, amigos, conocidos, compañeros de colegio, de universidades, de oficina, la virtualidad es parte de avanzar, de crear nuevas oportunidades, de poder optimizar tiempo.

Es un cambio de perspectiva, se deja de lado el tedio del tráfico en fines de semana que retrasan los eventos, para que la empresa de eventos Servicios y Producciones Didáctica SAS, sea quien realice la logística de entrega de artículos (sorpresas, premios, decoraciones, entre otros), el organizador del evento se desliga de tener que preocuparse por recoger el desorden habitual que queda después de una gran celebración con muchos invitados (pues, cada uno recibe todo el menaje de fiesta en empaques que permiten su limpieza de manera rápida y efectiva.

Los niños pueden hacer sus cumpleaños y disfrutar con sus amigos, divertirse y tener una cantidad de juegos desde la virtualidad; los grados de colegios, universidad, cursos técnicos y tecnológicos también son parte los servicios ofertados, que el Covid 19 no le arrebató el sueño a los graduando de obtener una celebración como la merecen; lo mejor de todo son los precios accesibles a todo tipo de población.

A continuación se relacionan algunos de los paquetes que en la nueva realidad ofrece Servicios y Producciones Didáctica SAS:



**FIESTAS VIRTUALES**

¡NO HACEMOS EVENTOS, HACEMOS PERSONAS FELICES!

contacto: 3112069001  
 recreaciondidactica  
 recreaciondidactica  
 www.recreaciondidactica.com



3112069001

**KIT FIESTA VIRTUAL**

\$160.000

- KIT DE ALGODÓN, CRISPETAS, FRUCHETA Y CUP CAKE
- INVITACIÓN VIRTUAL Y CONFIRMACIÓN DE RECIBIDO (CORREO ELECTRÓNICO Y TELÉFONO DE LOS INVITADOS)
- CREACIÓN DE SALA VIRTUAL (1 HORA) POR ZOOM
- SHOW DE TITERES INTERACTIVOS
- RECREACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO DE ACTIVIDAD (SI ES CONTRATADA)
- FELIZ CUMPLEAÑOS Y CONCURSO DE COREOGRAFÍA



3112069001

**KIT DECORACIÓN**

\$60.000

- PIÑATA ICOPOR
- RELLENO MIXTO
- SOMBREROS X 12
- VASOS X 12
- PLATOS X 12
- MANTEL
- CUCHARAS X 20
- GUIRNALDA
- FESTÓN O BANDERÍN
- PAQUETE DE GLOBOS ESTAMPADOS X 20 O 15 GLOBOS DE LOS COLORES DE LA TEMÁTICA\*

\*SI NO SE CONTRATA EL PAQUETE DE LA FIESTA EL VALOR SERÁ DE \$62.000



3112069001

**KIT MANUALIDAD**

INVITADOS O REGALO

INCLUYE DOMICILIO DE CADA CAJA A LOS INVITADOS EN BOGOTÁ

\$40.000

- MANILLA, COLLAR, MANICURE
- KIT DE EXPERIMENTOS Y SLIME / KIT DE BURBUJAS
- KIT ARTISTA
- DE 30 A 45 MIN ADICIONALES



3112069001

**CAJA DELI-MAGIC**

**\$30.000**

- ALGODÓN
- CRISPETAS
- FRUCHETA CON CHOCOLATE
- CUP CAKE

\*SÓLO APLICA SI CONTRATA KIT FIESTA. DE LO CONTRARIO EL VALOR DEL REFRIGERIO SERA DE 35.000



3112069001

**KIT CAMISETAS PERSONALIZADAS**

**\$180.000**

\*VALOR SUJETO A COMPRA DE KIT MANUALIDAD O DELI-MAGIC DE LO CONTRARIO INCREMENTA \$60.000

- DOCENA DE CAMISETAS PERSONALIZADAS, ESTAMPADAS EN SUBLIMACION, TAMAÑO CARTA EN FRENTE O ESPALDA, LA CMISETA ES EN POLIALGODON, TALLAS DESDE LA 2 HASTA LA XL EN COLOR BLANCO. (INCLUYE ENVIO EN BOGOTA\*)



3112069001

**KIT MUGS PERSONALIZADOS**

**\$96.000**

VALOR SUJETO A COMPRA DE KIT MANUALIDAD O DELI-MAGIC DE LO CONTRARIO INCREMENTA \$60.000

- DOCENA DE MUGS PERSONALIZADOS, ESTAMPADOS EN SUBLIMACION, EN MUG BLANCO. (INCLUYE ENVIO EN BOGOTA\*)



3112069001

**SHOW DE MAGIA VIRTUAL**

**\$150.000**

- SHOW DE MAGIA VIRTUAL INTERACTIVA CON LOS ASISTENTES, MAGO PROFESIONAL CON DURACIÓN DE 45 MINUTOS



e. Estrategia Defensiva: tomando como base las Amenazas y Fortalezas, encaminada a mantener y potenciar las fortalezas.

-Se hace menester resaltar al equipo actual, así como a los colaboradores indirectos cuál ha sido la clave del éxito obtenido, por qué pese a las diferentes fluctuaciones de mercado, bien sea previsible o no, la empresa ha logrado mantenerse a flote.

[25] ▶

Aún en la adversidad, con los cierres de sectores económico más aún de aquellos **en los que se pueden generar aglomeraciones como es el caso de la realización de eventos**, ha habido unas variables constantes, las cuales han permitido explorar nuevos horizontes, sobrepasar esas limitaciones **y potenciar los elementos importantes**; es aquí donde encontramos la creatividad, la innovación y la atención al usuario, pilares de gran



relevancia en los que a diario se debe trabajar; si bien es cierto son los fuertes del equipo, no se pueden descuidar, para ello, la capacitación constante en técnicas de ventas, en atención al usuario, enamoramiento de cliente interno y externo, son piezas esenciales para el crecimiento.

#### 5.4 Metodología Balanced Scorecard (BSC)

En este acápite nos proponemos presentar un cuadro de mando integral, con proyección a tres (3) años, a fin de controlar tres (3) ejes, a saber:

- a. Definir el MEGA.
- b. Definir objetivos estratégicos
- c. Estructurar los indicadores de medición

-Como primera medida, se hizo necesario reestructurar la visión empresarial para darle un enfoque de MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa), siendo esta más amplia, osada, realista pero encaminada al crecimiento potencial con cobertura nacional:

“Ser la empresa aliada. de principal escogencia de las familias y empresas colombianas, brindando apoyo integral, asesoría y un portafolio amplio de servicios en la realización de eventos, permitiendo así que los clientes obtengan todo en un mismo lugar; así mismo, ser inspiración para las empresas de eventos en Colombia, estructurando un modelo a seguir en la organización, planeación y ejecución de eventos infantiles y empresariales a nivel nacional e internacional.”

Posterior a ello, se trazaron los objetivos estratégicos que van de la mano de la Mega Empresarial, encaminados a lograr su consecución. éstos se plantean desde 4 grandes perspectivas, así:

1. Aprendizaje.
  - a. Cualificación de personal
  - b. Enamoramiento del equipo
2. Interna (cliente interno).
  - a. Mejora de la operación
  - b. Mejora de la experiencia del equipo
3. Cliente (cliente externo).
  - a. Satisfacción del cliente externo
  - b. Fidelización del cliente externo
  - c. Fidelización del cliente interno
4. Financiera.
  - a. Rentabilidad
  - b. <sup>[ 2 5 ] ▶</sup> Crecimiento

Ahora bien, de cada uno de los objetivos estratégicos, se establecieron unos indicadores de medición, es necesario poder tener información que sea susceptible de verificar a través de datos estadísticos, para así determinar en qué proporción la empresa ha ido evolucionando; así las cosas, se contemplaron los siguientes:

<u>Perspectiva</u>	<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicadores de Medición</u>
--------------------	-----------------------------	--------------------------------

1. Aprendizaje	a. Cualificación de personal	i. Formación de conocimiento
	b. Enamoramiento del equipo	i. Incentivos (bonificaciones) ii. Incentivos (ascensos)
2. Interna (cliente interno)	a. Mejora de la operación	i. Productividad ii. Just in time
	b. Mejora de la experiencia del equipo	i. Employee journey map (community) ii. Employee journey map (knowledge)
3. Cliente (cliente externo)	a. Satisfacción del cliente externo	i. Encuesta de satisfacción
	b. Fidelización del cliente externo	i. Recompra
	c. Fidelización del cliente interno	i. Rotación de personal ii. Retención de personal iii. Abandono
4. Financiera.	a. Rentabilidad	i. Margen bruto ii. Margen neto iii. Margen operacional iv. Utilidad operacional

	b. Crecimiento	i. Ventas ii. Comunidad Network
--	----------------	------------------------------------

Una vez trazados los lineamientos sobre los cuales se va a proceder a realizar el seguimiento, se estructura documentación BSC con la información aquí referida, así como las fechas dentro de las cuales se sugiere a la Gerencia, así como a sus colaboradores proceder a dar inicio en su implementación.

### 5.5 Customer Journey Map

Recorrido que tiene un cliente hoy - marketing (herramienta) customer journey map - experiencia del cliente.

CUSTOMER JOURNEY MAPS								
ITEMS		ETAPAS						
MOMENTO (paso a paso del proceso a estudiar)	Descubrimiento por parte del cliente	Contacto con atención al cliente	Análisis de la información recibida	Solución de inquietudes	Contratación de lo escogido	Disfrutar del evento	Pago del saldo pendiente	Seguimiento de satisfacción del cliente
PUNTO DE CONTACTO	Redes y página web	Chat en redes sociales y whatsapp	Movil, tablet, pc o portatil	Chat de redes o whatsapp	Chat de redes o whatsapp	Día del evento presencial o virtual con recreadores o coordinador	Página web de su banco o plataformas para realizar transferencia	Chat por whatsapp o llamada
¿QUE ESPERA?	Fotos llamativas y canales de información	Información inmediata de paquetes con precios	Visualizar fácilmente la información	Respuestas rápidas y oportunas	Información de la empresa que respalde su inversión	Puntualidad, excelente presentación personal, y mucho carisma por parte de los organizadores del evento	Facilidad de envío del dinero y soporte de recibido del dinero que respalde la contratación del servicio	Que sean escuchadas sus quejas, reclamos o felicitaciones
¿QUE RECIBE?	Fotos reales de eventos y links para solicitar información	Esperar para ser atendido por un asesor	Imágenes en jpg	Demoras en atención a sus solicitudes	Información oportuna de clientes satisfechos, calificaciones y recomendaciones de clientes anteriores	Puntualidad, excelente presentación personal y personal capacitado para manejo de eventos	Recibido del dinero de manera informal	Escucha activa y soluciones de ser necesarias por parte de la empresa
¿QUE SIENTE?	BUENO	X	X	X	X	X	X	X
	MEDIO						X	
	MALO		X		X			

Tabla 3. Customer Journey Map Servicios y Producciones Didáctica S.A.S. 2020

## 6. Conclusiones

Por motivos de la nueva realidad, la empresa Servicios y Producciones Didactica S.A.S debió tomar un nuevo camino en sus eventos, adaptando su negocio a la venta de kit de manualidades, combos de comida y actividades virtuales, abordando a sus clientes habituales, los cuales creen en su buen servicio y calidad en los insumos, llevando así una venta constante y acogiendo a sus clientes para que no busquen otras opciones en diferentes empresas.

Con esto no se ha desatendido al público, esperando que cuando la situación de emergencia pase, puedan volver a realizar eventos presenciales de manera progresiva, los cuales en los últimos días con autorización del Gobierno Nacional, se han podido realizar algunos de forma presencial.

En la actualidad, a la empresa le están solicitando cotizaciones para eventos en fechas futuras, evidenciando la fidelización de los clientes, que solicitan de primera mano colaboración por parte de Servicios y Producciones Didactica S.A.S para sus celebraciones.

[10] ►

Se resalta el hecho que desde la Gerencia de la empresa, así como de sus colaboradores hay total recepción en las sugerencias de implementación del Balanced Scorecard, así como la realización del organigrama, perfil de cargo y manual de funciones, en pro de mejora.

## 7. Bibliografía

- Henao Gómez, L. M. (Productor). (2013, mayo 26). Árbol de problemas
- Díaz-Jatuf, Julio El “árbol de problemas”<sup>[73]</sup> en Seminario de Investigación Bibliotecológica (SIB).<sup>[73]</sup> Instituto de Formación Técnica Superior (IFTS) n° 13., 2018 .  
<sup>[73]</sup> In XIV Jornadas de Material Didáctico y Experiencias Innovadoras en Educación Superior, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 8 de agosto 2018.
- Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701
- Michael E. Porter,<sup>[26]</sup> Ser Competitivo, Edición 9, 2017
- Stanford Research Institute entre 1960 y 1970
- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez, Ediciones Díaz de Santos, 2012, Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral
- Robert S. Kaplan, David P. Norton,<sup>[19]</sup> El cuadro de mando integral: The balanced scorecard, Ebook, Harvard Business Press.
- Alberto Fernandez, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, marzo 2001, IESE.

## 8. Anexos

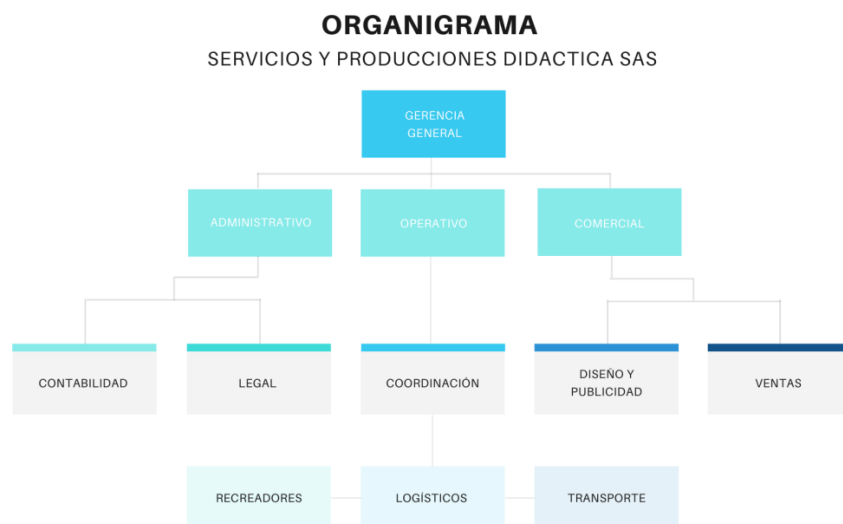
8.1 Organigrama Servicios y Producciones Didáctica SAS

8.2 Manual de cargos, perfiles y funciones

8.3 Mapa Estratégico

8.4 Balanced Scorecard

ANEXO 8.1  
ORGANIGRAMA





ANEXO. 8.2

MANUAL DE CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES

SERVICIOS Y PRODUCCIONES DIDÁCTICA S.A.S.

MANUAL DE CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES

AGOSTO DE 2020

## I. PRESENTACIÓN

El manual de cargos, perfiles y funciones de Servicios y Producciones Didáctica S.A.S.<sup>[9]</sup> es el instrumento de administración de recursos humanos, a través del cual se establecen los deberes de los empleos que conforman la planta de la compañía y requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos, dando sentido de esta forma a Unidad Orgánica de la empresa.

## II. ASPECTOS GENERALES

### I. ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

La estructura del Manual de Funciones se presenta por Dependencias y Niveles Jerárquicos, especificando en cada uno los requisitos para el desempeño del cargo como: Educación y experiencia, y se hace la descripción de la función general del cargo, así como de las funciones específicas del mismo.<sup>[13]</sup>

#### 1.1. Dependencias:

- División Administrativa: Es la división que se encarga de coordinar y permitir la ejecución de las decisiones y tareas de carácter administrativo conforme a las directrices impartidas desde la gerencia, encaminadas al correcto funcionamiento de la compañía.
- División Operativa: Es la división encargada de la planeación y ejecución de los procesos inherentes del objeto social.
- División Comercial: Es la división que se encarga de la planeación y ejecución de los planes de marketing y ventas.

#### 1.2. Niveles Jerárquicos:

- Directivo: Son los cargos de la Alta Dirección que cumplen las funciones de formular y plantear las políticas institucionales, planes, programas y proyectos.
- Ejecutivo: Comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las Dependencias internas, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.<sup>[9]</sup>

- Profesional:<sup>[13]</sup> Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley.<sup>[9]</sup> Adicionalmente y según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación, supervisión y/o control de Dependencias internas.
- Técnico:<sup>[9]</sup> Comprende los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo.
- Asistencial:<sup>[9]</sup> Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.

### III. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS

PRESIDENTE	
Nivel:	Directivo
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	Presidencia
Jefe inmediato: <sup>[21]</sup>	Asamblea General de Accionistas
Perfil y experiencia: <sup>[14]</sup>	Poseer título universitario a nivel de posgrado con cinco (5) años de experiencia profesional específica, y ser accionista de la empresa.
Propósito Principal: <sup>[7]</sup>	El presidente de la empresa es la máxima autoridad de la compañía, quién ejerce la representación legal de la misma en todos los actos judiciales y extrajudiciales. El presidente existe para dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad. <sup>[21]</sup>
Funciones: <sup>[6]</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y hacer cumplir los estatutos de la sociedad.<sup>[19]</sup></li> <li>• Realizar los planes, programas y proyectos de la sociedad, y ajustarlos a las recomendaciones que la Junta Directiva imparta.</li> <li>• Celebrar toda clase de contratos relacionados con la actividad administrativa y/o comercial de la empresa.</li> <li>• Contratar, cuando sea necesario, los servicios profesionales independientes, personas naturales o jurídicas, para atender necesidades de la sociedad por requerimientos técnicos especializados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar para cada año el Plan de Acción y de Negocios con el presupuesto anual de la sociedad para el año siguiente y la proyección de los estados financieros y flujo de caja.</li> <li>• Determinar las tarifas de los servicios que prestará la sociedad.<sup>[31]</sup></li> <li>• Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente ante los accionistas, terceros y toda clase de autoridades judiciales y administrativas, pudiendo nombrar mandatarios para que la representen cuando fuere el caso.<sup>[53]</sup></li> <li>• Nombrar y remover libremente todos los ejecutivos y empleados de la sociedad, fijar su remuneración y controlar su desempeño.</li> <li>• Diseñar la planta de personal, proponer a la Junta las políticas de personal y estructura salarial de la compañía.</li> <li>• Las demás que le correspondan a la naturaleza de su cargo y a las disposiciones de la ley y el estatuto social.</li> </ul>
--	---

GERENTE GENERAL	
Nivel:	Directivo
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	Presidencia
Jefe inmediato:	Presidente
Perfil y experiencia: <sup>[13]</sup>	Poseer título universitario a nivel de posgrado con cuatro (4) años de experiencia profesional.
Propósito Principal: <sup>[40]</sup>	Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, así como el correcto y armonioso funcionamiento de las diferentes dependencias que conforman la empresa.
Funciones: <sup>[17]</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, coordinar y supervisar las actividades de las dependencias en el cumplimiento de sus funciones.<sup>[4]</sup></li> <li>• Dirigir y controlar el desarrollo de las políticas y estrategias de la administración del personal.<sup>[4]</sup></li> <li>• Dirigir y controlar las actividades inherentes a la sistematización de la sociedad.<sup>[4]</sup></li> <li>• Gestionar los recursos necesarios para la mitigación y/o eliminación de los riesgos en las dependencias funcionales.</li> <li>• Monitorear riesgos de la Empresa.<sup>[11]</sup></li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas orgánicas de la sociedad y de las demás disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos.</li> <li>• Revisar los requerimientos que sean producidos por el área corporativa para rectificar que los lineamientos</li> </ul>

	<p>corporativos sean no plasmados y consolidados a través de la consultoría realizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer, revisar <sup>v</sup><sub>[8]</sub> tramitar los correos electrónicos institucionales.</li> <li>• Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y correspondan a la naturaleza del cargo.</li> </ul>
--	---

DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
Nivel:	Ejecutivo
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General
Perfil y experiencia: <sup>[1-2]</sup>	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
Propósito Principal: <sup>[1-2]</sup>	Coordinar la calidad, efectividad y progreso de la prestación del servicio inherente del objeto social, a los clientes de la empresa, coordinando y liderando el trabajo de contador y abogado de la empresa.
Funciones: <sup>[1-2]</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar asesoría y orientación a los miembros de la división para apoyar en la prestación del servicio planeación, organización, y ejecución de proyectos cuyo objetivo esté dentro del objeto social de la empresa</li> <li>• Diseñar los procedimientos, directrices, planes y políticas para el ejercicio de las funciones al interior de la División Administrativa.<sup>[1]</sup></li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.<sup>[5]</sup></li> <li>• Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.<sup>[5]</sup></li> <li>• Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la Empresa, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario, ejerzan adecuadamente esta función.</li> <li>• Liderar el Comité Corporativo<sup>[1]</sup> y entregar informes Gerencia General y Presidencia.</li> <li>• Mantener permanentemente informados a la Presidencia y a la Gerencia General acerca del estado del control interno dentro de la Empresa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.<sup>[1]</sup></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados.</li> <li>• Elaborar los diferentes documentos ordenados por Presidencia y Gerencia General.</li> <li>• Leer, revisar <sup>v</sup> <sub>[4]</sub> tramitar los correos electrónicos institucionales.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.</li> </ul>
--	--

DIRECTOR OPERATIVO	
Nivel:	Ejecutivo
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Operativa
Jefe inmediato:	Gerente general
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
Propósito Principal: <sup>[58]</sup>	Ser el responsable de la comunicación entre el comercial y la coordinación, velando por la excelencia en los procesos de planeación, organización y ejecución de los proyectos de la empresa.
Funciones: <sup>[17]</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo en equipo, de las personas a su cargo, de forma que las cargas sean distribuidas de forma equitativa en cada uno de los miembros de la célula. <sup>[16]</sup></li> <li>• Ser responsable de la atención exitosa de los requerimientos de los comerciales. Entiéndase por atención exitosa, a la planeación, organización y ejecución de los proyectos, dando solución a contratiempos con diligencia y prontitud. <sup>[6]</sup></li> <li>• Asistir a las reuniones de los comerciales y los clientes para escuchar los requerimientos de los mismos en los horarios solicitados por el cliente o de mutuo acuerdo. <sup>[47]</sup></li> <li>• Presentar informes semanales acerca de la planeación del trabajo en la célula, el cumplimiento de los objetivos propuestos y el planteamiento de oportunidades de mejora. <sup>[2]</sup></li> <li>• Contar con un plan de trabajo, el cual garantice el cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo, así como la disponibilidad permanente en pro de la mejora continua.</li> </ul>

DIRECTOR COMERCIAL
--------------------

Nivel:	Ejecutivo
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Comercial
Jefe inmediato:	Gerencia General
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
Propósito Principal:	Crear, coordinar, y supervisar estrategias comerciales y de marketing digital, para el crecimiento en las ventas de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcar los objetivos del departamento comercial en conjunto con la Gerencia General.</li> <li>• Generar estrategias de ventas con el departamento.</li> <li>• Capacitar al equipo de ventas con técnicas de cierre y búsqueda de prospectos.</li> <li>• Ser canal de comunicación entre Diseño y Publicidad y Ventas.</li> <li>• Coordinar estrategias conjuntas con el equipo de trabajo a su cargo.</li> <li>• Realizar reuniones de tutorías y objetivos del área.<sup>[2]▶</sup></li> <li>• Presentar informes a la Gerencia General de los avances del área.<sup>[2]▶</sup></li> <li>• Mantener informada a la Gerencia General de cualquier avance o inconveniente que se presente.</li> <li>• Solucionar los problemas que se presenten en su área encargada.</li> <li>• Apoyar en la capacitación y negociaciones con las grandes cuentas o clientes de la empresa.</li> <li>• Generar campañas de marketing digital y tradicionales efectivas.</li> <li>• Presentar informes de desempeño de las campañas digitales y tradicionales.</li> </ul>

DISEÑO GRÁFICO Y PUBLICIDAD	
Nivel:	Profesional / Técnico
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Comercial
Jefe inmediato:	Director comercial
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de Pregrado con dos (2) años de experiencia específica.
Propósito Principal:	Proporcionar el apoyo operativo y desarrollo de las tareas encargadas por la dirección comercial.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear diseños de impacto solicitados por la Dirección Comercial, coherentes con la estrategia planteada.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración gráfica de las propuestas comerciales solicitadas por la Dirección Comercial.</li> <li>• Generar identidad gráfica en las piezas solicitadas por la Dirección Comercial.</li> <li>• Asistir a las reuniones del departamento comercial para tener claridad de los proyectos e identidad empresarial.</li> <li>• Contribuir con ideas de forma proactiva en la creación gráfica de campañas de marketing tradicionales y digitales</li> </ul>
--	---

VENTAS	
Nivel:	Asistencial
Nº de Cargos:	3
Dependencia:	División Comercial
Jefe inmediato:	Director Comercial
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de Pregrado con dos (2) años de experiencia específica.
Propósito Principal:	Ejercer la operación carácter comercial y ventas de la empresa
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la Dirección comercial las estrategias a emplear y aplicar en el proceso de cierre y generación de prospectos.</li> <li>• Atención y seguimiento de prospectos interesados en los servicios suministrados por la compañía.□</li> <li>• Generar cotizaciones y presentación de propuestas comerciales a clientes y prospectos.</li> <li>• Visitar y prestar atención a la agenda comercial.<sup>[0]▶</sup></li> <li>• Organizar y <sup>[0]▶</sup>alimentar la base de datos de clientes y prospectos.</li> <li>• Gestionar y presentar licitaciones por la plataforma SECOP II, que tengan como objeto la actividad comercial de la compañía, en compañía de la Dirección comercial.</li> <li>• Presentar informes de resultados en ventas a la Dirección Comercial.</li> </ul>

CONTADOR	
Nivel:	Profesional
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Administrativa
Jefe inmediato:	Director Administrativo
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.



Propósito Principal:	Planeación y ejecución de presupuesto generado con el apoyo de la Gerencia General.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar informes financieros de la compañía.</li> <li>• Alimentar y actualizar los libros contables de la compañía. <sup>[55]</sup>▶</li> <li>• Analizar las ganancias y gastos de la empresa. <sup>[74]</sup>▶</li> <li>• Creación de estrategias de optimización de los recursos financieros.</li> <li>• Generar estrategias de apalancamiento financiero con apoyo de la Gerencia General.</li> <li>• Presentar informe a la presidencia y Gerencia General de los libros contables de la compañía.</li> <li>• Presentar los impuestos de la empresa en las fechas establecidas por los entes reguladores.</li> <li>• Asistir a las reuniones requeridas por la Gerencia General y Presidencia.</li> <li>• Analizar y presentar informes de viabilidad financiera de los posibles proyectos o licitaciones a presentarse la compañía.</li> </ul>

ABOGADO	
Nivel:	Profesional
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División Administrativa
Jefe inmediato:	Director Administrativo
Perfil y experiencia:	Poseer título universitario a nivel de pregrado con tres (3) años de experiencia profesional.
Propósito Principal:	Analizar, supervisar y velar por los intereses de la empresa en los contratos que se ejecutan o celebran en cualquier campo del objeto social o que involucre a la compañía.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría legal integral a la Gerencia General en los asuntos relacionados con el objeto social</li> <li>• Revisión, elaboración y seguimiento de los contratos civiles, comerciales. <sup>[16]</sup>▶</li> <li>• Revisión, elaboración y seguimiento de los contratos laborales.</li> <li>• Acompañamiento, asesoría en asuntos laborales de la compañía</li> <li>• Llevar a cabo las diligencias inherentes a los procesos disciplinarios,</li> <li>• Revisión, asesoría y acompañamiento en los procesos licitatorios</li> </ul>

--	--

RECREADORES	
Nivel:	Asistencial
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	Dirección de Operaciones
Jefe inmediato:	Director de Operaciones
Perfil y experiencia:	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
Propósito Principal:	Organizar, desarrollar y operar los eventos contratados por los clientes de manera satisfactoria.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar de manera divertida los eventos en los cuales sea contratado</li> <li>• Armar y organizar el material que sea necesario para el desarrollo del evento.</li> <li>• Empacar y velar por el buen uso y estado de los materiales suministrados para el desarrollo de la actividad contratada por parte del cliente</li> <li>• Desarrollar actividades originales y actualizadas para la entretención de los clientes y asistentes de los eventos</li> <li>• Portar el uniforme suministrado por la empresa de manera organizada, y limpia.</li> <li>• Acatar las indicaciones dadas por el coordinador de las actividades a desarrollar</li> </ul>

LOGÍSTICOS	
Nivel:	Profesional
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	División de operaciones
Jefe inmediato:	Director de Operación
Perfil y experiencia:	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
Propósito Principal:	Organizar, desarrollar y operar los eventos contratados por los clientes de manera satisfactoria.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar de manera organizada los eventos en los cuales sea contratado</li> <li>• Armar y organizar el material que sea necesario para el desarrollo del evento.</li> </ul>

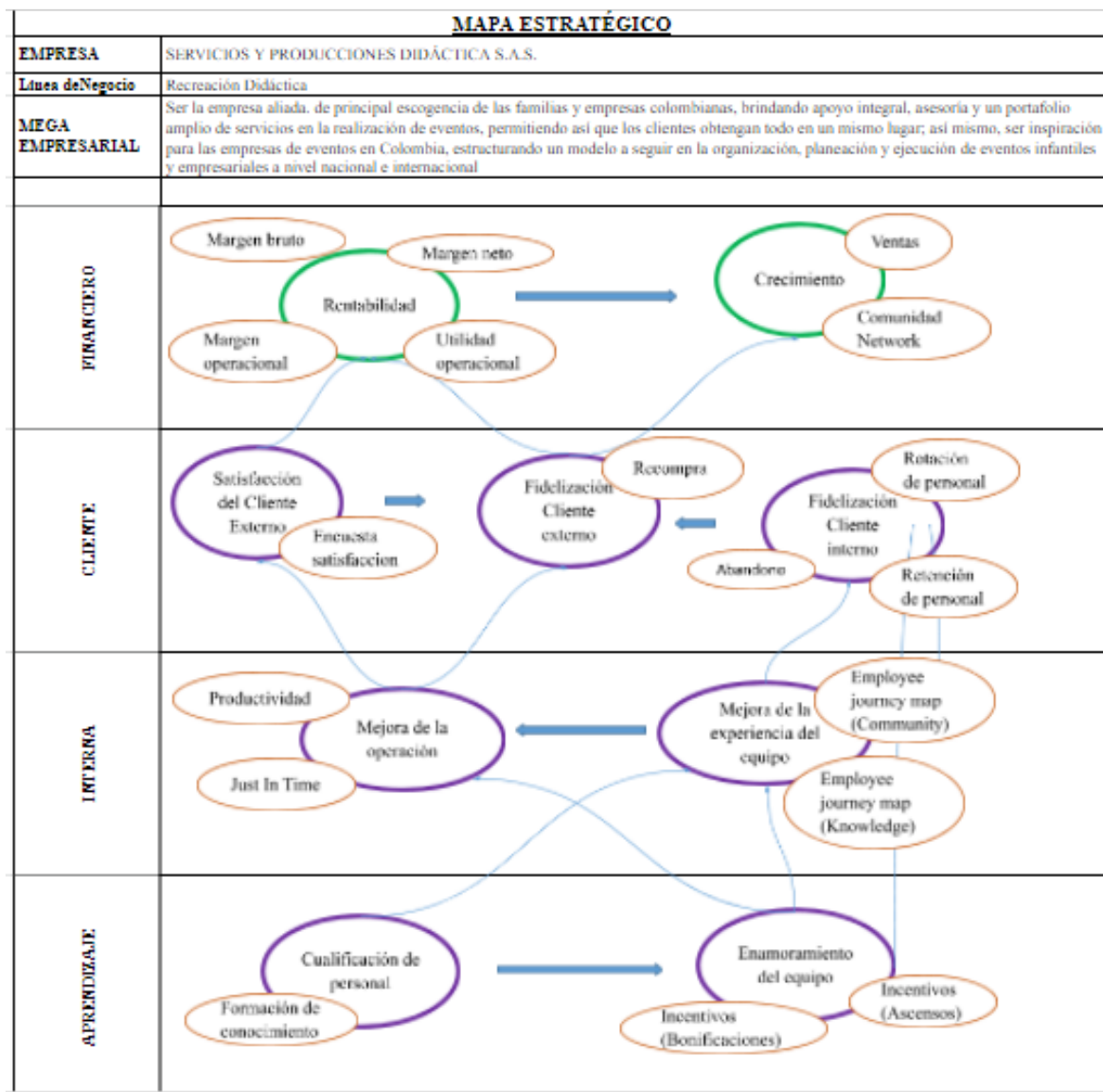
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacar y velar por el buen uso y estado de los materiales suministrados para el desarrollo de la actividad contratada por parte del cliente</li> <li>• Desarrollar las actividades que indique el cliente o el coordinador del evento, velando por el buen desarrollo del mismo, siendo puntual, diligente, y excelente actitud.</li> <li>• Portar el uniforme suministrado por la empresa de manera organizada, y limpia.</li> <li>• Acatar las indicaciones dadas por el coordinador de las actividades a desarrollar</li> </ul>
--	--

TRANSPORTE Y MENSAJERIA	
Nivel:	Asistencial
Nº de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de transporte
Jefe inmediato:	Director operativo
Perfil y experiencia:	Poseer título de bachiller con un (1) año de experiencia en el campo.
Propósito Principal:	Transportar lo que sea requerido y realizar las diligencias inherentes del objeto social.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar los artículos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa.</li> <li>• Estar pendiente de los tiempos de entrega y velar por que se cumpla con los itinerarios propuestos.</li> <li>• Verificar el estado de los artículos transportados y entregarlos en las mismas condiciones en las que fue inicialmente entregado.</li> <li>• Realizar encargos o diligencias solicitadas por el departamento o Gerencia General.</li> </ul>

#### IV. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez que se cree un cargo nuevo en la organización, se lleve a cabo una reorganización de Dependencias o las funciones de los cargos cambien, los respectivos directores de las Dependencias deberán solicitar cada uno de los cambios directamente a la Presidencia, quien después de realizar un análisis detallado, autorizará la modificación y determinará las nuevas funciones o los nuevos requerimientos mínimos de educación y experiencia para los cargos modificados.

ANEXO 8.3  
MAPA ESTRATÉGICO



ANEXO 8.4  
BALANCED SCORECARD

Pensamiento Estratégico		Implementación Estratégica							
Propósito	Objetivos (relacionados con la visión de la organización y necesidades de los grupos de interés)	Iniciativas Estratégicas (Proyectos a desarrollar que den respuesta a las estrategias y dinámicas de los indicadores)	Responsabilidades (Asignados al desarrollo de Proyectos)	Tiempo (Fecha de inicio y fecha final)	Indicador	Formulas del Indicador (relación de variables)	Responsable (área)	Frecuencia (de medición)	Registro de Información (Sistema Información)
Financiera	Rentabilidad	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar excelentes productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permita el mismo obtener mayor margen a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 de 2020	Margen bruto	Utilidad bruta / Ingresos operacionales * 100	Dirección Financiera	Trimestral	Balances general / Estados Financieros
	Rentabilidad	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar excelentes productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permita el mismo obtener mayor margen a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 de 2020	Margen operacional	Utilidad operacional / Ingresos operacionales * 100	Dirección Financiera	Trimestral	Balances general / Estados Financieros
	Rentabilidad	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar excelentes productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permita el mismo obtener mayor margen a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 de 2020	Margen neto	Ganancias y pérdidas (Ingresos operacionales)	Dirección Financiera	Trimestral	Balances general / Estados Financieros
	Rentabilidad	Optimización de los costos fijos, alianza con productores y representantes de marca que permitan proporcionar excelentes productos y servicios a los clientes, a un costo razonable y permita el mismo obtener mayor margen a la compañía	Dirección Financiera	1 nov 2020 - 30 de 2020	Utilidad operacional	Margen de contribución - costos fijos	Dirección Financiera	Trimestral	Balances general / Estados Financieros
	Crecimiento	Promover campañas desde el área comercial de asociaciones integrales y optimización de espacios de club house a conjuntos inmobiliarios en zonas de alta demanda	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 de 2020	Ventas	Ventas mes actual / Ventas mes anterior	Gerencia Comercial	Monthly	ERP
	Crecimiento	Promover campañas a través de plataformas de redes sociales	Dirección Marketing	1 nov 2020 - 30 de 2020	Comunidad Network	Número seguidores fin mes / número seguidores inicio mes	Dirección Marketing	Monthly	ERP
Cliente	Satisfacción del cliente externo	Realizar acompañamiento especializado al cliente desde el inicio hasta el final de su compra, orientados a la generación de experiencias positivas en el proceso. Seguimiento postventa, su opinión de nuestra total importancia	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 de 2020	Encuesta de satisfacción	Categorización del cliente, después de cada servicio en escala de 1 a 5. 5. Excelente 4. Bueno 3. Regular 2. Malo 1. Deficiente	Gerencia Comercial	Al finalizar cada venta	ERP (CRM)
	Fidelización cliente externo	Campañas de marketing, acompañamiento especializado y permanente de manera remota y presencial in situ. No hasta con que el cliente llegue al lo una vez, sino que por el contrario, nos tenga como su aliado de confianza y preferencia	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 de 2020	Recompra	Cliente número de veces compra mes	Gerencia Comercial	Monthly	ERP (CRM)
	Fidelización cliente interno	Disminuir la rotación de personal, desde el aprendizaje y mejoramiento de la experiencia de los colaboradores	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Rotación de personal	No. Colaboradores que renunciaron / No. promedio colaboradores durante el mismo periodo * 100	Dirección RRHH	Monthly	ERP
	Fidelización cliente interno	Se establecen planes de incentivos a los colaboradores, que les permitan crecimiento dentro de la compañía, generando así sentido de pertenencia y amor hacia la empresa, que mantenga PYCII en su familia	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Retención de personal	No. Actual colaboradores / No. colaboradores al inicio periodo (continuación) * 100	Dirección RRHH	Monthly	ERP
	Fidelización cliente interno	Evitar el abandono de personal, desde el aprendizaje y mejoramiento de la experiencia de los colaboradores, el cliente siempre es el cliente	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Abandono	No. Abandono / porcentaje de No. colaboradores * 100	Dirección RRHH	Monthly	ERP
Interna	Mejora de la operación	Contar con los recursos necesarios para lograr responder en tiempo oportuno al cliente	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 de 2020	Just In Time	Fecha solicitud / Fecha entrega - días que transcurrieron	Gerencia Comercial	Monthly	ERP
	Mejora de la operación	A través del conocimiento y expertise de los colaboradores, lograr obtener clientes a través de sus recomendaciones del cliente	Gerencia Comercial	1 nov 2020 - 30 de 2020	Productividad	No. Servicios contratados mes / No. contratos suscrito mes	Gerencia Comercial	Monthly	ERP
	Mejora de la experiencia del equipo	Generar de manera periódica, encuentros de conocimiento de experiencia de los colaboradores, orientados a saber cómo conocen y se identifican con las políticas y lineamientos corporativos	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Employee journey map (Community)	Porcentaje de conocimiento (desempeño) actual / Porcentaje de conocimiento inicial	Dirección RRHH	Monthly	ERP
	Mejora de la experiencia del equipo	Generar de manera periódica, encuentros de conocimiento de experiencia de los colaboradores, orientados a identificar el contar con claridad respecto de la información técnica y operativa respecto de los productos / servicios de la compañía	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Employee journey map (Knowledge)	Porcentaje de conocimiento actual / Porcentaje de conocimiento inicial	Dirección RRHH	Monthly	ERP

Pensamiento Estratégico		Implementación Estratégica							
Propósito	Objetivos (relacionados con la visión de la organización y necesidades de los grupos de interés)	Iniciativas Estratégicas (Proyectos a desarrollar que den respuesta a las estrategias y dinámicas de los indicadores)	Responsabilidades (Asignados al desarrollo de Proyectos)	Tiempo (Fecha de inicio y fecha final)	Indicador	Formulas del Indicador (relación de variables)	Responsable (área)	Frecuencia (de medición)	Registro de Información (Sistema Información)
Aprendizaje	Cualificación de personal	Capacitaciones periódicas en temas relacionados con el cargo desempeñado por el colaborador, en procura de mejora y fortalecimiento de conocimientos.	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Formación de Conocimiento	Porcentaje de conocimiento actual / Porcentaje de conocimiento inicial	Dirección RRHH	Trimestral	ERP
	Enamoramamiento del equipo	Incentivar el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa de acuerdo con sus aptitudes y desempeño	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Ascensos	No. colaboradores ascendidos por desempeño * 100 / No. de colaboradores total	Dirección RRHH	Trimestral	ERP
	Enamoramamiento del equipo	Reconocer el buen desempeño y ofrecer constante en la consecución de metas fijadas	Dirección RRHH	1 nov 2020 - 30 de 2020	Bonificaciones	No. colaboradores con bonificación por desempeño * 100 / No. de colaboradores total	Dirección RRHH	Monthly	ERP

**PROGRAMA:** Alta Gerencia

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO**

Trabajo de Investigación   
  Misión Académica Empresarial   
  Diplomado   
  Semillero   
  Plan de Empresa

**EL JURADO CALIFICADOR CONFORMADO POR:**

**JURADO 1:** Andrés Machado Daza C.C: 79.578.938

**JURADO 2:** \_\_\_\_\_ / C.C: \_\_\_\_\_

**EN SU SESIÓN EFECTUADA EN:** Plataforma zoom\_ A LAS 10:00\_ HORAS, DEL DÍA 12 DEL MES Marzo DEL AÑO 2021\_

Terminadas sus deliberaciones, y en cumplimiento de los lineamientos de Uniempresarial, se ha llegado a la siguiente conclusión:

**Otorgar la Calificación de:** 4.0 (en números)

**Aprobado** X                      **No aprobado** \_\_\_\_\_

**AL TRABAJO DE GRADO TITULADO:** Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Servicios y Producciones Didácticas S.A.S.

**AUTOR(ES):**

Nombres:	María Natalia Cifuentes Dussan	CC.	1075235999
Nombres:	Daniel Torres Valencia	CC.	1013580785

**TUTOR:** Luis Novoa

**Observaciones:**

Sustentación clara, de acuerdo con el documento entregado previamente. Se respondieron las preguntas en concordancia con el texto escrito. Hace falta agregar al documento una propuesta de valor como resultado del análisis derivado de las 5 fuerzas y cadena de valor.

FIRMA JURADO	FIRMA ESTUDIANTES
	
	

<b>Elaborado por :</b> Diana Lucia Echeverry	<b>Revisado por:</b> Marcela Gomez Osorio	<b>Aprobado Por:</b> Emma Emira Carrión R.
<b>Cargo:</b> Docente investigadora	<b>Cargo:</b> Gerente DIEE	<b>Cargo:</b> Gerente Aseguramiento de Calidad

Bogotá, D.C., 9 marzo 2021

Señores  
**Director de Escuela**  
Ciudad

Yo Luis Alfredo Novoa Buitrago, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.597.928 en calidad de tutor temático y metodológico de la opción de grado presentada por el(los) estudiantes María Natalia Cifuentes Dussán y Daniel Torres Valencia, del programa Alta Gerencia, manifiesto mi conocimiento y aprobación del el trabajo titulado Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Servicios y Producciones Didáctica S.A.S, bajo la opción de Consultoría

Donde garantizo su pertinencia, contenido y calidad; también se confirma que cumple con el Régimen de Propiedad Intelectual y que este no atenta contra los derechos de autor de terceros, de acuerdo al análisis anti plagio que he efectuado.

Doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado que se designe.

Agradezco su atención.

Cordialmente,

Firma



Nombre Completo

Luis Alfredo Novoa Buitrago

Identificación

79.597.928