

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S. 2019-2023**

NATALIA SANTOS ORTIZ

1426126-3845

VIVIANA PÉREZ LUGO

1426420-3845



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI - VALLE
2018**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S. 2019-2023**

Presentado Por:

Natalia Santos Ortiz Cód. 1426126

Viviana Pérez Lugo Cód. 1436420

**Trabajo de grado para optar el Título de
Administradora de Empresas**

Director

Laura Salas Arbeláez

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI - VALLE**

CONTENIDO	
AGRADECIMIENTOS.....	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y ELEMENTOS TEORICOS YMETODOLOGICOS.....	13
1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.5 MARCO TEÓRICO.....	20
1.5.1 ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA.....	21
1.5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	34
• Diamante competitivo de Michael Porter	38
• Análisis De Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	40
1.5.3 DOFA.....	43
1.5.4 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	50
1.5.5 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	51
1.5.6 BALANCED SCORECARD (BSC).....	55
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	58
1.7 MARCO CONTEXTUAL	61
1.8 MARCO LEGAL	63
1.9 METODOLOGIA	64
1.9.1 Metodología de Investigación	66
1.9.2 Técnicas de Recolección de Información	67
1.9.3 Fases de la Investigación.....	67
CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S.....	70
2.1 ENTORNO ECONÓMICO	70
2.2 ENTORNO JURÍDICO	76
2.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO	80

2.4	ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	85
2.5	ENTORNO POLITICO	89
2.6	ENTORNO TECNOLOGICO	95
CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR PARA DEFINIR EL PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S.		104
CAPITULO 4. ANALISIS DE REFERENCIACION CON SUS RIVALES.		117
CAPITULO 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S		124
5.1	PLANEACIÓN:.....	124
5.2	ESTRUCTURA:	126
5.3	DIRECCIÓN	128
5.4	CONTROL.....	129
5.5	DIAGNOSTICO FINANCIERO	130
5.6	MERCADEO: CLIENTES	134
5.7	GESTIÓN HUMANA	144
CAPITULO 6. ANÁLISIS DOFA		151
CAPITULO 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		159
7.1	VALORES E&E ABOGADOS S.A.S.....	159
7.2	Objetivo General:	159
7.3	Estrategia General:.....	159
7.4	Programa General:	160
CAPITULO 8. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA		163
8.1	Estrategia: Crear políticas de cartera.....	163
8.1.1	Objetivo: Incrementar el flujo de dinero.....	163
8.1.2	Programa: Políticas de cartera.....	163
8.2	Estrategia: Minimizar rubro de gastos por medio de una inversión tecnológica a mediano plazo 165	
8.2.1	Objetivo: Disminuir tiempos y gastos.....	165
8.2.2	Programa: Inversión Tecnológica	165
8.3	Estrategia: Plan de Marketing Integrado	167
8.3.1	Objetivo: Implementar y fortalecer tácticas para captar más clientes y fidelizarlos.....	167
8.3.2	Programa: Plan de marketing.....	167
8.4	Estrategia: Redefinir el mercado objetivo y potencial	169

8.4.1	Objetivo: Empezar a asesorar empresas con mayor poder adquisitivo	169
8.4.2	Programa: Ampliación de terrenos de acción	169
8.5	Estrategia: Crear Alianzas Estratégicas.....	171
8.5.1	Objetivo: Ampliar el portafolio de servicios.....	171
8.5.2	Programa: Alianzas	171
8.6	Estrategia: Establecer nuevas tarifas para las asesorías integrales permanentes.....	173
8.6.1	Objetivo: Incrementar los ingresos	173
8.6.2	Programa: Ingresos inmediatos	173
8.7	Estrategia: Mejorar las condiciones de la oferta	175
8.7.1	Objetivo: Crear factor diferenciador del servicio.....	175
8.7.2	Programa: Servicio diferenciador	175
8.8.1	Objetivo: Fortalecer los canales de comunicación con los clientes actuales y futuros 177	
8.8.2	Programa: Servicio diferenciador	177
8.9	Estrategia: Comunicar internamente.....	179
8.9.1	Objetivo: Fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores	179
8.9.2	Programa: Servicio diferenciador	179
8.10	Estrategia: Gestión Humana, humana.....	181
8.10.1	Objetivo: Documentar los procesos de gestión documental	181
8.10.2	Programa: Servicio diferenciador	181
8.11	Estrategia: Organizar, medir y controlar.....	183
8.11.1	Objetivo: Definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	183
8.11.2	Programa: Organizar para crecer	183
8.12	Estrategia: Llegar y estar en todas partes	185
8.12.1	Objetivo: Dar a conocer la empresa en diferentes campos y momentos.....	185
8.12.2	Programa:	185
8.13	Estrategia: Gestión Humana, humana.....	187
8.13.1	Objetivo: Documentar los procesos de gestión documental	187
8.13.2	Programa: Servicio diferenciador	187
CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		189
BIBLIOGRAFIA.....		192

ANEXOS.....	202
11.1 Encuesta a clientes	202
11.2 Entrevista a Gerencia.	204
11.3 Encuesta a colaboradores	207
11.4 DOFA.....	209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fases de planeación estratégica	25
Tabla 2 Evolución de la planeación estratégica	28
Tabla 3 Formulación de estrategias	30
Tabla 4 Acciones estratégicas.	31
Tabla 5 Estrategias competitivas.....	32
Tabla 6 Las Razones de las empresas, en la planeación estratégica.	35
Tabla 7 Fortalezas Matriz DOFA.....	46
Tabla 8 Debilidades Matriz DOFA.....	46
Tabla 9 Amenazas Matriz DOFA.	47
Tabla 10 Oportunidades Matriz DOFA.	48
Tabla 11 Análisis DOFA Interno y Externo.	49
Tabla 12 Matriz EFI.....	51
Tabla 13 Matriz EFE.....	52
Tabla 14 Elaboración de Matriz MPC paso 1.	54
Tabla 15 Elaboración de Matriz MPC pasó 2	54
Tabla 16 Elaboración de Matriz MPC pasó 3	54
Tabla 17 Elaboración de Matriz MPC pasó 4.	55
Tabla 18 Indicadores de las cuatro perspectivas dentro del Balancedscorecard	58
Tabla 19 Ranquin de Bufetes	72
Tabla 20 Variables por entorno económico	75
Tabla 21 Variables del entorno Jurídico	79
Tabla 22 Tabla de Barrios de la Comuna 2.....	81
Tabla 23 Proyección de población en la ciudad de Cali 2014-2017	82
Tabla 24 Variables del entorno Demográfico	85
Tabla 25 Total colegios privados según tipo de calendario académico	87
Tabla 26 Tasa de Cobertura Neta específica por nivel educativo. Años 2016 vs 2017	87
Tabla 27 Variables Socio-Culturales	89
Tabla 28 Variables del Entorno Político	94
Tabla 29 Variables del Entorno Tecnológico	98
Tabla 30 Matriz EFE.....	99
Tabla 31 Líderes de la Industria Legal en Colombia	108

Tabla 32 Análisis del perfil competitivo del sector	111
Tabla 33 Competencia por sector y portafolio.....	118
Tabla 34 Benchmarking Erazo & Escandón Abogados S.A.S.....	120
Tabla 35 Variables del Proceso Administrativo Planeación.....	125
Tabla 36 Variables del Proceso Administrativo Estructura.....	127
Tabla 37 Variables del Proceso Administrativo Dirección.....	128
Tabla 38 Variables del Proceso Administrativo Control.....	130
Tabla 39 Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual Acumulado a Septiembre de 2018.....	131
Tabla 40 P y G comparativo de cuenta mensual.....	132
Tabla 41 Variables del Proceso Administrativo Financiero	133
Tabla 42 Variables del Proceso Administrativo Mercadeo.....	144
Tabla 43 Variables del Proceso Administrativo Gestión Humana.....	145
Tabla 44 Matriz EFI.....	147
Tabla 45 Debilidades (DOFA).....	151
Tabla 46 Oportunidades (DOFA)	152
Tabla 47 Fortalezas (DOFA)	153
Tabla 48 Amenazas (DOFA)	153
Tabla 49 Misión y Visión	161
Tabla 50 Acciones financieras	164
Tabla 51 Inversión tecnológica	166
Tabla 52 Proyecto de Marketing.....	168
Tabla 53 Redefinición de segmento de mercado	170
Tabla 54 Creación de alianzas estratégicas.....	172
Tabla 55 Tarifario de servicio.....	174
Tabla 56 Condiciones de oferta	176
Tabla 57 Primero el cliente	178
Tabla 58 Comunicar internamente	180
Tabla 59 Gestión Humana, humana.....	182
Tabla 60 Organizar, medir y controlar.....	184
Tabla 61 Llegar y estar en todas partes.....	186
Tabla 62 Estudio mercadeo.....	188
Tabla 63 DOFA.....	210

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El modelo Steiner de planificación estratégica.....	23
Ilustración 2 Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia	24
Ilustración 3 Proceso Estratégico.....	69
Ilustración 4 Ubicación de la comuna 2 en Cali	81

Ilustración 5 Datos de Interés, 2016.....	88
Ilustración 6 Población Municipio de Santiago de Cali, Estimación año 2016	88
Ilustración 7 Expansión de principales firmas internacionales en Colombia.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Beneficios de la planeación estratégica	29
Figura 2 Proceso para la construcción de una matriz DOFA.....	45

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 Diamante de Porter aplicado	40
Grafica 2 Cinco fuerzas que conformen la competencia del sector	41
Grafica 3 Áreas de especialización	73
Grafica 4 Número de empresas registradas (miles) en la CCC (2005-2015).....	75
Grafica 5 Pirámide poblacional de la comuna 2	83
Grafica 6 Comuna 2 por estratos.....	83
Grafica 7 Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 2.	84
Grafica 8 Cali: historia de la población (en miles)	86
Grafica 9 Dimensiones de estudio de la cultura política.....	90
Grafica 10 Estructura político-administrativa de Santiago de Cali.....	92
Grafica 11 Organigrama Erazo y Escandón Abogados S.A.S	126
Grafica 12 Años de uso.....	135
Grafica 13 Modalidad de conocimiento de la empresa.....	135
Grafica 14 Nivel de satisfacción	136
Grafica 15 Categorización de alternativas de productos o servicios.....	137
Grafica 16 Valoración del servicio	137
Grafica 17 Valoración individual de los atributos	138
Grafica 18 Valoración del tiempo de respuesta	139
Grafica 19 Indicador de recomendación	139
Grafica 20 Recomendaría la compañía	140
Grafica 21 Opciones de mejora.....	141
Grafica 22 Adquisición de servicios en otras compañías.....	141
Grafica 23 Conocimiento de la competencia	143
Grafica 24 Plano cartesiano de EFE y EFI	160
Grafica 25 Mapa estratégico, consolidación y penetración de mercados	162

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan agradecimientos a: Laura Salas Arbeláez, directora de trabajo de grado y docente del programa de administración de la Universidad del Valle, por su disposición, orientación y valiosa asesoría en la elaboración de este trabajo de grado.

Así mismo, agradecemos la amabilidad y disposición del gerente y directora administrativa de la empresa ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S. por el apoyo en el desarrollo del trabajo de grado, su paciencia, sus aportes y comentarios fueron fundamentales para obtener los resultados deseados.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales, y es por eso que agradecemos a nuestros padres, hermanos y familiares por el infinito apoyo en el recorrido de este sueño cumplido.

RESUMEN

El presente trabajo se fundamentó en la presentación de una propuesta de planeación estratégica y mapa de ruta para la mejora integral de la firma Erazo & Escandón Abogados S.A.S, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, el presente se enmarco en el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto, principalmente analítico. Cuyos instrumentos de obtención de la información se caracterizaron por encuestas estructuradas, observación directa y cuestionarios.

Para la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados se analizaron los referentes teóricos sobre el tema objeto de estudio. Desde El arte de la guerra (SunTzu, aprox. 544 - 496 A.C), pasando por David Freud (2003), Harrison y St. John (2009), Serna et al (2009), Robert Kaplan y David Norton (2015). De esta manera se identifica como principal herramienta la estructuración de un plan estratégico enmarcado en la consolidación y penetración de mercados. Conjunto de herramientas, actividades y funciones que brindaran un nuevo comienzo para Erazo & Escandón Abogados.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se realizó un diagnóstico del entorno que afecta la organización, la situación que actualmente enfrenta la al direccionamiento estratégico de la firma Erazo & Escandón Abogados S.A.S.; para lo cual se realizó un análisis bajo diferentes matrices como: la matriz DOFA que nos permite recoger las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la matriz EFI que permitirá realizar un análisis de los factores internos como lo son las fortalezas y debilidades identificando la efectividad de las estrategias aplicadas y su impacto, la matriz EFE que permite realizar un análisis de los factores externos como lo son las oportunidades y amenazas identificando las estrategias aplicadas y su efectividad; lo que tiene como resultado evaluar los puntos más relevantes de las áreas estratégicas para la formulación de planes de acción capaces de solventar sus necesidades. Por último, se realiza una propuesta de proyecciones frente a la misión y visión, objetivos a corto y largo plazo, planes de acción de mejoramiento estratégicos y principios de medición para cada uno de ellos.

- En primer lugar, se realizó un bosquejo de los antecedentes y el planteamiento del problema de la organización, seguido del objetivo principal de investigación conjunto a los objetivos específicos de la misma.
- En segundo lugar, se realizó una estructuración teórica de sobre la planeación estratégica, sus orígenes, sus etapas o procesos y algunas estrategias de competitividad como el diamante de Porter, las cinco fuerzas competitivas. Seguido de la caracterización y el análisis de los entornos que afectan la firma de abogados

Erazo & Escandón Abogados S.A.S.: los cuales están conformados por: económico, jurídico, demográfico, social, cultural, político y tecnológico.

- En tercer lugar, se realizó un diagnóstico del proceso administrativo en cuanto a planeación, estructura, dirección y control; un diagnóstico financiero, de mercadeo y por último de gestión humana, conjunto a un análisis competitivo en el cual se encuentra la organización respecto al sector, elaborando un benchmarking.
- En cuarto lugar: se realizó el análisis interno a través de estrategias como el DOFA, EFI y EFE que permita diagnosticar el panorama interno de la organización.
- En el quinto lugar, se realizó el direccionamiento estratégico conformado por una propuesta de la visión, misión y el planteamiento de estrategias de penetración de mercado para la firma Erazo & Escandón Abogados.
- Y por último, se realizó el cuadro de mando o planes de acción que contienen las estrategias, objetivo, actividades, cronograma, presupuesto, responsables a realizar objetivos, seguimiento y control con el fin de consolidar la estrategia general de planeación estratégica.

Es importante hacer mención que la presente investigación pretende diseñar la planeación estratégica para la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. cuya implementación se hará a partir del año 2019. El tiempo de elaboración de la presente investigación dependerá de la gestión del gerente y directora administrativa como principales involucrados.

CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y ELEMENTOS TEORICOS YMETODOLOGICOS

1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Erazo y Escandón Abogados S.A.S se encuentra en un escenario donde existe una gran oferta de firmas o bufetes de abogados especializados en diferentes ramas para nombrar algunos ejemplos esta Brigard & Urrutia, Gómez-Pinzón Zuleta especialistas en el área bancario y financiero, en el área corporativa y resolución de conflictos, Esguerra Barrera Arriaga especialista en competencia/Antimonopolio, Posse Herrera y Ruiz Prieto Carrizosa. Especialistas en el ámbito de recursos energéticos y naturales, De La Torre & Monroy, Salazar, Pardo & Jaramillo especialistas en seguros, Baker &McKenzie Colombia S.A. y Brigard & Castro especialistas en propiedad intelectual, Álvarez, Escandón & Liévano – AESCA S.A. especialistas en el ámbito laboral, Brigard & Urrutia, Pinilla, González & Prieto especialistas en el sector inmobiliario y muchas más con enorme prestigio y liderazgo que hacen parte de las mejores firmas de abogados en Colombia; a esto se le suma que Colombia es considerada el segundo país con más abogados de mundo según la Corporación de Excelencia en la Justicia afirmando que existen más firmas de lo que el mercado requiere; por lo cual tener y mantener una participación en el mercado dinámico puede ser un verdadero reto.

No obstante, se puede hablar sobre las firmas nacionales existentes en el país sino firmas internacionales han incursionado y se han consolidado y otras están por entrar. Colombia cuenta con el 78% de firmas Nacionalesy el 21.5% de firmas internacionales (Revista Dinero, 2016) para mencionar algunas tenemos “Baker &McKenzie como la primera y más

antigua en haber entrado al mercado con un liderazgo indiscutible en áreas como la propiedad intelectual. Así mismo se encuentra Norton Rose Fulbright encabezando los rankings en temas energéticos y de minería; DAC Beachcroft en el área de seguros, y Littler, en alianza con Godoy Córdoba Abogados, en el área laboral” (Chambers&Partners, 2014), que vienen siendo competencia directa y sobre todo poderosa.

En Colombia existen firmas generalistas o multiservicios gracias a que tienen como estrategia principal alianzas, vinculaciones y gran número de socios que le permite contener un equipo multidisciplinario; están empresas cuentan con una participación del 29.41% del mercado colombiano y son denominadas “los bufetes full service”, por otra parte, encontramos firmas especializadas con un porcentaje del 40.20% que siguen incursionando de manera fuerte. También encontramos abogados individuales con gran prestigio como “el experto Andrés Ordóñez en asuntos de seguros; Ramiro Araújo Segovia por subespecialidad en comercio internacional; y Luis Fernando Macías Gómez y su indiscutible experiencia en asuntos ambientales”(Chambers&Partners, 2014). Es evidente el crecimiento del ámbito legal en el país lo cual además de representar un reto en cuanto a posicionamiento y reconocimiento representa una oportunidad de mercado en la cual se debe incursionar con estrategias bastante agresivas.

Erazo & Escandón abogados S.A.S tiene una gran trayectoria para hacer frente no solo a la competencia sino a encontrar un nicho adecuado que le permita fortalecerse como empresa. Para ello debe crear, fomentar y medir una estrategia de planeación fuerte según sus fortalezas y debilidades que conlleve a consolidarse en el mercado para el cumplimiento de objetivos y metas de crecimiento y expansión. Es importante rescatar que para

identificación de un nicho de mercado adecuado se debe conocer las exigencias de los mismos ya que pueden ser altamente amplios en cuanto a áreas legales o no, es decir se debe definir una estrategia generalista o especialista de acuerdo a las habilidades del componente humano de abogados, la firma puede dedicarse a resolver problemas legales de todo tipo de enfoques (generalista) o centrara los esfuerzos en una rama específica (especialista), lo cual le permitirá enfrentarse a una competencia mucho menor debido a que las firmas hoy en día tienen un enfoque generalista en consecuencia a las grandes asociaciones que han generado.

De lo anterior surge la necesidad de diseñar la planeación estratégica para la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S con extremo temporal 2018-2021, con el fin de que esta pueda descubrir exactamente las oportunidades, identificar las amenazas y hacer frente a ellas, trabajar en sus debilidades y crear muchas más fortalezas frente a un entorno competitivo tan agresivo ya que sus mayores debilidades son:

- Desconocimiento de su competencia: La empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S necesita saber quiénes son sus competidores más fuertes, cómo esta comparada con la competencia y que debe hacer para sobrevivir en un entorno tan competitivo.
- Falta de establecimiento de enfoque: La empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S necesita saber si tiene la capacidad de convertirse en una firma Generalista o Especialista, es de vital importancia que pueda definir cuál de todas las ramas es su mayor fortaleza y descubrir a partir de esta su nicho de mercado.

- Falta de claridad de un portafolio de servicios: De acuerdo al análisis de sus oportunidades y fortalezas organizacionales la empresa debe definir un portafolio de servicios en los cuales puedan ser identificados claramente.
- Falta de estrategias de Marketing: la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S no tiene una estrategia de publicitaria definida, lo que hace que la mayoría de sus sean referidos de otros clientes que han confiado en sus servicios y han obtenido resultados satisfactorios.
- Falta de claridad de un portafolio de precios: la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S no está regida por los precios o las tarifas nacionales de abogados de Conalbos lo cual no le permite tener claridad de las tarifas a suministrar a sus clientes por los diferentes servicios.

El punto de intervención en el cual se pretende hacer énfasis es un diseño claro de direccionamiento estratégico para la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S que le empezar a construir un posicionamiento exitoso en el mercado competitivo y a su vez contrarrestar la perdida de nuevos negocios, ventas y la rotación que se ha presentado en la misma.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Conforme a la situación actual de la empresa y a los problemas existentes en algunas áreas y procesos administrativos, la falta de un rediseño en la planeación, dirección y control. Se pretende responder la siguiente pregunta ¿Cuál es el diseño del plan estratégico de la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S, para los años 2018-2021?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Muchos empresarios cuentan con falencias en la gestión empresarial que se centran generalmente en temas administrativos, contables, financieros, recursos humanos etc., y recibir asesoría en estas áreas vitales en la organización es de gran importancia y aún más cuando una empresa está en crecimiento y necesariamente necesita establecer unos estrategias claras, fuertes y estables que le permitan forjar un crecimiento exitoso. Para las empresas es de vital importancia conocer cuáles son sus oportunidades, debilidades; para determinar que se quiere ser en el futuro, estableciendo una serie de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos teniendo en cuenta el medio externo con el cual se relaciona directamente la empresa pues es el que le genera una serie de oportunidades y amenazas que pueden tener un impacto relevante en la misma.

La presente investigación tiene como fin diseñar el plan estratégico para la empresa Erazo & Escandón abogados S.A.S entre los 2018-2021, debido a que se encuentra en la etapa más importante y crucial de las empresas que es el crecimiento; en esta etapa las empresas desarrollan métodos que le permiten sobrevivir y prosperar, descubriendo cual es la mejor forma de direccionar las actividades para generar mayor valor. En este proceso la empresa ha enfrentado algunas debilidades y falencias administrativas que no le han permitido continuar con el crecimiento; con este fin y a través de las distintas herramientas de planeación estratégica se creara una guía de acción en mediano y largo plazo con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados y contrarrestar las debilidades y falencias encontradas.

Los descubrimientos de la investigación a realizar les permitirán a los gerentes tomar las decisiones más adecuadas y pertinentes según las oportunidades encontradas en su entorno además de fortalecer aquellas debilidades y falencias en su proceso administrativo para que con ello puedan crear una trayectoria exitosa. El análisis que se realiza de la capacidad potencial de la empresa, de la evolución en el entorno en que se desenvuelve, el análisis de los actores y su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados que de una u otra forma han llevado consigo les permitirá una visión más amplia para decidir y actuar, ya que, “la estrategia en el ámbito empresarial que contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos”. (Huertas y Domínguez, 2008, p.7).

Como futuras profesionales en Administración de Empresas, buscamos poner en práctica nuestros conocimientos en dirección, gestión, asesoramiento, evaluación y control de empresas con el fin de brindar las soluciones más óptimas a Erazo & Escandón Abogados S.A.S. en cuanto a formulación de estrategias que le permitan seguir creciendo en el mercado competitivo y dinámico en el que se encuentran. Adicional nos permita culminar una etapa más en nuestra formación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. con un horizonte de tiempo 2018– 2021.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar análisis del entorno de la organización Erazo & Escandón Abogados S.A.S.
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar las variables internas que presenta la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.
- Elaborar el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia.
- Diseñar el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.5 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es una herramienta de efectividad organizacional aplicable a cualquier tipo de empresa ya sea grande o pequeña, que normalmente es tomada por los altos directivos pues les permiten establecer objetivos claros y escoger los mejores medios de acción para lograrlo; esto debido a que existe cierta convicción de que lo que se hace ahora es lo que puede influenciar en los aspectos del presente y futuro y modificarlos para que con ellos se pueda obtener el mejor resultado.

De la forma más resumida se plantearon que existen seis factores críticos en la planeación estratégica “En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía en qué tipo de negocio se halla en realidad. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser”. (Coodstein, Nolan, Pfeiffer, 1998). Todo lo anterior mencionado es el campo de acción de la planeación

estratégica es inseparable del proceso de toda la dirección lo que permite que llevado paso a paso cada uno les permita a los gerentes mejorar la comprensión del entorno en el que se desarrollan y actuar conjunto a él.

1.5.1 ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). El estratega era el individuo que se encargaba de dirigir al ejército a las guerras por el dominio de otras tierras o imponer su hegemonía.

Uno de los textos más conocidos en relación es El arte de la guerra (SunTzu, aprox. 544 - 496 A.C). Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos.

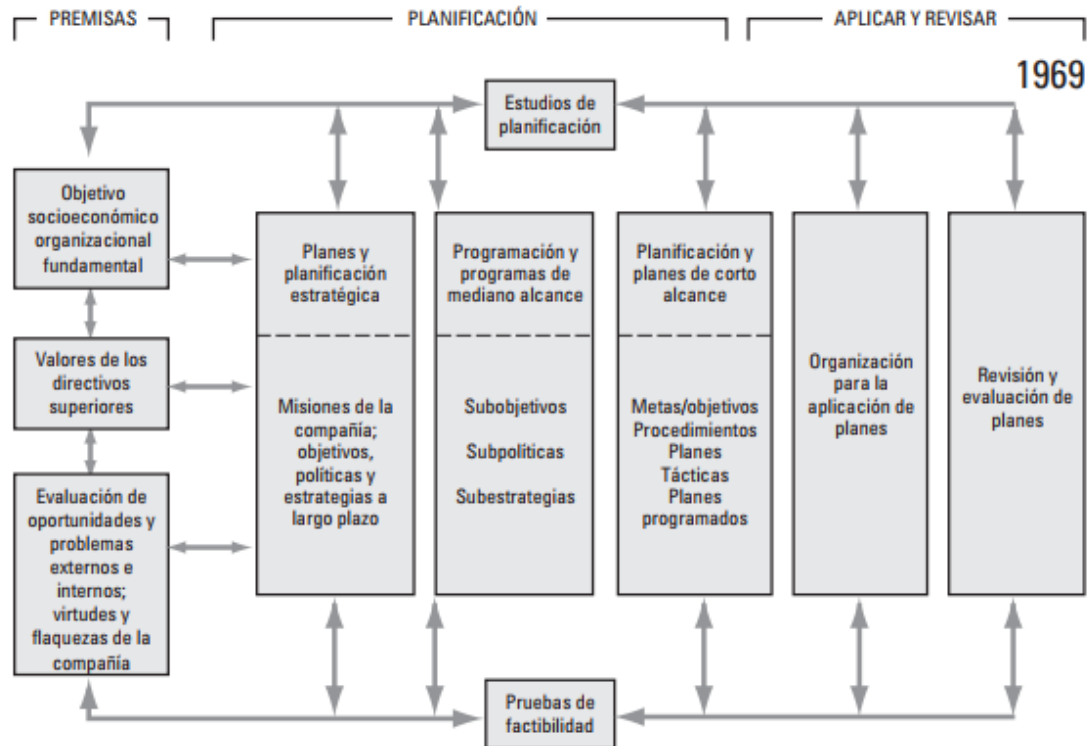
La planeación estratégica no es un concepto nuevo se ha practicado desde el inicio de los tiempos sin embargo se concibió a mediados de la década de 1960 cuyo principal objetivo era mejorar la competitividad en las unidades de negocios donde fuese aplicada; tampoco existe un concepto único y universal, en la mayoría de las investigaciones cada autor lo concibe de manera diferente aunque existe coincidencia en sus tres etapas principales que no siempre se designen de la misma manera: (I) Etapa de la planeación o Formulación de la estrategia, (II). Etapa de la ejecución o implantación de la estrategia y (III) Etapa de control y evaluación de la estrategia.

Para Rezende (2008), la planificación es uno de los principales instrumentos para gestionar la organización y está condicionada a la realización de las acciones por medio de métodos, técnicas, normas y recursos. Según Cobra (2009), la planificación debe ser un proceso continuo que incluye explicitar los objetivos e implementar las acciones necesarias para lograrlos. De esta forma la planeación estratégica especifica que hay que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

Para Steiner la Planeación estratégica formal se llevaba a cabo bajo cuatro premisas (Fabián J y Morales M, 2009)

- (1) Porvenir de las decisiones las decisiones actuales:** la etapa en la cual las organizaciones detectan las oportunidades y los peligros tomando las mejores decisiones para hacer frente a los mismos.
- (2) Proceso:** Permite decidir qué tipos de esfuerzos se realizarán para llevar a cabo dicha planeación.
- (3) Filosofía:** Es la actitud con base a la cual se va a actuar según las observaciones realizadas.

Ilustración 1: El modelo Steiner de planificación estratégica.

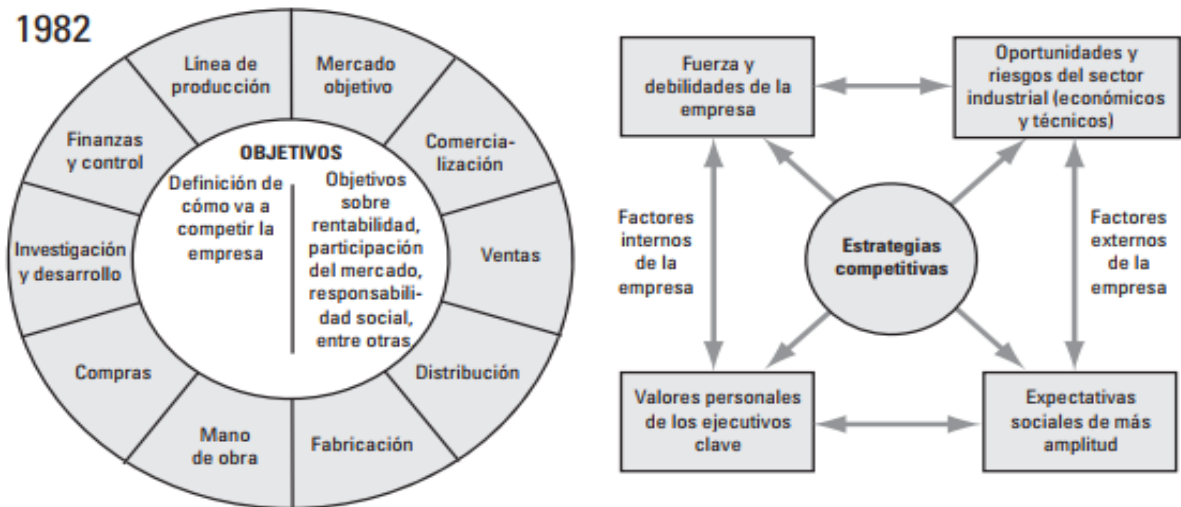


Fuente: Steiner, G. A. (1969). Top management planning. NY: MacMillan, p. 33.

(4) Estructura: Establecimiento de propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para el desarrollo y aplicación de la estrategia.

Es importante rescatar que estas etapas pueden ser implementadas en cada empresa según las necesidades y que pueden sufrir algunas modificaciones.

Ilustración 2 Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia



Fuente: Porter, M. (1997). Estrategia competitiva (1a. ed., 1982, 3a. reimpresión). México: CECSA, pp. 16 y 17.

Hoy en día, el término planeación estratégica es muy usual escucharlo en las empresas, si bien es cierto, es un concepto de vanguardia que ayuda a la gerencia desde el liderazgo los procesos para la mejora de ventas y servicios, además de ser empleado como una estructura fija de objetivos en el corto y largo plazo, donde a partir de un proceso sistémico se orienta todas las acciones a mejorar las actividades en la gestión de recursos y su ejecución, dentro de un marco de políticas y principios institucionales.

Una de las características que se destaca de la planeación estratégica es su impacto sobre la minimización en la utilización de recursos, donde a partir del direccionamiento, la empresa sea capaz de pronosticar y proyectar los cambios que deberán adaptarse, así pues, como lo sostienen Reyes (2012), para llevar a cabo una implementación del modelo se deberá emprender en el futuro y poner a la empresa en la cúspide del éxito, anticipándose

reaccionando o creando las condiciones del entorno donde se desenvuelve y mejorando la eficacia de la gestión.

Por otro lado, el pensamiento estratégico permite al líder, desarrollar las capacidades de pensar más allá de lo operativo y de los números, se trata del bienestar del capital humano, la motivación que puedan guiar mediante acciones el fin en el cumplimiento de la misión y visión empresarial; así pues, Godet (1995), emplea un ejercicio de reflexión, deseo y acción en la que establece una operación conjunta para alcanzar los objetivos deseados-véase Tabla 1-.

Tabla 1 Fases de planeación estratégica

Reflexión	Diagnóstico	• ¿Quiénes Somos? • ¿Dónde estamos? • ¿Hacia dónde vamos?	Recolección de Información	• Reseña Histórica • DOFA • Análisis del entorno
Deseo	Visión	¿Hacia dónde queremos ir?	Formulación	• Líneas estratégicas • Futuro deseado • Objetivos
Acción	Actividades	¿Cómo llegar allá?	Implementación	• Metas • Estrategias • Índices

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado libro De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y estrategia 1995.

La reflexión consiste en generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se le dé un sentido institucional fuerte dentro del entorno en el que se desenvuelve, para tener una orientación situacional del momento en que se encuentra la empresa, así pues las preguntas conducen a la determinación de los futuros posibles en un proceso predictivo de los acontecimientos; por su parte el deseo radica en la visión que tiene la empresa en un largo plazo, donde se define el lugar a donde se quiere llevar la empresa, para el cual se

emplea unos objetivos y propósito que se deben realizar para la línea en específico a tratar dentro de la planeación estratégica.

Finalmente, las acciones conducen a la ejecución de las actividades que pueden llevar lo anterior a una realidad, esta se anticipa y acentúa todas las funciones en pro de lograr una meta, de tal forma que se pueda medir los resultados y dar lugar a una evaluación del impacto que tuvo la concepción de toda una estructura de pensamiento estratégico.

Solo si se plantea y se ejecuta a cabalidad, tendrán diferentes opciones de futuros en los que se encuentre el negativo y el positivo, el negativo se puede dar si no se establecen las estructuras dentro de una caracterización que pueda predecir o pronosticar una economía o acontecimientos que pueda tener la empresa en un futuro cercano, el segundo se refiere a que la evaluación refleje índices de resultados mayores al 60% de la metas, significando que la acción de todas las actividades conducen al éxito en la línea que se haya escogido para aplicar la estructura estratégica.

Dentro del análisis a lo largo de la historia, el concepto ha tomado bastante características que perfeccionan su técnicas y concierne a dar un perspectiva general de lo que consiste la planeación estratégica, así pues actualmente es considerada como la herramienta que aplican las empresas para determinar posiciones futuras en relación a la empresa, también es el componente intermedio de la planeación, con lo que se vuelve un proceso dinámico que crea planes a fin de corresponder a los cambios constantes de mercado. (Goicochea, 2011).

Este observa todo lo que corresponde al entorno y prevé la consecuencia de la causa y efectos en un tiempo, relacionada a la gestión y dirección que se tomó desde gerencia.

También es importante mencionar que la planeación estratégica, se dirige al proceso administrativo de la empresa como tal, de manera que las funciones como la planeación, control, dirección y Organización son parte fundamental dentro de las estrategias que se determinan en los objetivos.

Ahora bien, cuando se elabora una buena planeación, se establece una base sólida para el trabajo administrativo, que permite dar lugar a la organización que se encarga de asignar y ordenar el talento humano para definición de funciones y tareas, así mismo permite dirigir los esfuerzos a centro de logro de las tareas y emprender acciones correctivas necesarias frente a las falencias presentadas. (Angarita, 2010).

Por otra parte, en las últimas décadas, el concepto ha tomado rumbos con una mejor línea, se enfoca no solamente al tema administrativo, ha generado posicionamiento frente al tema comercial, así mismo en el caso de recurso humanos como fuente principal de trabajo para una empresa, se ha empleado temas de motivación y capacitación para reforzar el conocimiento que da lugar a un mejor proceso.

Las ventajas competitivas, minimización de recursos, el desarrollo y el crecimiento sostenible son las funciones a las que aplican las estrategias, hoy en día, el concepto de planeación estratégica es considerado el punto de partida para la toma de decisiones desde la alta gerencia, como se observa en la Tabla 2.

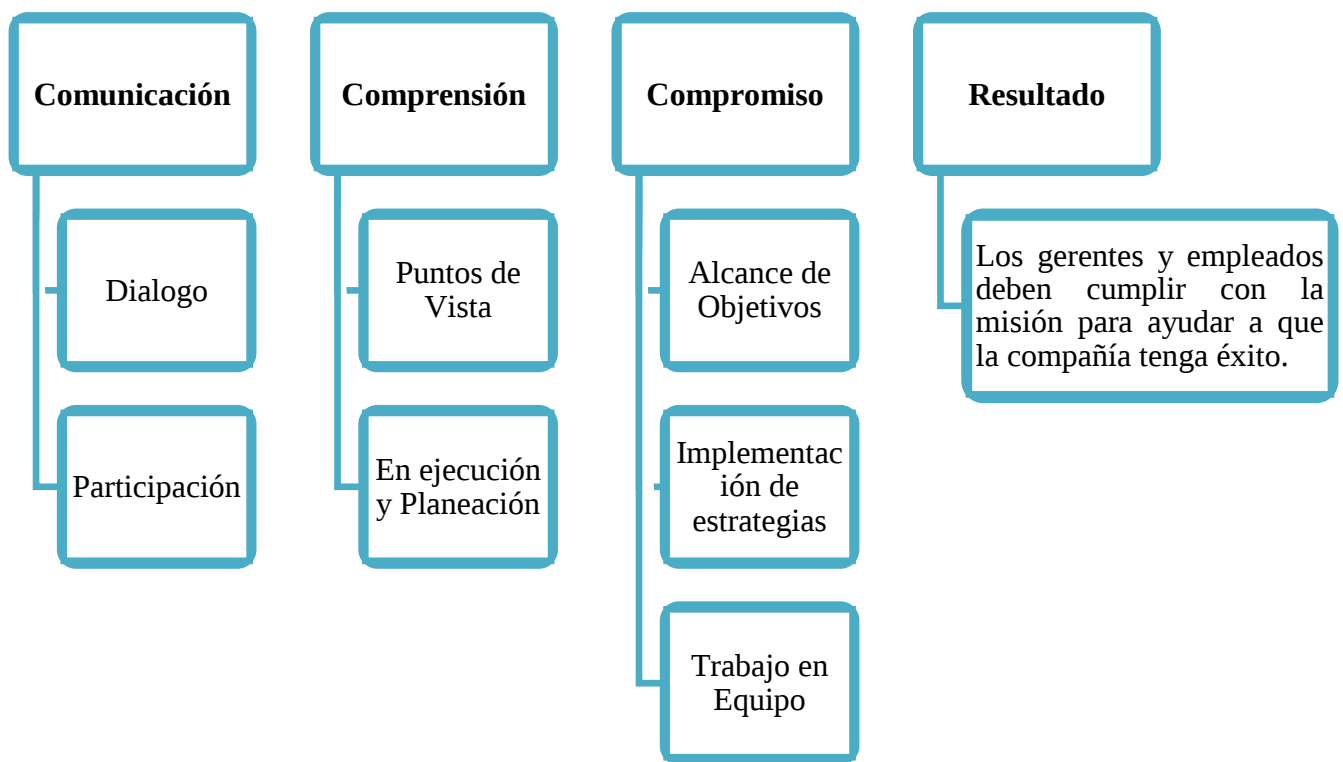
Tabla 2 Evolución de la planeación estratégica

Año	Estrategias	En función de	Técnicas
Sesenta (60')	● Proyecciones LP ● Presupuestos 5 años ● Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	● Proyección tecnológica ● Planeación de fuerza laboral ● Análisis de vacíos ● Matriz de producto mercado
Setenta (70')	● Divisiones en unidades empresariales ● Proyección explorativa ● Planeación para el cambio sociopolítico ● Simulación de estrategias alternativas	Planeación para empresas en situación de ataque.	● Planeación de escenarios ● Apreciación del riesgo político ● Proyección social ● Evaluación de impacto ambiental ● Curvas de experiencia ● Análisis de sensibilidad y riesgo
Ochenta (80')	● La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. ● Liderazgo ● Compromiso de los funcionarios ● Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Planeación para recortes y racionalización	● Análisis competitivo ● Filosofías y objetivos empresariales explícitos ● Portafolios de tecnologías y recursos ● Entrenamiento interno de mercadeo y servicios ● Programas de mejoramiento a la calidad ● Bases de datos internas y externas
Noventa (90')	● Alta de factores del entorno ● Uso de tecnologías informáticas ● Calculo de riesgos ● I+D ● Ventajas competitivas	Crecimiento rentable y privatización Mercados mundiales	● Formación de Liderazgo ● Benchmarking ● Motivación y conocimiento ● Mejoras continuas ● Cuadro de indicadores
Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica.			

Fuente Elaboración Propia, basada en Goicochea (2011).

La planeación estratégica trae consigo una serie de beneficios para el progreso y éxito de una empresa, en líneas de comunicación, comprensión, compromiso y resultado, que finalmente es evaluado mediante su impacto y significancia sobre la viabilidad de ellas en un futuro y su ejecución de forma que se transmita a la compañía en mayor utilidad.

Figura 1 Beneficios de la planeación estratégica



Fuente Elaboración propia, Fred (2013)

Es importante que no se confunda la planeación estratégica con el futuro, es decir que estas decisiones si en muchos de los casos aplican para el futuro, se hacen a veces de momento, además que este no va a ser un pronóstico de ventas ni una proyección económica, es simplemente el refuerzo de los principios adquirido en la misión y visión.

Adicionalmente aumenta el pensamiento estratégico para la planeación y comunicación, asigna diferentes prioridades de riesgos, construye un canal de procesos con una estandarización y finalmente ayuda a los directivos a tener una macro perspectiva para poder cumplir a futuro lo establecido.

Las estrategias son contempladas dentro de una planeación empresarial, de allí se obtienen factores que deben ser impulsados para dar un mejor posicionamiento en el mercado. Véase tabla 3.

Tabla 3 Formulación de estrategias

Estrategia	Definición	Tipo
Concentración en un solo producto o servicio	Aumenta la participación de las empresas en el mercado en los que desarrolla su operación, así también como su campo de acción en nuevos productos.	Según ciclo de vida de la empresa
Diversificación	Desarrollar nuevos productos o servicios para lo mercado en las que ya se encuentra inmerso, también desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.	
Integración vertical	La empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios.	
Saneamiento	Trata de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera.	Estabilidad y supervivencia
Cosecha	Una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez.	

Fuente: Elaboración propia de los autores basada en Ruiz, 2005.

Para el desarrollo de las estrategias es necesario recapitular lo que en realidad espera la empresa, de ahí que se clasifican 11 acciones estratégica, según lo contenido por Fred (2003) y que da lugar a los beneficios sobre las utilidades que recibiría la empresa si se emplean de una manera correcta. - Véase tabla 4-.

Tabla 4 Acciones estratégicas.

Estrategia	Definición	Tipo
1. Integración hacia delante	Aumento de control sobre los distribuidores	Estrategias de integración
2. Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad del control sobre los proveedores	
3. Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad del control sobre los competidores	
4. Penetración en el mercado	Aumento de participación en el mercado de productos o servicios actuales	Estrategias intensivas
5. Desarrollo en el mercado	Introducción de los productos o servicios en nuevas zonas geográficas	
6. Desarrollo de productos	Incremento en ventas por medio de mejoramiento en el producto o servicio.	
7. Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos.	Estrategias de Diversificación
8. Diversificación horizontal	Adición de producto o servicios nuevos no relacionados para clientes.	
9. Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.	
10. Enajenación	Venta de una parte de la empresa	Estrategias Defensivas
11. liquidación	Venta de los activos de una empresa, por su valor tangible.	

Fuente Elaboración propia de los autores, basada en Fred, 2003.

Ahora bien, teniendo en cuenta los conceptos anteriores, Porter (2005), en su análisis interno y externo conocido como DOFA, permite crear una serie de estrategias a las que se le denomina estrategias genéricas que comprende todas las acciones relacionadas a defender los intereses comerciales de la compañía. – Véase tabla 5-.

Tabla 5 Estrategias competitivas.

Estrategia	Definición	Tipo
Liderazgo en costes	Da lugar a un producto que sea muy parecido al de la competencia incurriendo en menos costos, en su mayoría se miran economías a escala, sin descuidar su calidad. La tecnificación y cualificación ayudan a tener un mayor nivel de producción que abaratan costos.	Mercado
Diferenciación	Valor agregado, a eso se refiere a darle un plus a ese producto que es ofertado por muchas compañías, pero que hace que el suyo valga un mayor precio. Este valor se ve reflejado tanto en calidad, diseño o tecnología, así como también en variable extrínsecas como envase marca, imagen social.	
Enfoque o alta segmentación	Se centra en un grupo o lugar en concreto al que guíara todas las acciones en el ámbito de competencia de mercado.	

Fuente: Elaboración Propia de los autores basada en Porter (1982).

También encontramos dentro de las estrategias y sus tipologías, el autor Philip Kotler (1996) plantea lo siguiente:

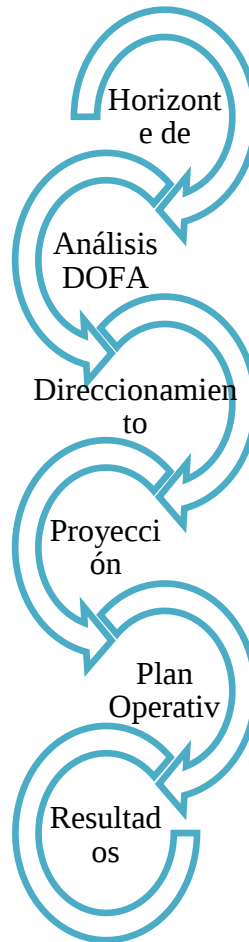
- a) Estrategias de mercado líder: tiene la mayor cuota del mercado, para que esta continúe así debe seguir los siguientes pasos y emprender acciones que liberen una carga de mercadeo alta sobre el servicio o producto que ofrece la compañía.
 1. Buscar formas de expansión en la demanda del mercado.
 2. Proteger su cuota del mercado, mediante acciones defensivas y ofensiva.
 3. Incrementar su cuota de mercado, incluso cuando el tamaño de este se mantenga constante.
- b) Estrategia de retador: es impulsar al líder comercial a empujar con estrategias agresivas penetrando en los mercados con mayor fuerza, mejorando su participación en este escenario tendrá que guiarse de 2 acciones diferentes.

1. ¿A qué tamaño de competidor atacar y a quién?
2. ¿Cuáles de las siguientes estrategias operativas utilizar?
 - Estrategia de Descuento en Precios.
 - Estrategia de Bienes más Baratos.
 - Estrategia de Bienes de Prestigio.
 - Estrategia de Proliferación de Productos.
 - Estrategia de Innovación de Productos.
 - Estrategia de Servicios Mejorados.
 - Estrategia de Innovación de Distribución.
 - Estrategia de Reducción de Costos de Producción.
 - Estrategia de Promoción Publicitaria Intensiva
- c) Estrategia del seguidor: la coexistencia con la competencia representa una división del mercado donde el líder debe aprovechar la ubicación de su negocio donde posea una mejor ventaja competitiva.
- d) Estrategia del especialista: la empresa seguidora es quien desea ser la líder de su pequeño nicho de mercado, así pues, que esta evita tener un enfrentamiento directo con las grandes empresas, pues su músculo financiero es muy débil frente a ellos y no tiene la capacidad operativa para responder al mercado, sin embargo, esta se dirige a mercado pequeños que carecen de recursos por mercado grandes.

1.5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Según Angarita (2010) y la ISO 9001 (2015), los elementos que debe contener un plan estratégico son:

Figura 2. Proceso de un plan estratégico.



Fuente: Elaboración Propia.

1. Horizonte de tiempo: establecer las fechas en el que se va a evaluar y aplicar las estrategias.

2. Presentación: definir donde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere llegar realmente, puesto que permite diseñar la estrategia adecuada para logara los fines propuestos.

3. Misión, visión y valores: estas tres componentes son la razón de ser de la empresa, puesto que a través de ellos se definirá el propósito y el método de trabajo de la empresa.

A través de la misión se describirá el motivo por el cual existe la empresa, su fin, su cometido, por medio de la visión se define de forma concreta las metas que desea alcanzar la empresa en un plazo concreto y por último los valores reflejan los principios que sustenta la empresa.

Tabla 6 Las Razones de las empresas, en la planeación estratégica.

Misión	Visión
Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la pregunta: ¿en qué negocio estamos? Definir la misión de la organización obliga a la dirección superior a identificar cuidadosamente, el campo de acción de sus productos bienes y servicios.	Consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr: ¿que llegara a ser nuestro negocio?, en que tiempo se propone estar visualmente en el mercado como lo desea.
Responde a: a un propósito, la razón comercial, las políticas y pautas que rigen en funcionamiento y los valores de la empresa	Responde a: resumen de los valores y las aspiraciones de la empresa en términos muy simples, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.
Importancia	Importancia en General: Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea constituir a futuro.
Nivel Directivo: A nivel directivo le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente	La visualización de la empresa a largo plazo brinda la oportunidad de ajustar proceso en el tiempo.

Nivel Operativo: facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.	Proporciona conocimiento y refuerzo al talento humano, para aportar lo mejor de sí misma.
Nivel Administrativo: orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) aplicados en la organización	Le imprime sentido a lo que hace cada colaborador y da lugar a una serie de sentido de pertenecía por su empresa, independientemente de su cargo.

Fuente: Elaboración Propia del autor Basado en Angarita (2010), tomado de Corona (1998).

Rivera (1991), cita en su investigación de visión y misión, un planteamiento estratégico, que según los autores Warren Bennis y Burt Nanus (1985), identifican estos conceptos de la siguiente manera, el primero se refiere a todo lo que un empresario debe desarrollar con anterioridad, frente a una ideología mental del futuro sobre lo que se desea que este la empresa, puede que sea un sueño, pero se lograra llegar a ser una realidad, si las actividades se cumplen a cabalidad.

Por otro lado, la misión se define como una expresión de carácter e identidad de una empresa, es la razón por la cual existe y esta a su vez tiene tres factores contemplados que están correlacionados entre sí como lo son: un propósito u objetivo, estrategias comerciales, comportamiento y valores.

Según Pimentel (1999) la misión se contextualiza frente a una declaración de propósitos duraderos que se distinguen en una compañía, es la razón de ser de una organización y por la cual debe reflejar las expectativas de los clientes, donde debe ser amplia en su estudio y la generación de objetivos y estrategias factibles frente a un producto o servicio con la que realiza sus actividades económicas.

Dentro de lo anterior, los componentes a los que se deben fijar los líderes a la hora de elaborar una misión será lo siguiente:

- Clientes
- Mejoras
- Productos y Servicios
- Imagen
- Mercados
- Publica

Ahora bien, frente a la visión se expresa como la dirección que une el presente y el futuro de la compañía en el cual describe el concepto a donde usa una declaración amplia y concisa de lo que quiere que su empresa este dentro de 3 a 5 años frente a un mercado potencial que ya se había planificado, eligiendo espacio y lugar.

Así también, para la elaboración de esta, se deben considerar los siguientes pilares, en primer lugar, quien la formule debe ser un líder de la empresa junto a un comité de trabajo, deben integrar valores, tiempo, sueños y esperanzas que se muestre bajo un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.

Otros autores como Larrain (2016), afirman que la misión está guiada a satisfacer las necesidades de los consumidores, de tal forma que su empresa logre marcar una diferenciación en el mercado, ya sea por tecnología o capital cualificado, de esta manera, el líder tendrá la oportunidad de realizar un escrito breve sobre lo eficaz y eficiente que es la empresa frente a la actividad económica en la que desenvuelva.

Por otro lado, la visión encaja dentro de un área de expansión a largo plazo, donde se establece una fecha y lugar en la que se deben empalmar esos objetivos, así con ello debe mantener una serie de estrategias que promuevan esa visión y permita darle a la compañía

esa estructura que impulse a ser catalogada en su momento como un líder frente a un mercado.

4. Análisis de empresa y entorno: para conocer y alcanzar los objetivos es preciso realizar un análisis previo que permita identificar y describir la situación actual tanto de la empresa como del entorno en el que se ubica.

Análisis interno: la empresa debe indagar en los procesos que lleva a cabo, que permita identificar o detectar aspectos positivos o aspectos que se deben mejorar en la empresa.

Análisis Externo: Permite conocer los cambios tecnológicos en el mercado o situación social, política o económica que pueden afectar tanto positivamente como negativamente a la situación de la empresa.

Para realizar estos estudios existen diversos métodos como el análisis DAFO; el diagrama de 5 fuerzas o la matriz de DCG entre otros.

- **Diamante competitivo de Michael Porter**

El Diamante de Porter es un método de estructura que actúa como sistema reforzante para las empresas, para efectos del presente trabajo se plantea con el fin de entender la posición competitiva del sector de servicios en el ámbito local, regional y global. Lo anterior, permite realizar un análisis organizacional que permita visualizar la capacidad que tiene ésta para desarrollar componentes que le permitan alcanzar y mantener ventajas competitivas, de tal manera que pueda posicionarse exitosamente en dicho sector y sobre todo mantenerse en él. El diamante competitivo de Porter establece cuatro componentes básicos de competitividad: (1) condiciones de los factores, (2) Sectores conexos y de

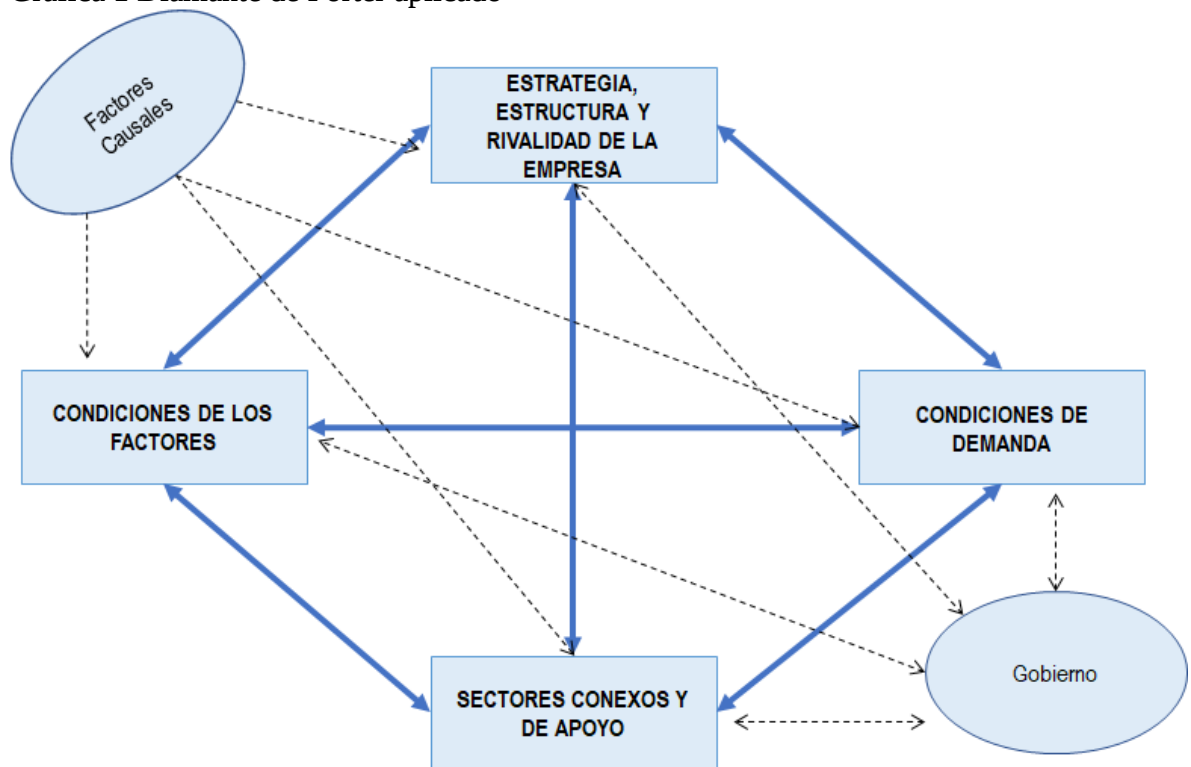
apoyo, (3) condiciones de demanda, (4) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Los cuales se complementan con la influencia del Estado o gobierno y la casualidad o azar.

Estos componentes, aunque permiten realizar un análisis independiente, están íntimamente correlacionados, es decir, el desarrollo de uno afecta directamente el otro:

- **Condiciones de los factores:** Este primer componente define cuales son los factores de productividad necesarios para competir en un sector determinado, entre estos se puede encontrar la mano de obra especializada, tecnología y la infraestructura que contribuyen a sostener la ventaja competitiva.
- **Condiciones de la demanda:** Este componente está relacionado con la demanda interna de productos y servicios del sector al que pertenece la empresa, la exigencia de esta demanda obliga a las organizaciones a introducir nuevos productos con mayor rapidez, de mayor calidad y mucho más competitivos.
- **Sectores Conexos y de Apoyo:** Este componente está relacionado con la presencia o ausencia proveedores y sectores afines que sean competitivos, es decir, los proveedores suelen ser una fuente de ventaja competitiva cuando se genera alianzas de bajos costos y canales de comunicación más efectivos. De la misma manera sucede con los sectores afines o conexos, que son empresas que forman alianzas estratégicas con otras que generan bienes o servicios relacionados, con el fin de compartir gasto y unificar acciones; lo que a su vez tiene como consecuencia reducción de costos, flexibilidad e innovación que son factores claves de competitividad.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Este componente está relacionado con la presión que ejercen los competidores con la organización, lo que las obliga a competir de forma agresiva e innovadora pero también las impulsa a adoptar una postura innovadora para generar ventaja competitiva sobre los mismos.

Grafica 1 Diamante de Porter aplicado

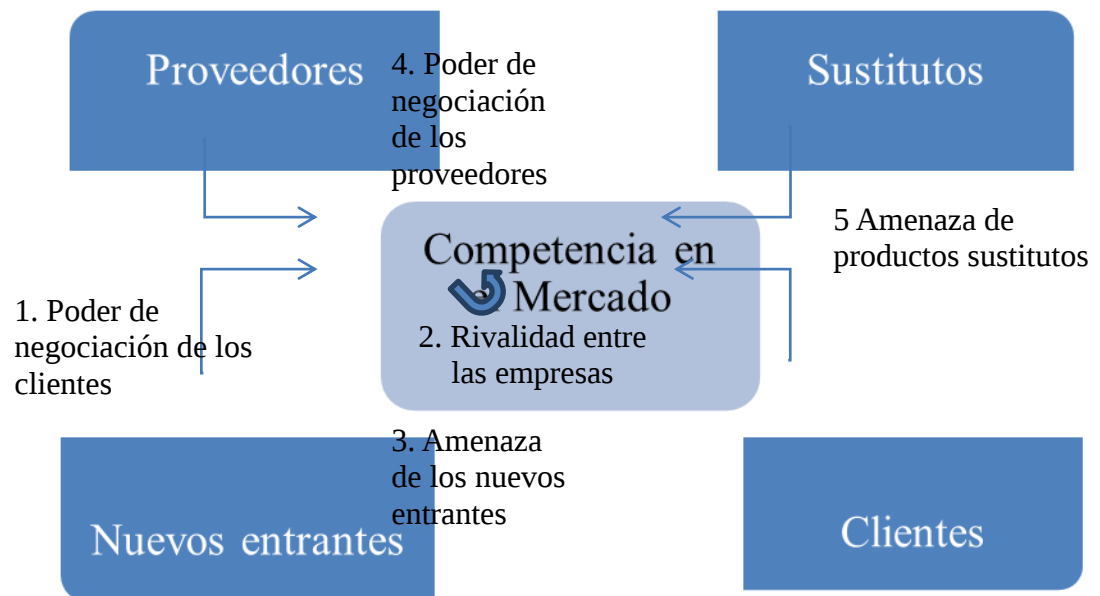


Fuente Elaboración propia de los autores

- **Análisis De Las Cinco Fuerzas Competitivas.**

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Grafica 2 Cinco fuerzas que conformen la competencia del sector



Fuente: Elaboración propia de los autores (basada en Porter, M)

Michael Porter (2007) considera que la competencia no se resume solo a los competidores directos actuales, sino que existían otras fuerzas competitivas como: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Estas fuerzas suelen ser intensas, es decir, sectores donde existe mucha competencia y como consecuencia estos no tienen retornos muy altos o benignas, sectores donde la competencia no es agresiva y suelen tener retribuciones altas y afirma “es la estructura del sector, la cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo [...] defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.” pág. 1.

- **Amenaza De Entradas:** Esta fuerza representa los nuevos entrantes en el sector quienes introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Porter (2007)
- **El Poder De Los Proveedores:** Esta fuerza representa la gama de proveedores que tienen las empresas para adquirir sus productos o servicios y su poder está relacionado con la fuerte concentración en el mercado en el que vende, sus ingresos no dependen fuertemente del sector, sus productos son diferenciados por lo cual no tienen sustitutos.
- **El Poder De Los Compradores:** Esta fuerza representan los clientes más fuertes en las compañías.
- **La Amenaza De Los Substitutos:** Esta fuerza está relacionada con empresas que ofrecen productos y servicios iguales o similares.

Análisis DOFA: Permite trazar las acciones que se deberán ejecutar en la empresa y aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar acciones para afrontar posibles amenazas, considerando tanto sus debilidades como fortalezas, el objetivo final de esta herramienta es ayudar a las organizaciones a encontrar sus factores estratégicos críticos, para poder usarlos y apoyar en ellos los cambios en la empresa.

5. Líneas estratégicas: La empresa deberá establecer las medidas que se van a llevar a cabo para alcanzar las metas propuestas, esto es posible debido a la realización del

diagnóstico inicial donde se habrán detectado las debilidades y amenazas a las que se debe plantear soluciones, pero también se encontrarán las oportunidades y amenazas que se deberán aprovechar. Esta información se debe tener presente para formular y priorizar las líneas estratégicas que se deben llevar a cabo.

6. Plan Operativo: Cada línea estratégica se compone de diferentes planes de actuación, dando apoyo la estrategia definida. Las personas encargadas de su elaboración deberán definir cada uno de los planes de actuación que se llevarán a cabo e indicar a que línea estratégica pertenece además de los objetivos, las acciones y responsables implicadas en el plan.

7. Proyecciones Financieras: Es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre - máquina.

1.5.3 DOFA

El método DOFA es utilizado como una herramienta dentro de la planeación estratégica, algunos autores lo reconocen como FODA, donde se realizan diagnósticos empresariales mediante una matriz que permite identificar todo aquello relacionado al entorno, es decir desde una perspectiva interna y externa de la situación actual de la empresa, como también desde un punto de vista positivo y negativo, dicho lo anterior, el concepto de DOFA concierne a la determinación de la vulnerabilidad que se utiliza para medir el desempeño

de la compañía frente a situaciones que estén impactando la empresa, así pues, se convierte en una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones.

DOFA o FODA, es un acrónimo de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas, de tal forma que la matriz involucra un marco de referencia para revisar, estrategias, dirección, control, planeación, posición de una empresa o idea de negocio, siendo una evaluación subjetiva de los datos que ayudan a comprender un pronóstico proactivamente del futuro cercano. (Chapman, 2016).

Para el desarrollo es importante identificar y describir claramente las ideas que se obtuvieron en el desarrollo, de tal forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones, para poder darle lugar a las estrategias que se deben aplicar y cumplir con el objetivo propuesto.

Dentro del análisis, existen cuatro dimensiones, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán descritas a continuación en lo que le compete a cada análisis, según Chapman, 2016, para la construcción de una matriz DOFA, se emplea los siguientes pasos:

Figura 2 Proceso para la construcción de una matriz DOFA.



Fuente Elaboración Propia del autor, Basado en Freud 2013

Dentro de los pasos a realizar, se genera una serie de preguntas que corresponden a cada dimensión.

Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: Véase tabla No. 4

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: Véase tabla No. 5

1. Las Fortalezas.

Tabla 7 Fortalezas Matriz DOFA.

Fortalezas			
¿Ventajas de la propuesta?	¿Capacidades?	¿Ventajas competitivas?	¿PUV's (propuesta única de vetas)?
¿Recursos, activos, gente?	¿Experiencia, conocimiento, datos?	¿Reservas financieras, retorno probable?	¿Marketing alcance y distribución?
¿Aspectos innovadores?	¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?	¿Precio, valor, calidad?	¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?

Fuente Elaboración Propia del autor, Basado Chapman (2016).

2. Las debilidades:

Tabla 8 Debilidades Matriz DOFA.

Debilidades			
¿Desventajas de la propuesta?	¿Vulnerabilidades propias conocidas?	¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?	¿Motivación, compromiso, liderazgo?
¿Brechas en la capacidad?	¿Aspectos Financieros?	¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?	¿Procesos y sistemas?
¿Falta de fuerza competitiva?	¿Reputación, presencia y alcance?	¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?	¿Cobertura gerencial, sucesión?

Fuente Elaboración Propia del autor, Basado Chapman (2016).

Análisis Externo.

Espinoza (2013) “En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La **matriz DOFA** divide por tanto el **análisis** externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: Véase Tabla No. 7.

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: Véase Tabla No.6.

3. Las Amenazas:

Tabla 9 Amenazas Matriz DOFA.

Amenazas			
¿Efectos políticos?	¿Respaldo financiero sostenible?	¿Efectos legislativos?	¿Efectos ambientales?
¿Demanda del mercado?	¿Desarrollos de TI?	¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?	¿Contratos y alianzas vitales?
¿Obstáculos enfrentados?	¿Pérdida de personal clave?	¿Influencias Local o extranjera?	Economías estacionales, del clima, o de la moda

Fuente Elaboración Propia del autor, Basado Chapman (2016).

4. Las oportunidades:

Tabla 10 Oportunidades Matriz DOFA.

Oportunidades			
¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?	¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?	¿Mercados objetivo nicho?	¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	¿Volúmenes, producción, economías?	¿Sociedades, agencias, distribución?	¿Información e investigación?
¿Desarrollo de negocios o de productos?	¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.?	¿Nuevas propuestas únicas de venta?	¿Geografía, exportación, importación?

Fuente Elaboración Propia del autor, Basado Chapman (2016).

Ahora bien, después de realizar el análisis, se procede a generar las estrategias para cada una de las anteriores dimensiones

Estrategias y Acciones DO: Consisten en crear un plan para cada una de las actividades que se consideren oportunidades de mejoramiento que representen impactos positivos para la empresa.

Estrategias y Acciones DA: Realizar las actividades a cada una de las debilidades que se consideren como amenaza para la empresa, estas acciones deber ser contundentes, puesto que estas representan las debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito de los objetivos propuestos.

Estrategias y Acciones FO: En estas estrategias se deben analizar las fortalezas frente a las oportunidades que tienen como fin, potencializar y asegurar el éxito de los objetivos.

Estrategias y Acciones FA: En este grupo debe plantearse acciones decisivas a cada una de las fortalezas que ponen en riesgo el triunfo de la empresa durante su implementación, por lo tanto, deben detallarse y minimizar los efectos negativos que amenazan la empresa.

Como resultado final-véase tabla No. 3- se tiene que la elaboración de la matriz permitirá dar lugar a un diagnostico con un detalle que permite potencializar las fortalezas y controlar los riesgos, así también, la estructura orgánica de responsabilidades pareja la ejecución de la actividades, finalizando con indicadores de gestión requeridos para realizar el seguimiento a la actividades.

También se destaca que esta es una herramienta útil, para cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o actividad.

Tabla 11 Análisis DOFA Interno y Externo.

	Debilidades (D) Lista de Debilidades	Fortalezas (F) Lista de Fortalezas
Oportunidades (O) Lista de Oportunidades	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (O) Lista de Amenazas	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas

Fuente Tomada de Cortez (2017).

1.5.4 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Este es un instrumento que permite realizar estrategias donde resumen, las fuerzas y debilidades dentro de las diferentes áreas en una empresa, así también, identifica y evalúa las relaciones entre dichas áreas.

Para el desarrollo de una matriz EFI, se utiliza una metodología de ponderación, a continuación, se hace un breve recuento de los pasos para generar la matriz EFI-Véase Tabla No. 12

- Realizar una lista de factores de éxito, identificados en la auditoría interna, en donde se incluya fuerzas y debilidades, cada una debe ser puntual en el detalle.
- Asignar el peso entre 0 y 1 a cada uno de los factores expuestos, donde cero es menos importante y 1 es absolutamente importante, el total de todos los pesos deben suma 1.00.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es una debilidad mayor y 4 es una fuerza mayor, así pues, las calificaciones se refieren a la empresa y los pesos se refieren a la industria.
- Luego se multiplica cada peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Finalmente, se suma las calificaciones cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Nota: la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Tabla 12 Matriz EFI

Matriz EFI	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Ingresos por Ventas Altos			
Ausencia Laboral Mínima			
Implementación de Sistematización.			
Mayor porcentaje de participación en Mercado			
Debilidades			
Demandas Jurídicas sin Resolver			
Recaudo de Cartera , Saldos en rojo, Afecta Pasivos			
Falta de Personal Cualificado			
Mayor Gasto en I+D			
Total	1.00		

Fuente Elaboración propia, Fred (2013).

1.5.5 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

En este orden de ideas, al igual que la anterior esta matriz consta de un proceso de 5 pasos, donde permite dar lugar a las estrategias que resumen y evalúan aspectos externos tales como: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. -Véase Tabla No 10-.

1. Realizar una lista de factores críticos para el éxito en un análisis externo, dentro de ella se debe anotar las oportunidades y después las amenazas, así como lo anterior se debe ser simple y específico los plasmados en la matriz.
2. Asignar un peso relativo donde 0 no es importante y 1 es importante, este hace referencia a la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el mercado. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.
3. Asignar la calificación de 1 a 4 igual que lo anterior, donde 1 es una respuesta mala frente a la eficacia de factor y 4 es muy buena.
4. Multiplicar el peso con la calificación para obtener un ponderado.
5. Resultado

Nota: El total ponderado de 4.0 indica que la empresa responde de manera eficaz ante las oportunidades y amenazas existentes y por el contrario si fuese 1.0 implica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 13 Matriz EFE

Matriz EFE	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Firman Acuerdos de Tratados de Libre comercio			
Incremento de la Demanda en el servicio			
La jurisprudencia emite un nuevo artículo para sistematización de procesos.			
Amenazas			

Subida de impuestos y Retenciones	
El apoyo de la República de Colombia a las pymes disminuye	
La tasa de desempleo Aumenta	
Total	1.00

Fuente: Elaboración propia, Fred (2013).

Según Fred David (2013), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) da lugar a la evaluación que resumen información de interés de oportunidades y amenazas caves, el propósito de esta radica en disminuir la consecuencia que podría causar, para lo cual se especifican los factores a los que se deberían poner como claves para pronóstico de la empresa frente a sus actividades.

Fuerza económica, social, demográfica, culturales, políticas, tecnológica y competitiva., como se ve en la tabla No. 13.

Ahora bien, la matriz EFI resume todo lo correspondientes amenazas y debilidades de las áreas funcionales de las áreas de negocio, porque dentro de este análisis se deben utilizar juicios intuitivos de líder, como lo denota la tabla.14.

Una vez desarrollado lo anterior se tiene que, la matriz del perfil competitivo reúne los principales competidores de la empresa, en relación a las anteriores matrices, por consiguiente, esta muestra la posición estratégica de la empresa en una MPC.

Para la elaboración de esta matriz se recomienda la comparación de la empresa frente a su competencia, de tal forma que se asigna un peso de 0 donde se refiere a que no es importante y 1 que es absolutamente importante, de ahí que independientemente del facto que represente una fuerza o debilidad, deben ser relacionados al desempeño de la empresa.

Luego de ello, la matriz sugerida reúne condiciones básicas de evaluación y comparación frente a la competencia, ejerciendo el mismo procedimiento del anterior, es decir se consideran factores de fuerzas y amenazas que serán ponderadas de 0 como no importante y 1 como absolutamente importante. – Véase tabla 14-.

Tabla 14 Elaboración de Matriz MPC paso 1.

Variables	Nuestra Empresa		La competencia			
Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.1			0.3		
Posición financiera	0.35			0.1		
Competitividad nivel de precios	0.05			0.2		
Calidad de producto.	0.3			0.2		
Lealtad del cliente	0.2			0.2		
Total	1			1		

Fuente: Elaboración propia, Basada Fred 2003.

Seguidamente, el evaluador debe asignar un peso a cada factor tanto de la empresa como del competidor de 1 a 4 correspondiendo la siguiente guía: -. Véase tabla 15-.

Tabla 15 Elaboración de Matriz MPC pasó 2

Debilidad Mayor	Debilidad Menor	Fuerza Menor	Fuerza Mayor
1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, Basada Fred 2013.

Tabla 16 Elaboración de Matriz MPC pasó 3

Tabla 16. Elaboración de Matriz MC Paso 5						
Variables		Nuestra Empresa			La competencia	
Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.1	1		0.3	4	
Posición financiera	0.35	3		0.1	4	
Competitividad nivel de precios	0.05	1		0.2	4	

Calidad de producto.	0.3	3	0.2	3
Lealtad del cliente	0.2	3	0.2	3
Total	1		1	

Fuente: Elaboración propia, Basada Fred 2013.

Una vez hecho lo anterior, se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar el peso ponderado, finalmente se suma los pesos ponderados para cada empresa. – Véase tabla 17-.

Tabla 17 Elaboración de Matriz MPC pasó 4.

Variables	Nuestra Empresa			La competencia		
Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.1	1	0.1	0.3	4	1.2
Posición financiera	0.35	3	1.05	0.1	4	0.4
Competitividad nivel de precios	0.05	1	0.05	0.2	4	0.8
Calidad de producto.	0.3	3	0.9	0.2	3	0.6
Lealtad del cliente	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Total	1		2.7	1		3.6

Fuente: Elaboración propia, Basada Fred 2013.

Finalmente, la calificación no implica que una empresa sea mejor que la otra, en un porcentaje determinado, los resultados muestran ejercicios comparativos para cada fuerza relativa, de lo que el líder debe tomar decisiones frente a las estrategias que debe aplicar para cada línea de intervención dentro de un plan de desarrollo. Ceballos (2012).

1.5.6 BALANCED SCORECARD (BSC)

Es una herramienta que describe y comunica los diferentes tipos de estrategias encaminadas a los aspectos financieros, servicio al cliente, manejo interno formación y crecimiento, de forma coherente y clara, donde se establece que tiene como objetivo fundamental convertir

las estrategias en una empresa de acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

Así pues, este es un proceso que traduce la misión y la estrategia global en objetivos que puedan inducir a la acción empresarial y oportuna de las gestiones. (Álvarez, Chávez & Moreno, 2017)

Los beneficios que este registra a las empresas son el siguiente según lo contenido en Norton y Kaplan (2001):

Estrategia = Acciones

- Mejora de la comunicación interna
- Redefinición de estrategia para medir resultados
- Creación de valor
- Mejora la capacidad de análisis
- Traducción de la visión en el sector real.

Así pues, se concluye que esta herramienta se traduce a organizar la estructura organizacional desde su misión y visión y por la cual la empresa refleja desde cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos.

1.5.6.1 Cuatro Perspectivas dentro del Balancedscorecard

Dentro del BSC, la compañía debe tener en cuenta las diferentes visiones de los negocios, para que los indicadores que se generen se den desde cuatro categorías del negocio, como lo es la parte financiera, el enfoque al cliente, los procesos internos y los niveles de aprendizaje y crecimiento, comprendan adecuadamente el funcionamiento adecuado para una empresa a la hora de equilibrar decisiones.

Para el tema financiero, se analizan las expectativas de los accionistas frente a la creación de valor de la empresa, donde se generen niveles de rendimiento económico y comportamiento operacional, sobre el grado de liquidez que podría a llegar la empresa y la toma de decisiones.

Frente a la relación con los clientes, se debe analizar que necesidades se debe suplir para garantizar la permanencia de estos en la compañía y destacar las estrategias que deben crear para obtener nuevos clientes

Por otro lado, en dependencia a los procesos internos, abarca como tal, colaboradores, funciones y cargos, desempeño laboral, capacitación del capital humano cualificado, y tratamiento al cliente interno y externo de la compañía.

Finalmente, la empresa se preocupa por su nivel de aprendizaje, de cómo poder mejorar y qué hacer para elevar sus índices de conocimiento para el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.

A continuación, se presenta algunos indicadores que pueden dejar cada una de las anteriores categorías:

Tabla 18 Indicadores de las cuatro perspectivas dentro del Balancedscorecard

Perspectiva financiera	Perspectiva hacia el cliente	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Retornos a la inversión	Nivel de satisfacción del cliente	Procesos de innovación:	Retención de capital humano cualificado.
Ingresos	Índice de compra	• Porcentaje de nuevos productos y/o servicios. • Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.	Estandarización de procesos
Utilidad neta	Participación en el mercado	• Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.	Sistematización y estructura.
Margen Operativo	Pedidos devueltos	Procesos operativos:	Clima organizacional
Flujos de caja	Valor de la marca, sobre la percepción del cliente	• Margen de productos defectuosos. • Devoluciones por producto defectuoso. • Tiempos de fabricación. • Aprovechamiento de activos.	Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
Valor económico agregado	Cantidad de quejas	Procesos de post venta:	Programas de desarrollo y aprendizaje.
Margen Bursátil	Número de clientes potenciales	• Tiempo de respuesta al cliente. • Costo de reparaciones. • Cumplimiento de garantías.	

Fuente: Elaboración Propia de los autores basada en Pérez, 2015.

1.6 MARCO CONCEPTUAL.

●**Planificación estratégica:** es la formulación u establecimiento de objetivos basados en un fin prioritario, donde la característica principal sea los planes de acción guiados bajo estrategias que den lugar alcanzar los objetivos.

Según lo contenido en Planificación estratégica (Pimentel, 1999), se disponen los siguientes conceptos:

● **Capacidad gerencial:** es todo aquello que reconoce habilidades, aptitudes, experiencia y conocimiento que permite influir sobre los aspectos generales de los consumidores y permite alcanzar con eficiencia los objetivos propuestos.

● **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los propuestos que dan referencia a un grado de cumplimiento en los objetivos meta.

● **Eficiencia:** es la minimización en la cantidad de recursos utilizada para producir algún bien o servicio.

● **Estrategia:** consiste en lograr una ventaja competitiva, donde se comporta como una característica diferenciadora de la competencia directa dentro de su entorno.

● **Generación de valor:** La generación de valor se toma a partir de la generación de valor económico adicional que adquiere un bien o servicio durante el proceso productivo.

● **Objetivo:** Es el fin al que se dirige una acción u operación, donde se da como resultado mediante unos procesos.

● **Política:** Orientación e intenciones generales de la organización, relativas al tratamiento de las quejas, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

● **Productividad:** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

●**Ventaja competitiva:** son aquellos factores que diferencia a los mercados que compiten frente a un comercio internacional, estos coadyuvan a ser más fuertes y exitosos dentro de una apertura económica. (Eco-finanzas, S.f, 2009)

Según lo contenido en Matilla, 2009 se dispone los siguientes conceptos en la planeación estratégica:

●**Imagen Corporativa:** Se refiere al nivel de intensidad de transparencia y confianza con que se refleja la organización, así mismo es un concepto subjetivo que este guiado bajo variables en congruencia que en su conjunto identifican y diferencian la compañía de las demás en el mercado.

●**Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, también son guías de acción, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

●**Procesos:** es todas aquellas actividades que interactúan entre si y se encuentran relacionadas para transforman elementos de entrada en resultados, es decir que para que están se efectúen deben ponerse a disposición recursos tales como personal y materiales. (ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Diciembre 2003, p. 3.)

Otros conceptos tomados de García (1997). Sugieren que deben entrar en los conceptos más utilizados, lo siguiente.

●**Actividad:** dentro de una empresa, este concepto se refiere al conjunto de acciones técnicas y administrativos para conseguir los propósitos de la compañía.

●**Ambiente Interno:** Aspectos que conforman a la compañía.

●**Ambiente Externo:** Entorno o contexto que influyen sobre las actividades de la compañía, económicos, ambientales, políticos, sociales, entre otros.

●**Calidad Humana:** Aspectos calificativos de un individuo que labore en la compañía, donde se destaque a lealtad, gratitud, esfuerzo, reforzando un apego a los valores sociales.

1.7 MARCO CONTEXTUAL

En este apartado, relacionamos los aspectos más relevantes de la empresa, para el contexto en el que se desenvuelve la empresa Erazo& Escandón Abogados S.A.S.

Tabla 11. Ficha técnica de contextualización

Ficha Técnica de Contextualización	
Razón Social	Erazo & Escandón Abogados S.A.S.
Tipo de Empresa	Pequeña Empresa,
Sector Económico	Terciario, Subsector Servicios.
Tiempo en el Mercado	Pymes
Ubicación	Cali-Valle del Cauca
Producto o Servicio	Firma de abogados
No. De Trabajadores	5
Áreas	Jurídica
PE en función de	Competitividad en el Mercado, Enfoque de especialización.

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

Erazo & Escandón Abogados, nació como emprendimiento de dos esposos que unieron sus sueños de empresa, El fundador, Abogado de la Universidad de San Buenaventura de Cali,

quien, para ese entonces, contaba con 16 años de experiencia como Abogado Litigante, en diferentes campos del Derecho y su esposa, Administradora de Empresas, de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, con experiencia en mercadeo y ventas en diferentes empresas de Cali.

En el año 2010, los esposos Erazo Escandón, decidieron darle forma a un sueño, al sueño de servir a las pymes del valle del cauca, con un producto innovador, integral y sobre todo al alcance de las empresas existentes y nacientes que buscaran mejores oportunidades en el mercado, a través de la organización y cumplimiento de los estándares legales en Colombia.

Fue así como, se dio forma al portafolio de servicios que poco a poco y de manera personal, se presentó a algunos empresarios nacientes de la ciudad de Cali, pasando de 4 clientes a 12, en el año 2012. Así como crecían los clientes debían hacerlo las instalaciones y el personal, por tal razón se fueron sumando nuevos profesionales al equipo de trabajo, entre Abogados y Administradores de empresas que con empeño y dedicación, ayudaban a formar una empresa colombiana, dedicada a brindar servicios de asesoría jurídica en todos los campos del derecho, tanto a personas naturales, como a empresas, fundaciones, cooperativas y organizaciones no gubernamentales en el Valle del Cauca, con proyección de expansión en todo el territorio nacional e internacional.

El objetivo principal de Erazo & Escandón Abogados es brindar servicios de asesoría y atención jurídica, con altísima calidad, desarrollados por Abogados titulados de las mejores

universidades del país, con especialidades y experticia en diversos campos del derecho; siempre bajo los lineamientos de la legislación vigente.

Erazo & Escandón Abogados, presta asesoría jurídica preventiva, permanente y por eventos, representación legal, acompañamiento en procesos judiciales y extrajudiciales, revisión y elaboración de documentos y conceptos y en general todo acto en pro de la defensa de los intereses de nuestros clientes.

1.8 MARCO LEGAL

Respecto al marco legal, se entiende que la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S., es una sociedad anónima simplificada de tal forma que a continuación se explica a detalle en lo contenido por la Cámara de Comercio de Cali, el instructivo de cómo debía crearse y en qué condiciones se encuentra la empresa.

En primer lugar, la empresa está registrada bajo la figura de persona jurídica, según lo contenido en el código civil colombiano, título XXXV. Art. 633 se le denomina persona jurídica a una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente, también estas personas son de dos tipos corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.

- Sociedad por acciones simplificada (SAS)

La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro

mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

1.9 METODOLOGIA

La investigación científica es el proceso de búsqueda de conocimientos a través del análisis de la realidad o de las situaciones actuales verídicas, que está sustentada bajo la aplicación de métodos y técnicas que permiten la recolección de datos y hechos para las generalizaciones esenciales y estables de un fenómeno como su existencia, funcionamiento y desarrollo.

Dentro de las etapas del método investigativos encontramos:

- Establecimiento del diseño teórico
- Elaboración y aplicación de los métodos de investigación

- Procesamiento
- Análisis y conclusiones
- Redacción del informe

Dentro de la investigación científica existen varios tipos de métodos entre ellos encontramos los métodos empíricos y teóricos, “los primeros participan en el descubrimiento y acumulación de los hechos y en el proceso de verificación de la hipótesis pero que no son suficientes para poder profundizar en las relaciones fundamentales de los fenómenos de la naturaleza”. (Gómez 2016), mientras que los segundos permiten la interpretación de los avances empíricos.

Dentro de la clasificación de los métodos teóricos encontramos el **método inductivo**, (Gómez 2016), y deductivo, el método inductivo este método permite transformar el conocimiento particular a un conocimiento general por el contrario el **método deductivo** permite transformar el conocimiento de lo general a lo particular los cuales a su vez se complementan entre sí.

En relación a lo expuesto anteriormente y a la investigación que antecede, el método a utilizar para su desarrollo es el método deductivo debido a que permite establecer explicaciones con mayor precisión de los hechos conocidos y establecidos de conceptos, variables y componentes indispensables para la planeación estratégica de la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. 2018-2021.

Este método permite organizar premisas y fenómenos relevantes; el desarrollo de esta investigación se abarca desde la generalidad hasta llegar a la particularidad, tomando como

base principal aquellos hechos ya establecidos que a su vez permitan realizar una comparación entre las premisas encontradas y la hipótesis planteada. Es importante mencionar que las hipótesis científicas representan afirmaciones provisionales acerca de cómo es una porción de la realidad que nos interesa conocer (Sampieri, Collado y Lucio 2010). Que requiere de un conocimiento teórico del tema que se está abordando debido a que esta tiene como objetivo establecer relaciones entre los conceptos expuestos.

Con la finalidad de estructurar, diseñar y gestionar un planteamiento estratégico para la organización Erazo & Escandón Abogados S.A.S, en busca de un mejoramiento para el sistema de gestión y control.

1.9.1 Metodología de Investigación

Se define como el desarrollo destinado a esclarecer los hallazgos y acontecimientos de los rasgos distintivos por medio de la especificación de las actividades, procesos, personas, procesos, metas y/u objetivos. Cuya indagación permitirá la estructuración de una consulta profunda, dentro de un marco de referencia establecido.

1.9.1.1 Tipo de Investigación

Al realizar el presente proyecto se utilizó una exploración de tipo descriptivo y analítico, donde se establece de manera genérica los aspectos más relevantes para la construcción, elaboración y diseño de un plan estratégico para la compañía ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S.

1.9.1.2 Método

El método mixto, en la identificación de procesos, comportamientos y decisiones en un ambiente específico donde se aplicarán entrevistas y encuestas previamente estructuradas de manera consecuente con los elementos necesarios para la extracción de la información correcta y requerida, coherente al contexto en el que se desenvuelve la organización. Cuya finalidad es conocer y comprender la visión que tienen tanto propietarios como colaboradores de esta.

1.9.2 Técnicas de Recolección de Información

Se obtiene la información a través de 2 herramientas de recolección:

1.9.2.1 Entrevista y encuestas

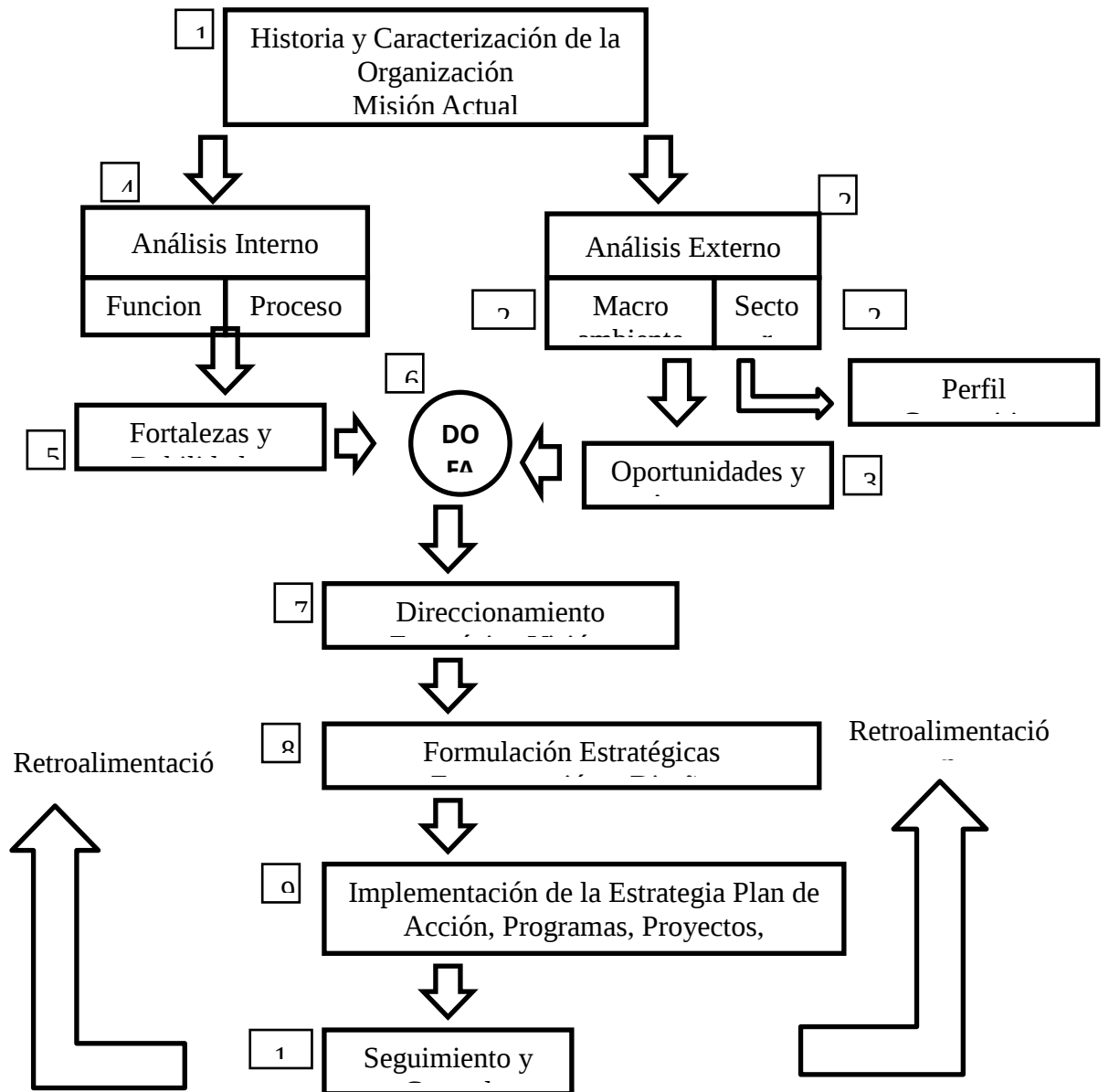
Se obtiene primeramente la información más relevante por este medio, cuyo contacto personal y su posición directa con los procesos del equipo de trabajo de Erazo & Escandón Abogados S.A.S. Los cargos estipulados para dicho análisis fueron: Gerente, Jefe Administrativo, Asistente Administrativa, Abogados. Estructurada inicialmente y con el objetivo de indagar el funcionamiento de la organización, elementos para la construcción de la matriz DOFA, elaboración de los planes de mejoramiento, para los diferentes procesos y estructuración de plan estratégico, cuyas entrevistas se encuentran en los anexos 1, 2 y 3.

1.9.3 Fases de la Investigación

Para la construcción y ejecución del proyecto, los investigadores realizarán la recopilación de datos e información relevante y la analizarán fundamentándose en herramientas estadísticas, teorías y metodologías que les permitan diagnosticar la organización y a su vez establecer pautas para solventar la problemática expuesta.

- Primera etapa exploratoria, en donde la recopilación de la información se obtiene a través de fuentes primarias, como el personal y directivos de Erazo y Escandón Abogados S.A.S, por medio de encuestas y entrevistas. Continuando con fuentes secundarias como son documentos y archivos propios de la empresa. Con los cuales se da el inicio de partida a los planes de ejecución del proyecto.
- Finalización de la etapa exploratoria del plan estratégico, se pasa a la etapa descriptiva en donde se procesa toda la información obtenida. De esta manera se logra analizar a profundidad y con detallada precisión lo obtenido.
- Siguiendo con el diseño de la propuesta estratégica en pro del mejoramiento continuo del sistema o procesos de retroalimentación de Erazo y Escandón Abogados S.A.S
- Estructuración del plan de acción del proyecto del plan estratégico para Escando y Erazo Abogados S.A.S

Ilustración 3 Proceso Estratégico



Fuente Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas (1era ed., p. 17)

CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S.

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

El indicador más importante en el entorno económico es el PIB que según el DANE (2018) “representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes” (Pág. 1).

Respecto a lo mencionado anteriormente y relacionando el PIB con el sector de Servicios se encuentra que según el DANE el sector de servicios tuvo un gran repunte a finales del 2017 conjunto al crecimiento que mostró la economía colombiana puesto que pasó de un crecimiento del 2 % en el 2016 a un 3.4% anual en el 2017. Lo que nos lleva a deducir que actualmente existe una fuerte dinámica y una vigorosa oferta de servicios legales no solo nacional sino también internacional.

Las compañías de servicios legales tienen un gran desafío en la economía, puesto que toda empresa dedicada a asesorar debe contar con una mezcla de múltiples disciplinas en diferentes áreas del derecho como consecuencia a la aparición de nuevas empresas con necesidad de asesoramiento o acompañamiento legal. Una de las transformaciones que ha experimentado este sector tiene que ver directamente con el valor agregado que hoy tienen para atraer los clientes, puesto que los niveles de diferenciación de los portafolios de servicio no presentan un grado muy alto y han optado por ofrecer un servicio más

personalizado a cada cliente que los lleva a involucrarse de forma más detallada con el contexto en el cual desarrollan los negocios sus clientes.

“Las firmas de abogados pasaron de ser un negocio de litigios, a convertirse en uno de asesoría, consultoría y prevención. Esto requiere de profesionales interdisciplinarios, no sólo en las diferentes áreas del Derecho sino también en otras disciplinas. Profesionales altamente capacitados, con conocimientos de sistemas, economía, contabilidad y distintos idiomas, que tienen la capacidad de desenvolverse no solo en las cortes y tribunales arbitrales, sino en los diferentes escenarios de negocios nacionales e internacionales”, (Seneor. J, 2014)

Otra de las estrategias que han llevado al crecimiento y expansión de las firmas de abogados han sido las alianzas para incrementar las áreas de asesoría legal y tener a los mejores profesionales en la resolución de conflictos de los empresarios. En una encuesta realizada por la revista Dinero en el año 2014, se evidencia que Colombia cuenta con firmas o bufetes de abogados bastante robustos y con un porcentaje de penetración del mercado de aproximadamente un 53%, tomando como ejemplo a Brigard & Urrutia que además de ser la que lidera la encuesta de las firmas que más ingresos generan en Colombia con aproximadamente \$101.974 millones con 16 socios, 113 asociados y con 16 áreas en práctica seguida PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU & Uría, que creció 33,77% con 99 asociados y 13 áreas de práctica y el internacional Baker McKenzie hizo lo propio en 15,61% con 87 asociados y 14 áreas.

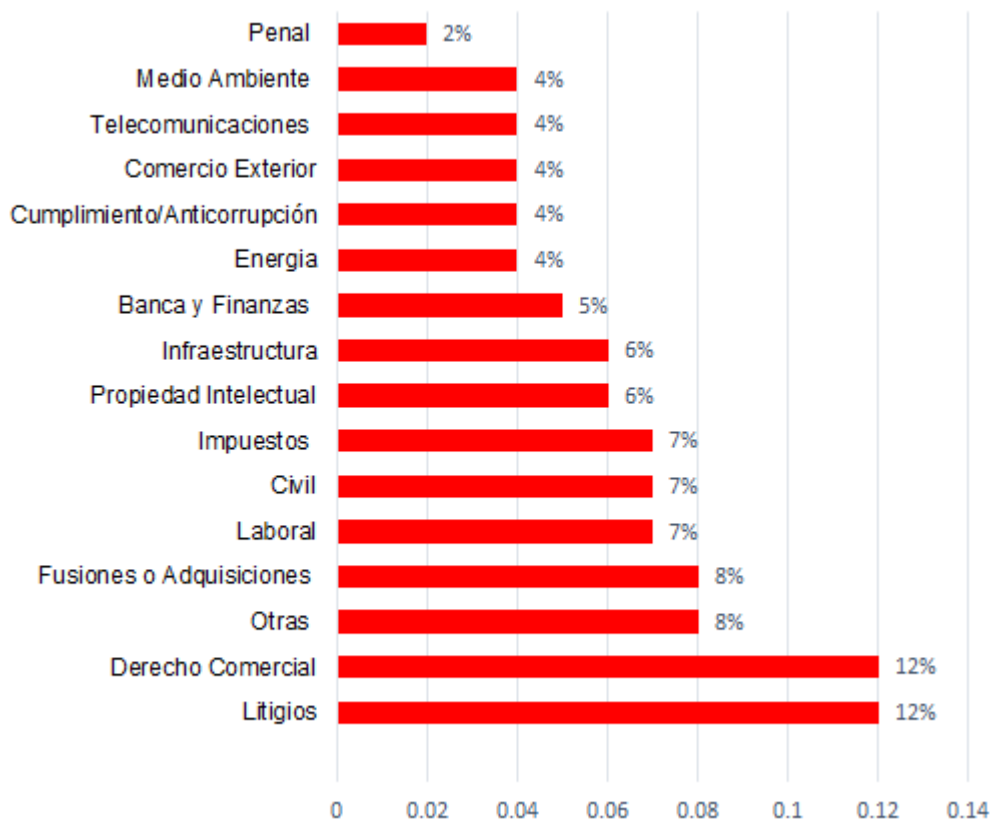
Tabla 19 Ranquin de Bufetes

RANKI NG	NOMBRE	INGRES OS	SOCI OS	ASOCIAD OS	AREAS DE PRACTI CA
1	Brigard & Urrutia	101.974	16	113	16
2	Philippi Prietocarrizosa Ferrero Du y Uria	79.525	16	99	13
3	Baker Mckenzie	78.543	10	87	14
4	Posse Herrera Ruiz	63.612	19	103	14
5	Gomez Pinzon Zuleta Abogados	61.121	15	95	14
6	Pricewaterhousecoopers Sit Ltda	36.316	6	56	15
7	Dentons Cardenas y Cardenas	25.808	12	35	13
8	Garrigues	25.276	9	31	20
9	Llorena	24.911	8	55	14
10	Cavelier Abogados	23.134	7	40	8
11	Ernst and Young Sas	21.500	8	55	12
12	Olartemoure	20.907	2	64	11
13	Godoy Cordoba	18.220	7	52	6
14	Norton Rose Fulbright Colombia	15.197	8	15	8
15	Brigard y Castro	14.130	3	6	7
16	Araujo Ibarra y Asociados	13.368	5	20	7
17	Holland and Knight Colombia	13.338	7	44	15
18	Lopez y Asociados	12.310	3	53	1
19	Arrieta Mantilla y Asociados	11.514	5	12	6
20	MS Rodriguez Azuero Contexto Legal Abogado	11.000	9	37	10
21	Esguerra Asesores Juridicos	10.991	6	18	12
22	Arce Rojas Consultores	10.989	2	38	3
23	Lewin & Wills	8.858	7	11	7
24	Clarke Modet and Company Colombia	8.541	0	16	2
25	Duran y Osorios Abogados Asociados	8.321	5	19	9
26	Castro Leiva Rendon Criaes Asociados	8.302	4	18	8
27	Velez Gutierrez Abogados	7.500	2	18	7
28	Godoy Hoyos Abogados	7.300	3	18	2
29	Triana Uribe y Michelsen Ltda	6.799	3	11	24
30	Cuberos Cortes Gutierrez Abogados	6.551	5	20	7

Fuente Dinero. (2017). Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia.
9/08/2018, de Encuesta Sitio web: Así son las firmas de abogados más grandes de
Colombia

Las áreas de prácticas son:

Grafica 3 Áreas de especialización



Fuente Dinero. (2017). Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia. 9/08/2018, de Encuesta Sitio web: Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia

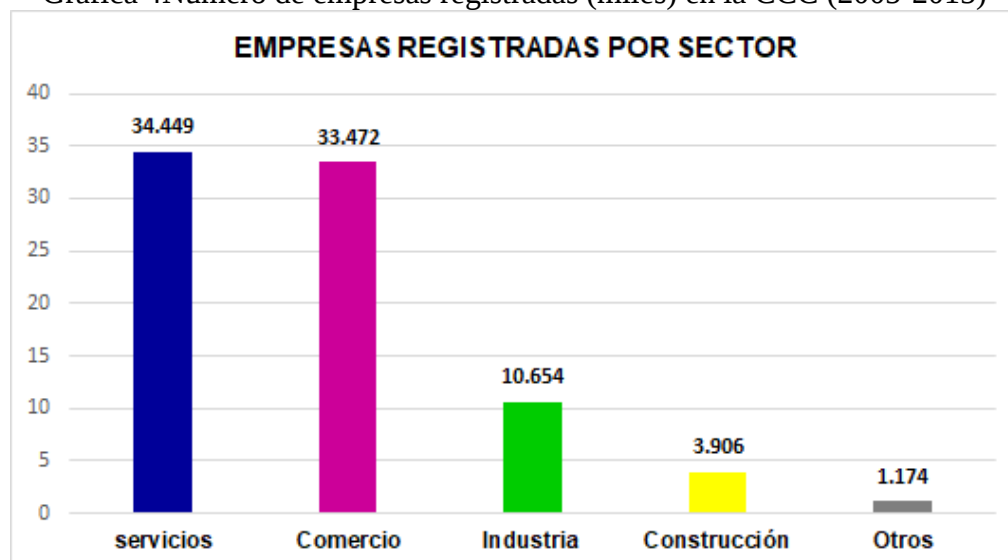
También es importante mencionar que según artículo del periódico El Tiempo Colombia es el segundo país con más abogados con aproximadamente “400 mil tarjetas profesionales expedidas por el Sistema de Información del Registro Nacional de Abogados y Auxiliares de la Justicia, e igual o un superior número de abogados ejerciendo su profesión en el país”. (2017). Cuyos salarios promedios entre \$ 1.939.000 hasta aproximadamente \$ 3.174.816.

Por otro lado, teniendo en cuenta que las empresas dedicadas a asesorar jurídicamente manejan distintas áreas del derecho con menor o mayor grado de especialización, podemos deducir que existe una correlación importante entre la economía y el derecho; debido a que la economía busca satisfacer las necesidades sociales y el derecho tiene como fin garantizar lo que busca la economía; “el Derecho ha de considerarse la principal herramienta orientadora de las distintas opciones a disposición de los agentes económicos, pudiendo desde proscribirlas, o sujetarlas a infranqueables límites, hasta incentivarlas y ampararlas con su cobertura formal protectora” Pons M. (2015).

De tal forma que, existe una rama de la ciencia jurídica denominada derecho económico en el cual se consignan un conjunto de normas jurídica el cual disponen de un procedimiento de dirección y realización de la actividad económica y que reglamentan las interacciones económicas entre los organismos y organizaciones socialistas y también entre las unidades estructurales, empleando diversos métodos de regulación jurídica, que a su vez tiene relación directa con las demás ramas del derecho como lo son el derecho comercial, el derecho administrativo y el derecho penal.

Otro aspecto importante para nuestra investigación dentro del aspecto económico es la densidad empresarial y su crecimiento durante los últimos años, el cual según informe económico de la cámara de comercio es positivo con un indicador fue de 2.6% es decir se crearon 4 sociedades por cada 1.000 habitantes para el año 2014. Este crecimiento fue impulsado primordialmente por el sector de construcción 6,8%, servicios con 6.4%, comercio con 4.1% e industria 4.1%.

Grafica 4 Número de empresas registradas (miles) en la CCC (2005-2015)



Fuente: Cámara de Comercio de Cali. (9/03/2016). Informes económicos. 2018, de Economía Sitio web: <http://www.ccc.org.co/file/2016/03/Informe-N70-EE-El-Mes-de-las-Empresas.pdf>

Tabla 20 Variables por entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO						
No.	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la organización
1	Tasa de crecimiento del PIB a nivel General		x			El impacto es neutro debido a que existe un panorama positivo para el sector servicios existen también otros sectores cuya proyección de crecimiento es mayor
2	Tasa del crecimiento del PIB en el sector servicios	X				El impacto es positivo porque representa el crecimiento económico y esto a su vez las oportunidades de crecimiento del sector, que actualmente se caracteriza por un desarrollo constante.
3	Tasa del crecimiento del IPC			x		El impacto es negativo debido a que este índice mide la variación del poder adquisitivo de las personas que consumen productos o servicios de nuestros principales clientes.
4	Globalización de la Economía	X				El impacto es positivo gracias que la apertura económica permite un crecimiento directamente proporcional entre los clientes y la

						organización.
5	Tasa de interés				X	El impacto es neutro, pues determina el nivel de costo de financiación, al que la organización puede acceder. Una tasa baja favorece la inversión y una tasa alta afecta la capacidad de inversión.
6	Índices de informalidad de las empresas		X			El impacto es neutro debido a que la posibilidad de la formalización de estas es importante teniendo en cuenta que estos son los clientes potenciales.

Fuente: Elaboración de los autores

2.2 ENTORNO JURÍDICO

Existe una estrecha relación entre el derecho y el entorno jurídico debido a que el derecho es una ciencia que estudia un conjunto de normas jurídicas que regulan la convivencia social y que tiene la finalidad de regular la relaciones entre los miembros de una sociedad.

El ejercicio de la consultoría toma su poder en el contexto global de integración económica que enfrentan a diario todas las empresas para su desarrollo, penetración y ejecución.

Es importante mencionar que la consultoría comprende un gran número de servicios profesionales y especializados que va desde prevenir con mecanismos legales los mejores resultados de la operación según la necesidad del cliente, negociar las posibles soluciones frente a las diversas áreas del derecho y resolver conflictos con los competidores, proveedores, clientes, empleados, socios y las entidades gubernamentales en las actividades para las cuales se desempeñan.

El marco legal que regula la consultoría en Colombia se encuentra en el sector público y es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contemplado en la Ley

80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública y la Ley 1150 de 2007 que recoge varias modificaciones y derogaciones de la Ley 80 de 1993; esta ley contempla las reglas y principios que rigen los contratos por los cuales se presta el servicio correspondiente a la asesoría, algunos de los puntos importantes que nos suministra dicha ley son: los derechos y deberes tanto de contratistas como de las entidades estatales, la capacidad e inhabilidad para contratación, normatividad aplicada a los contratos, principios de transparencia y responsabilidad de contratación, etc.

En materia de contratación de servicios de consultoría la ley dispone:

- **ARTÍCULO 22. DE LOS REGISTROS DE PROPONENTES.**

“Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo”. (LEY N° 80, 1993)

- **ARTÍCULO 23. DE LOS PRINCIPIOS EN LAS ACTUACIONES CONTRACTUALES DE LAS ENTIDADES ESTATALES.**

“Las actuaciones de quienes intervengan en la contratación estatal se desarrollarán con arreglo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad y de conformidad con los postulados que rigen la función administrativa. Igualmente, se aplicarán en las mismas las normas que regulan la conducta de los servidores públicos, las reglas de interpretación

de la contratación, los principios generales del derecho y los particulares del derecho administrativo”. (LEY N° 80, 1993)

- **ARTÍCULO 32. DE LOS CONTRATOS ESTATALES.**

Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen a continuación:

- **Contrato de Consultoría** “Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión”.
- “Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos”.
- “Ninguna orden del interventor de una obra podrá darse verbalmente. Es obligatorio para el interventor entregar por escrito sus órdenes o sugerencias y ellas deben enmarcarse en los términos del respectivo contrato”.

Dicha ley también dispone una normatividad de responsabilidad consignada en el Artículo 53. **De la responsabilidad de los consultores, Interventores y asesores** que establece que

dichos actores responderán civil, penal, fiscal y disciplinariamente al cumplimiento de las obligaciones derivadas en el contrato.

Respecto al marco jurídico de la consultoría en el sector público se puede afirmar que posee un extenso marco legal consignado en su mayoría en la Ley 80 de 1993, modificada a su vez por la Ley 1150 de 2007 y el Estatuto Anticorrupción. Por el contrario, la consultoría en el sector privado no tiene un marco unificado para su desarrollo cada entidad solicitante del servicio tiene la libertad de establecer las normas, requisitos y responsabilidades del consultor que desee contratar sin embargo el mayor referente o marco es la constitucional nacional.

Sin embargo, existen lineamientos o normas que rigen la consultoría en sectores específicos como las normatividad Laboral, comercial, administrativo, civil, familiar, penal, etc.

Tabla 21 Variables del entorno Jurídico

ENTORNO JURÍDICO						
No	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la organización
1	Artículo 22. De Los Registros De Proponentes.	X				El impacto es positivo debido a que entre más reformas existan en las diferentes normatividades, mayor es la necesidad de los clientes por servicios de asesoría.
2	Artículo 23. De Los Principios En Las Actuaciones Contractuales De Las Entidades Estatales.	X				
3	Artículo 32. De Los Contratos Estatales	X				
4	Legislación Laboral Colombiana	X				
5	Reformas laborales	X				
6	Reglamento de Propiedad Horizontal	X				
7	Reformas Comerciales	X				
8	Reformas al Código Civil	X				

	Colombiano					
9	Reforma de Normatividad del Derecho Penal	X				
10	Reformas en la Jurisprudencia Familiar	X				

Fuente: Elaboración de los autores

2.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para que este entorno sea más significativo en la investigación se disminuirá la muestra de población de la ciudad de Cali para enfocarla a conocer los potenciales clientes para la compañía ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S. Primeramente se tendrá en cuenta su ubicación geográfica la cual se encuentra ubicada en el barrio centenario perteneciente a la comuna 2 de la ciudad de Cali, cuya población total es aproximadamente de 2'420,118.

Según datos arrojados en el plan de desarrollo 2008-2011 de Santiago de Cali del Departamento Administrativo de Planeación esta población tiene las siguientes características:

La comuna 2 está ubicada al norte de la ciudad de Santiago de Cali con una extensión aproximada de 9,4% del área total con 1.131 hectáreas y cuyos límites son: al sur con el centro de la ciudad, al norte con el municipio de yumbo, al sur-occidente con la comuna 19 y al occidente con la comuna 9. Adicionalmente está compuesta por 19 barrios y seis urbanizaciones.

Ilustración 4 Ubicación de la comuna 2 en Cali



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Tabla 22 Tabla de Barrios de la Comuna 2

Código	Barrio, Urbanización o sector	Código	Barrio, Urbanización o sector
0201	Santa Rita	0214	La Paz
0202	Santa Teresita	0215	El bosque
0203	Arboledas	0216	Menga
0204	Normandía	0217	Ciudad los Álamos
0205	Juanambú	0218	Chipichape
0206	Centenario	0219	Brisas de los Álamos
0207	Granada	0293	Urbanización la Merced
0208	Versalles	0294	Vipasa
0209	San Vicente	0295	Urbanización la Flora
0210	Santa Mónica	0296	Altos de Menga
0211	Prados del Norte	0297	Sector Altos NormandíaBatac
0212	La Flora	0298	Espacio Libre - Parque del Amor
0213	La Campiña		

Fuente Departamento Administrativo de Planeación. (2015). CALI EN CIFRAS 2015. 2018, de Desarrollo Integral Sitio web:
<https://planeacion.cali.gov.co/calificifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf>

En cuanto a población según las proyecciones de población 2014-2020 la comuna 2 tiene aproximadamente 120,577 habitantes según el DANE con una representación del 5% de la población total de la ciudad.

Tabla 23 Proyección de población en la ciudad de Cali 2014-2017

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	2,344,703	2,369,829	2,394,870	2,420,013	2,445,281	2,470,747	2,496,346
Cabecera	2,308,086	2,333,213	2,358,253	2,383,392	2,408,653	2,434,110	2,459,698
Comuna 1	85,569	88,432	91,352	94,335	97,382	100,497	103,620
Comuna 2	112,746	114,651	116,586	118,561	120,577	122,637	124,669
Comuna 3	46,283	46,400	46,517	46,636	46,759	46,887	46,990
Comuna 4	53,687	53,369	53,052	52,740	52,433	52,132	51,806
Comuna 5	111,157	112,089	113,010	113,927	114,842	115,759	116,608
Comuna 6	188,124	189,837	191,529	193,214	194,894	196,573	198,137
Comuna 7	71,846	71,334	70,819	70,305	69,793	69,285	68,739
Comuna 8	102,177	102,388	102,597	102,812	103,034	103,266	103,445
Comuna 9	45,349	44,994	44,645	44,303	43,970	43,646	43,330
Comuna 10	110,407	110,854	111,296	111,741	112,190	112,645	113,040
Comuna 11	106,731	107,339	107,940	108,542	109,146	109,754	110,302
Comuna 12	67,049	66,881	66,712	66,545	66,381	66,221	66,028
Comuna 13	177,228	177,641	178,052	178,475	178,909	179,360	181,084
Comuna 14	170,909	172,696	174,441	176,160	177,856	179,535	181,093
Comuna 15	156,267	159,369	162,439	165,492	168,529	171,556	174,473
Comuna 16	106,145	107,170	108,183	109,191	110,195	111,198	112,135
Comuna 17	136,428	139,665	142,914	146,183	149,475	152,793	156,046
Comuna 18	127,752	131,453	135,199	138,999	142,856	146,773	150,663
Comuna 19	111,989	112,947	113,898	114,849	115,803	116,761	117,656
Comuna 20	68,980	69,331	69,677	70,025	70,375	70,728	71,043
Comuna 21	110,332	112,336	114,270	116,148	117,976	119,763	121,440
Comuna 22	10,868	11,160	11,453	11,748	12,044	12,343	12,637
Otros ¹	30,064	30,876	31,675	32,461	33,236	34,002	34,714

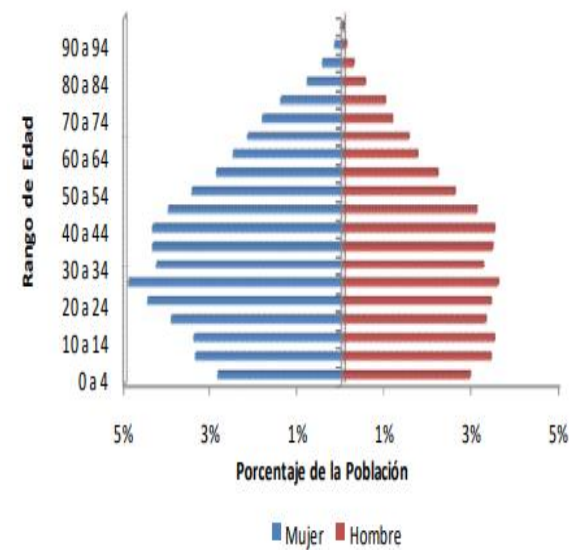
Fuente: Departamento Administrativo de Planeación. (2015). CALI EN CIFRAS 2015. 2018, de Desarrollo Integral Sitio web:

<https://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf>

En cuanto a la población, según el Censo de 2005, en esta comuna habita el 5% de la población total de la ciudad, es decir 103.022 habitantes, y según la proyección de población al año 2018 tendría una población de 120.557 que se encuentra dividida en 44,1% son hombres y el 55,9% restante son mujeres. Respecto a la distribución de la

población por edades se puede observar que existe una menor densidad de la población menor a 15 años y una mayor proporción en edades de 15 a 30 años.

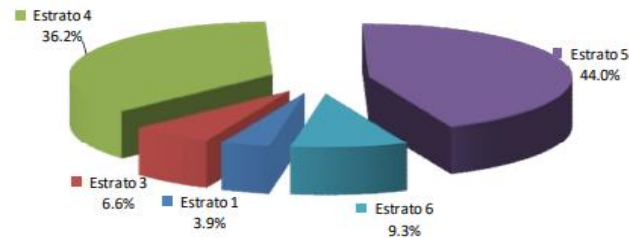
Grafica 5 Pirámide poblacional de la comuna 2



Fuente: DANE, Censo de Población del 2005.

Otra característica importante de esta población es que se encuentra en su mayoría habitada por viviendas de estrato 4 y 5 con un porcentaje del 80,2 %.

Grafica 6 Comuna 2 por estratos



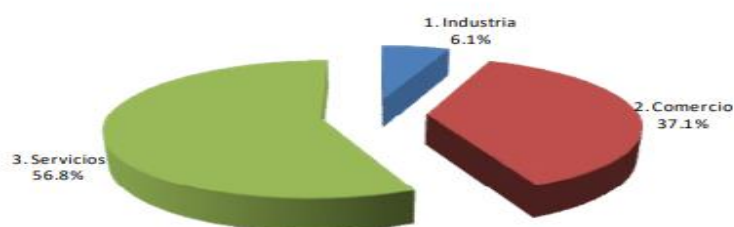
Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

- **Aspectos económicos de la población**

En la ciudad de Cali según informe de gestión del 2015 a densidad empresarial en Cali se concentró en las comunas 2, 3, 9 y 22, incrementando así el primer trimestre del 2016 el número de empresas nuevas registradas en el Valle del Cauca en un 17,5% frente al año anterior.

También es importante resaltar que dentro de la clasificación de unidades económicas presentes en este sector encontramos que prevalece con un 56.8 % el sector de servicios, seguida de un 37.1 % el sector de comercio y finalmente un 6.1% el sector industrial; que a su vez generan un 66.6%, 29.9% y un 3.5% respectivamente en puestos de trabajo.

Grafica 7 Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 2.



Fuente: DANE, 2005

Dentro de esta clasificación se evidencia según el DANE que el 85% de las empresas en el sector corresponden a microempresas en la cual también entraría a ser parte Erazo & Escandón Abogados S.A.S., el 2.4% a pequeñas empresas y sólo el 0.5% son grandes empresas, lo que representa para esta compañía una oportunidad de acuerdo a su foco de negocios en asesorías.

Tabla 24 Variables del entorno Demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO						
No	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la empresa
1	Ubicación Geográfica	X				El impacto es positivo, por la proximidad del mercado y los clientes, a los cuales se encuentra direccionada la empresa, adicional al índice de empresas que existen y nacen en el sector.
2	Ingresos	X				El impacto es positivo debido a que a mayor sea el ingreso en el mercado objetivo, mayor será la disposición de inversión en la asesoría jurídica.
3	# de Empresas	X				El impacto es positivo debido a que la relación es directamente proporcional con el número potencial de clientes.
4	Estratificación de la Población		X			El impacto es neutro debido a que la organización no segmenta su mercado objetivo por esta variable.
5	Tendencia del comportamiento del salario mínimo			X		El impacto es negativo debido a que la relación de ingresos es proporcionalmente directa, es decir, el crecimiento de este factor ha sido mínimo lo que infiere en el poco crecimiento de la organización.

Fuente: Elaboración de los autores

2.4 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Santiago de Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, también conocida como la capital mundial de la salsa, La Sucursal del Cielo, La Sultana del Valle, La Ciudad Deportiva de América y/o La Sucursal Deportiva. Toma por nombre la unión de dos culturas: Santiago, en honor a Santiago de Compostela en España (fundada el 25 de julio, día del apóstol Santiago) y Cali, proveniente del idioma Páez Caly (Tejido sin agujas).

Una ciudad de una cultura diversa en gastronomía, música y su gente; epicentro de Colombia sobre el pacífico, una ciudad marcada por un atractivo nacional e internacional, gracias a sus características cosmopolitas, sus características naturales, clima templado y su infraestructura para el mundo empresarial.

La ciudad cuenta con aproximadamente una población de 2.420.100 habitantes, lo que infiere un crecimiento del 1.06% anual. De los cuales se tiene una composición etnográfica de la siguiente manera:

- Blancos y mestizos 73.3%
- Afrocolombianos 26.2%
- Indígenas 0.5%



Fuente: population.city. (2015).

Paralelamente la tasa de natalidad a la fecha es aproximadamente de 20.2 recién nacidos por cada 1000 habitantes y la mortalidad infantil se conoce como 12 casos en cada 1000 bebés nacidos vivos. Para los cuales existen alrededor de 1361 instituciones educativas de las cuales 93 son de carácter público y 1268 de carácter privado, de los cuales manejan sus calendarios de la siguiente manera:

Tabla 25 Total colegios privados según tipo de calendario académico

Cantidad	Calendario A	Calendario B	Otro
1.268	443	824	1

Fuente: Gestión de la información Secretaria de Educación Municipal, 2017

Teniendo una proyección de atención general a comunidad estudiantil por nivel educativo de la siguiente manera, sin dejar a un lado que las proyecciones y gracias a la transformación que la ciudad va a vivir el gobierno municipal proyecta un incremento en el mismo.

Tabla 26 Tasa de Cobertura Neta específica por nivel educativo. Años 2016 vs 2017

Año	Nivel Educativo			
	Transición	Primaria	Secundaria	Media
2016	63.1%	83.3%	77.6%	54.8%
2017	62.2%	78.6%	76.2%	52.8%

Fuente: Gestión de la información Secretaria de Educación Municipal, 2017

Desde el 2 de Agosto del 2018 pasa a ser la séptima ciudad colombiana en convertirse en Distrito Capital, “La ley declara a Cali como un Distrito Especial, Deportivo, Cultural, turístico, Empresarial y de Servicios” (Caracol Radio, 2018), lo que conllevará a una transformación paulatina de la configuración tanto administrativa (La cual hasta la fecha se comporta según el gráfico 7), política, social y cultural, en donde inicialmente la ciudad se “debe reorganizar territorialmente en localidades de acuerdo con las características sociales de sus habitantes, con homogeneidad relativa desde el punto de vista geográfico, social, cultural y económico”. (Caracol Radio, 2018)

Aparte se conoce diferentes datos según estudios del Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Ilustración 5 Datos de Interés, 2016

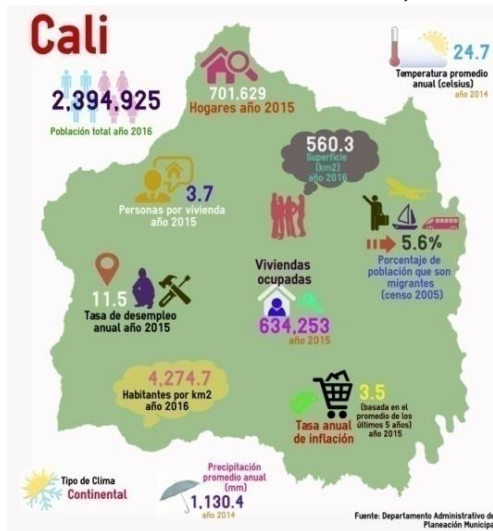


Ilustración 6 Población Municipio de Santiago de Cali, Estimación año 2016



Tabla 27 Variables Socio-Culturales

ENTORNO SOCIO-CULTURAL						
No	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la organización
1	Empleo Subempleo Desempleo				x	El impacto es neutro debido a que esta variable está directamente relacionada con el poder adquisitivo que tienen las personas.
2	Movilización emigración interna y externa				x	Es un impacto negativo debido a que se aumenta la densidad de la población emigrante, que a su vez repercute en las características de la población objetivo.
3	Millennials				X	El impacto es negativo debido a que el estilo de vida de estos no fomenta la visión de trabajo o el emprendimiento.
4	Concentración de agentes económicos			X		El impacto es negativo debido al existir una concentración del poder económico en un grupo específico estos a su vez limitan el campo de acción de las empresas u organizaciones de servicios.
5	Hábitos de consumo	X				Es un positivo porque en Colombia y específicamente en el Valle del cauca los hábitos de adquisición de servicios jurídicos han aumentado con el paso de los años.
6	Grado de formación		X			Tiene un impacto neutro ya que representa un mayor o menor auge de adquisición de los servicios ofrecidos. Una persona con mayor grado de formación tiene un mayor grado de conductas entorno a la legalidad.

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.5 ENTORNO POLITICO

Se conoce como cultura política o política, como un fenómeno de estudio de las ciencias sociales y/o diversas disciplinas por medio de diferentes metodologías, que abarca un conglomerado de aspectos en los cuales podemos encontrar:

Grafica 9 Dimensiones de estudio de la cultura política



Fuente: Cárdenas Ruiz. (2012).

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que a través de los años la política Colombiana fue marcada por factores y escenarios tales como:

- Intento de monarquía (años de 1810)
- Facciones con intentos de un sistema parlamentarista (1820)
- Tradición presidencialista o centralismo político
- República de la nueva Granda (1832)
- Organización autónoma de las provincias (1853)
- Estado federal
- Guerra civil (1863)
- Restablecimiento del sistema centralista y presidencialista (1885)
- Guerra de los mil días (1899-1902)
- Reforma de la constitución 1910, nace la pelea bipartidista, monopolio de los cargos públicos (burocracia)
- Guerra bipartidista (1930-1958)
- Dictadura militar (1953-1957)

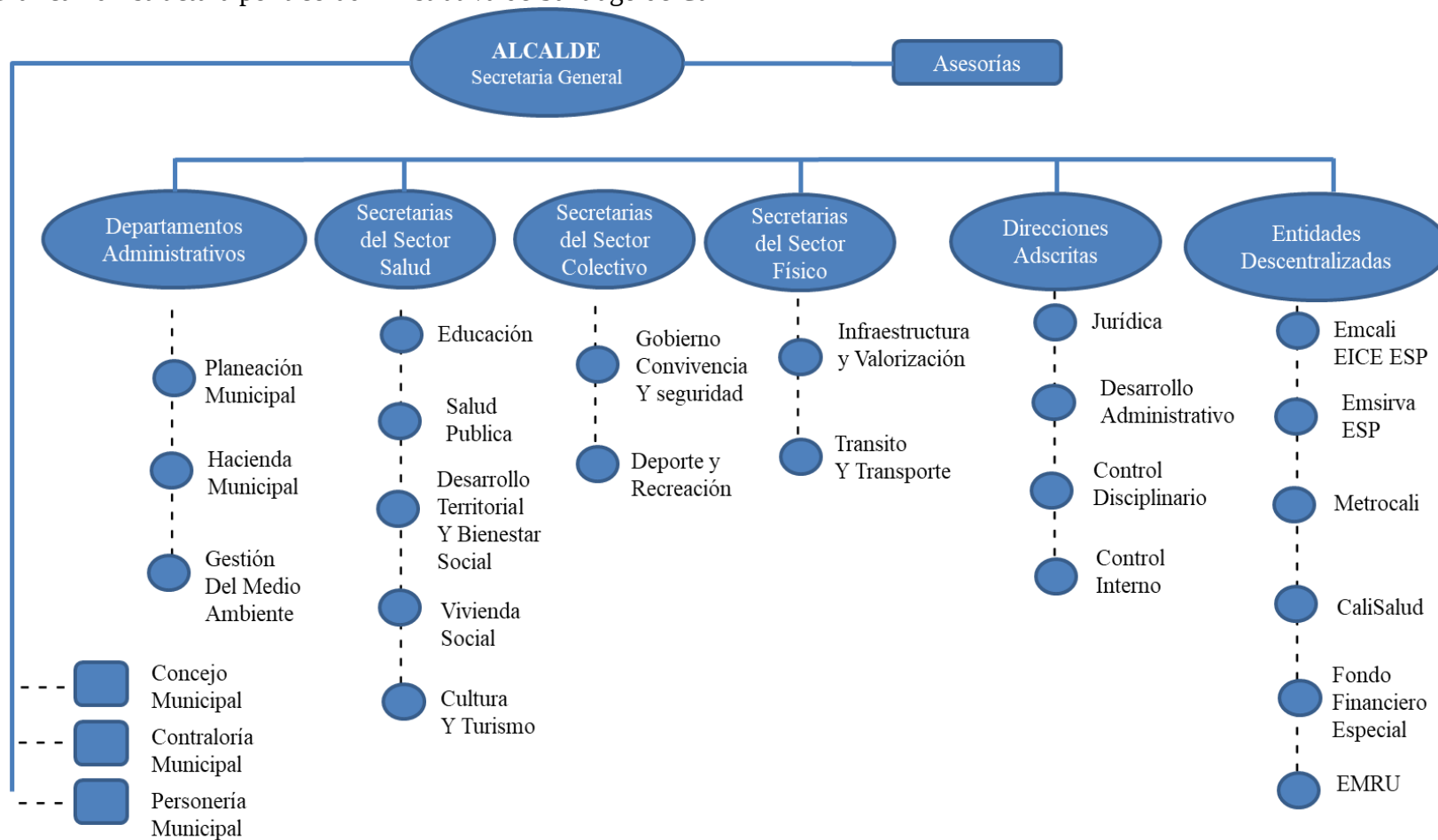
- Reforma constitucional 1958, generan impactos profundos en la sociedad (nacen agentes como guerrilleros, narcotraficantes, paramilitar y el funcionario político corrupto)
- Constitución de 1991, Estado Social de Derecho, “fortalecimiento del poder legislativo y ampliación del campo de acción de las altas cortes, rama judicial” (Cárdenas R, 2012)
- Violencia (Presente desde 1810 – a la fecha)

Cuya participación ha dejado un sinnúmero de elementos que han marcado la historia y a su vez el actual comportamiento de la Política Colombiana en general.

En paralelo, desde 1988, la ciudad de Santiago de Cali puede por medio del escrutinio elegir su alcalde, cuyo rol principal es ser tanto la máxima autoridad administrativa y política del municipio como representante estatal de cada uno de los Calenses.

Y en la actualidad la estructura político-administrativa de la ciudad se rige por un gobierno democrático y descentralizado administrativamente, el cual encabezado por el alcalde y el consejo municipal.

Grafica 10 Estructura político-administrativa de Santiago de Cali

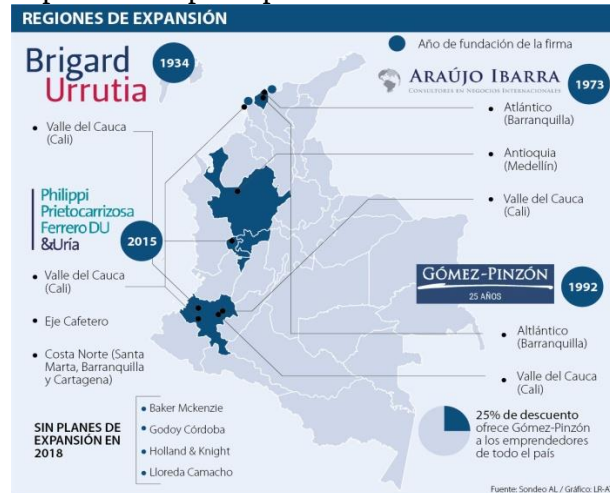


Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, 2015

Las compañías de índole de la abogacía se ven principalmente alteradas por la feroz competencia y el feroz ambiente de negocios que se viene presentando desde el año 2013, lo anterior gracias a las políticas de Gobierno en relación al desarrollo en materia de infraestructura –vial, energética, o de telecomunicaciones-, la aplicación de los tratados de libre comercio, como también la iniciativa privada y la inversión extranjera. Por lo cual las firmas les ha tocado mutarse en verdaderas empresas de servicio, cuyo proceder se establece primera instancia identificación y real participación en el mercado, continuando con el ofrecimiento de un servicio diferenciador y finalmente con la libertad de ingreso de actores internacionales (Godoy Córdoba, 2014)

A lo anterior se suma la “globalización jurídica” (Gaviria – Escobar, 2017), en donde se analiza la actual participación de este tipo de organizaciones en la sociedad Colombiana, como también como llegara a ser esta en un futuro cercano; donde se puede identificar que las asociaciones con grandes conglomerados o bufetes internacionales serán las principales metas de las organizaciones Colombianas en este ramo, como también la subespecialidad de los servicios, ofertando así un servicio integral de calidad y especializado.

Ilustración 7 Expansión de principales firmas internacionales en Colombia



Fuente: Jáuregui D, 2018

Tabla 28 Variables del Entorno Político

ENTORNO POLITICO						
No.	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la organización
1	Tendencias ideológicas			X		El impacto es negativo debido a que esta corriente presenta una incertidumbre de gran impacto para los diferentes sectores.
2	Grupos de presión y gremios				X	El impacto es negativo ya que este está relacionado directamente con la competitividad de la organización.
3	Panorama político				X	El impacto es negativo, porque cada cuatro años los gobiernos muestran distintos intereses, lo que genera discontinuidad en ejecución de procesos legales.
4	Políticas de inversión al sector servicios	X				El impacto es positivo, ya que por medio de programas de transformación productiva el gobierno nacional busca desarrollar sectores de clase mundial. Que generan ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es uno de los entornos con más efectos sobre cualquier tipo de empresa debido a que se manifiesta en forma de nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios, es decir, nuevas formas de hacer las cosas; son estas innovaciones técnicas del mercado las que han revolucionado la eficiencia en la operación de las organizaciones.

Para realizar un análisis estructurado se tomarán en cuenta algunos aspectos técnicos de interés en el sector tecnológico, algunas tendencias y el impacto o permeabilidad que han tenido estas tecnologías para el entorno de servicios específicamente en las firmas de abogados o asesores jurídicos.

Teniendo en cuenta lo anterior y realizando un análisis del desarrollo tecnológico que enfrenta del departamento del valle se encuentra que durante el gobierno del presidente Santos se realizó un recorte de recursos para el deporte, la cultura y la ciencia en Colombia, tanto así, que aprobó Junto al congreso en noviembre de 2016 un presupuesto de 1,1 billones de pesos para el bienio 2017-2018, es decir 2,6 billones para ciencia y tecnología el cual a su vez incluye 1,5 billones de pesos de la vigencia 2015-2016 que no han sido utilizados, por la falta de presentación de proyectos desde las regiones. De este presupuesto designado a Colombia llega “menos del 1,45%, algo así como 37.000 millones de pesos. Con la ejecución de esos recursos el impacto social esperado es muy bajo”. Germán F. (2017).

A pesar de que las cifras son un poco desalentadoras el departamento inició la implementación proyectos enfocados a potenciar el desarrollo económico entre estos proyectos encontramos: la Política Pública de Competitividad, Ciencia y Tecnología del Valle del Cauca enfocada a la producción sostenible de la pesquera del distrito de buenaventura, el fondo de Regalías de Ciencia y Tecnología son: ‘Váuchers de Innovación’ que beneficia a micros, pequeñas y medianas empresas cuyo fin es que generen una relación entre la cadena de producción y suministros y que a su vez están relacionado con la provisión de conocimiento de innovación; adicional a lo anterior, se lanza un proyecto para desarrollar el desempeño de la planeación estratégica en Innovación y tecnología. Se debe agregar, que todos los intentos de incrementar los índices de efectividad en inversión de ciencia, tecnología e innovación ponen al Valle del Cauca a ocupar el 3 lugar en cuanto a inversión con aproximadamente 342 grupos de investigación, 806 investigadores y 7 centros de investigación.

Otro aspecto a resaltar en esta investigación son las tendencias tecnológicas que están causando gran impacto en el sector jurídico, esto como consecuencia a que las firmas han estado interesadas en revisar sus procesos y modelos de negocios a través de la tecnología, entre algunas de esas propuestas tecnológicas revolucionarias tenemos:

- 1. Herramientas de gestión documental:** Es un software que permite la automatización de documentos, es un banco de información y saberes.
- 2. Herramientas para la obtención de evidencias digitales:** Esta herramienta permite en el ámbito jurídico certificar la veracidad de las evidencias digitales -

Smartphone, correo electrónico, perfil de social media, etc. con el fin de que puedan ser efectivas a la hora de determinado proceso.

3. **La firma electrónica:** Se está apostando que para el año 2018 la firma de contratos y documentos en papel quede minimizada por la firma digital lo que facilita el trámite con los clientes, agiliza el tiempo y reduce el consumo del papel.
4. **El crowdfunding legal:** Es un proyecto utilizado en EE.UU y con uso reciente en España que permite que a través de una plataforma los usuarios busquen una financiación para un caso particular.
5. **Orientación al Cliente por medios tecnológicos:** Es la forma en que los clientes llegan a los despachos o abogados, es decir, el uso de herramientas tecnológicas que puedan ver los clientes actuales y potenciales con el fin de que proactiva, ágil e innovadora a la hora de comunicarse con los mismo.
6. **Reputación Online:** Existen hoy en día plataformas digitales por las cuales muchos abogados o despachos jurídicos brindan asesorías o llevan un proceso determinado, lo que tiene como consecuencia ganar reputación y prestigio por ser reconocido como algo visible, fácil de localizar y sobre todo efectivo.
7. **Fusiones de despachos de abogados:** las fusiones de han convertido en las estrategias más fuertes de los despachos o firmas de abogados con el fin de tener un portafolio más amplio y una cobertura mucho más global.

Esta tecnología y muchas más que repuntan en el mercado han favorecido de manera directa o indirecta el mercado y la estrategia de las firmas o bufetes de abogados, debido a que permite generar nuevas formas de prestar los servicios jurídicos, más rápida y mucho

más económica. las nuevas tecnologías “permiten desarrollar programas y aplicaciones para el análisis de potenciales clientes y evaluaciones preliminares de sus casos jurídicos, crear aplicaciones para el examen y la asesoría del cumplimiento regulatorio de políticas y procedimientos y hasta automatizar la selección, redacción, entrega y archivo de contratos, formularios y otros documentos” Michelsen, S. (2017).

Tabla 29 Variables del Entorno Tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO						
No.	VARIABLES	OM	Om	AM	Am	Impacto en la empresa
1	Plataformas Digitales	X				El impacto es positivo debido a que estas permiten el desarrollo de los negocios de manera global y muchas son de baja inversión.
2	Normas Digitales				X	El impacto es negativo debido a que la empresa debe adquirir un conocimiento a su área para desenvolverse correctamente en los medios digitales y de acuerdo a la norma.
3	Herramientas de Marketing	X				El impacto es positivo de acuerdo a su uso y aplicación de estas herramientas que proponen el crecimiento de las ventas y el posicionamiento de la marca.
4	Grado de automatización de la empresa		X			Se identifica como una oportunidad ya que permite la agilización de los procesos y los tiempos de respuesta.
5	Nuevas tecnologías		X			Se identifica como una oportunidad de brindar el servicio de diferentes maneras, que pueden generar una ventaja competitiva.
6	Inversión Tecnológica			X		Se identifica que actualmente tiene un impacto negativo, debido a que la organización tiene baja inversión en tecnologías emergentes básica para el desarrollo de negocios eficaces.
8	Seguridad digital			X		Es de impacto negativo, porque las pequeñas empresas son más susceptibles a ataque virales.

Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo al análisis anteriormente realizado se procede a mostrar la matriz de factores externos (EFE)

Tabla 30 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
No.	FACTORES DERERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	- Crecimiento de la tasa PIB a nivel general	1,0%	3	0,03
2	- Crecimiento de la tasa PIB en el sector servicios	1,0%	3	0,03
3	- Globalización de la Economía	2,0%	4	0,08
4	- Crecimiento del índices de informalidad de las empresas	1,0%	3	0,03
5	- Nuevas reformas laborales, comerciales, penal, estatales etc.	4,0%	4	0,16
6	- Ubicación geográfica apta	2,0%	4	0,08
7	- Altos ingresos	3,0%	4	0,12
8	- Crecimiento de empresas en el sector	4,0%	4	0,16
9	- Estratificación de la población favorable	2,0%	3	0,06
10	- Crecimiento de solicitudes de servicios jurídicos	4,0%	4	0,16
11	- Crecimiento del grado de formación	2,0%	3	0,06
12	- Crecimiento en las políticas de inversión del sector servicios	1,0%	3	0,03
13	- Expansión de plataformas digitales	4,0%	4	0,16
14	- Nuevas herramientas de marketing	4,0%	4	0,16
15	- Aumento del grado de automatización de la empresa	2,0%	3	0,06
16	- Surgimiento de nuevas tecnologías	3,0%	4	0,12
17	- Rentabilidad del sector	3,0%	4	0,12
18	- Incremento de capacidad Organizacional	2,0%	3	0,06
19	- Mínimas restricciones sociales y del gobierno	1,0%	4	0,04

20	- Economías de escala	2,0%	3	0,06
21	- Altas barreras entrantes	3,0%	4	0,12
22	- Alta experiencia	2,0%	4	0,08
AMENAZAS				
23	- Crecimiento de la tasa del IPC	3,0%	1	0,03
24	- Altas tasa de interés	1,0%	1	0,01
25	- Mínimo crecimiento del salario mínimo	3,0%	1	0,03
26	- Bajos índices de empleabilidad	1,0%	2	0,02
27	- Altos índices de subempleo	1,0%	2	0,02
28	- Altos índices de desempleo	1,0%	2	0,02
29	- Crecimiento de emigración interna y externa	1,0%	2	0,02
30	- Nueva generación (Millennials)	3,0%	2	0,06
31	- Alta concentración de agentes económicos	2,0%	1	0,02
32	- Crecimiento de tendencias ideológicas	1,0%	2	0,02
33	- Aumento de grupos de presión y gremios	2,0%	2	0,04
34	- Cambios frecuentes en el panorama político	1,0%	2	0,02
35	- Nuevas normas digitales	4,0%	1	0,04
36	- Poca inversión tecnológica	3,0%	1	0,03
37	- Lento crecimiento del sector	3,0%	1	0,03
38	- Competencia fuerte y diversa	4,0%	1	0,04
39	- Altos costos fijos	2,0%	1	0,02
40	- Poca especialización de los activos	1,0%	2	0,02
41	- Altos costo de salidas	1,0%	2	0,02
42	- Alta necesidad de capital	3,0%	1	0,03
43	- Crecimiento de seguridad digital	2,0%	2	0,04
44	- Rentabilidad y agresividad del producto sustituto.	4,0%	1	0,04
TOTAL		100%		2,6

Fuente: Elaboración propia de los autores

Evaluable la matriz de factores externos (EFE), se puede deducir que el sector de asesorías jurídicas donde se encuentra la empresa de Erazo & Escandón Abogados S.A.S. presenta un mayor número variables en cuanto a amenazas; siendo las más significativas: *Rentabilidad y agresividad del producto sustituto, Nuevas normas digitales, Competencia fuerte y diversa, Alta necesidad de capital y Alta concentración de agentes económicos*. De donde se infiere que es un sector bastante agresivo y que está determinado por la premisa de que el derecho, como los demás servicios y productos del mercado, deja de ser principalmente local y pasa a ser global permeado por todos los cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos y tecnológicos.

Este nuevo panorama enfrentado por el sector de asesorías jurídicas o representación legal arroja como resultado en la matriz de factores externos (EFE) un puntaje de (2,6) lo que significa que la empresa no utiliza o capitaliza de manera adecuada las oportunidades externas que le permiten minimizar los aspectos negativos de las amenazas externas, lo que tiene como consecuencia el bajo crecimiento organizacional reflejado en el valor de sus ingresos, en el número de clientes, en el número de empleados, en la dimensión de cartera por cobrar y en el número de servicios registrados. Teniendo en cuentas las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas más representativas que afectan directamente la empresa se han propuesto las siguientes estrategias:

- **Estrategias**

- Incursionar en las nuevas tecnologías digitales: Realizar asesorías por medios digitales. (O13/O15).
- Realizar un nuevo estudio de mercado: Este le permitirá a la empresa conocer cuáles son las actuales necesidades de los clientes para concentrarse en ellas. (O4/O5).
- Convertirse en una empresa flexible a los cambios competitivos y del mercado, crear alianzas entre profesionales o empresa que ofrecen diferentes servicios con el fin de ampliar el portafolio de servicio y ampliar el target. (O5/O8/O10/A31/A38/A44).
- Establecer unas tarifas de servicios fuera del salario mínimo, debido a la curva de crecimiento que presenta esta variable la firma Erazo & Escandón Abogados puede establecer un portafolio de precios según los precios del mercado o competencia. (A25/O17).

Como conclusión la principal falencia detectada de la estrategia de Erazo & Escandón Abogados S.A.S. es desconocimiento de su entorno actual, las nuevas necesidades de los clientes e industrias que han surgido en los diferentes sectores como el comercio, están concentrados en el mercado local y no se ha explotado la oportunidad de incursionar en el mercado global, actualmente actúa y trabaja con los conocimientos y herramientas analizadas y detectadas en los inicios de su organización lo que a su vez tiene como consecuencia tener una visión menos amplia y más cerrada de los panoramas actuales.

Erazo & Escandón Abogados S.A.S. debe apropiarse de una estrategia empresarial que le permita conocer oportunidades y amenazas de su entorno con el fin de potenciar las primeras y mitigar las segundas, esta estrategia debe ser flexible a los cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos y tecnológico que a su vez le permiten aumentar sus posibilidades de una exitosa penetración de mercado.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR PARA DEFINIR EL PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S.

Teniendo en cuenta la teoría, se realizar un análisis del diamante de Porter para el sector de la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. cuando se hace referencia a las ***condiciones de los factores*** para la industria de servicios y específicamente para las firmas de abogados se puede afirmar que el desarrollo de innovaciones en conocimiento y gestión del recurso humano son las fuentes principales que le permiten crear una ventaja competitiva; como lo afirma Sánchez, A. (2018) “la gestión del conocimiento va a ser un elemento clave para la competitividad de los despachos a corto plazo [...]. Los despachos se están dando cuenta que una adecuada gestión de conocimiento permite aportar valor añadido, generar nuevas ideas de negocio y facilitar el trabajo con los abogados y su relación con los clientes. Los grandes despachos y las asesorías jurídicas de empresas ya lo están haciendo y los pequeños y medianos se están dando cuenta que tienen que recorrer ese camino para no perder competitividad”. (Sánchez, Alejandro; 2017)

La gestión de conocimiento para los bufets se ha convertido en la forma más eficaz de hacerle llegar el conocimiento al cliente final, pero esta capacidad está íntimamente relacionada con las personas y los procesos. Como se afirmó anteriormente, los factores de innovación en el recurso humano también representan una fuente de ventaja competitiva, porque hoy en día el mercado de abogacía exige un personal con perfiles más específicos o especializados, Ruiz, I. (2017) manifiesta que “Los requisitos y cualidades para formar parte de alguno de los más reputados despachos de nuestro país han cambiado de acuerdo a

la evolución del sector legal y jurídico de los últimos años. Actualmente, no basta con un expediente académico brillante, son necesarias muchas otras destrezas como el manejo experto de las nuevas tecnologías o disponer de habilidades sociales y comerciales”. La nueva apuesta del mercado global e internacional al que apuestan las empresas y en especial los bufetes de abogados les exige perfiles con dominio en inglés, trabajo en equipo, sólidos conocimientos jurídicos, adaptabilidad y relaciones efectivas con clientes, todas estas características constituyen pilares de competitividad para cada bufet.

Por otro lado cuando se analizan las **condiciones de la demanda** que tiene el sector de servicios de asesoría jurídica o representación legal, se encontró que es un sector bastante confidencial, sin embargo, una sondeo realizado por la revista Dinero en el año 2017 arrojó que dentro de las consultas o asesorías más demandadas por el mercado colombiano están en las áreas del conflicto laboral con aproximadamente 47% , también se encuentran áreas como “litigios, fusiones y adquisiciones, competencia, derecho minero, impuestos, derecho inmobiliario, sector financiero, telecomunicaciones, asuntos portuarios, gestión patrimonial, migración, derecho societario, seguros y reaseguros, gobierno corporativo, regulación de valores y contratación estatal. Infraestructura es una especialidad relativamente nueva”. (Revista Dinero, 2017).

Como se ha mencionado anteriormente existe una alta oferta de servicios legales en Colombia, pero no es posible tener con exactitud la demanda de dichas áreas del derecho.

Otro factor importante y relevante para el sector son los **Sectores Conexos y de apoyo**; dentro del sector servicios al cual pertenece la empresa Erazo & Escandón Abogados

S.A.S. se puede deducir que los proveedores no son una fuente de competitividad sobresaliente por la misma naturaleza de sus productos, debido a que este tipo de servicios son mucho más personalizados y sin intermediarios.

Por el contrario, las alianzas se han convertido en una de las principales estrategias para alcanzar la competitividad a nivel local, nacional y global, en consecuencia, a que el derecho tiene un desarrollo demasiado amplio las firmas de abogados no pueden especializarse en todas las áreas, lo que las obliga a aliarse con empresas de la misma naturaleza, pero con diferentes servicios. “Esta es una tendencia que al parecer no tiene reversa en el país, pues la competitividad está íntimamente ligada con la internacionalización. Pero bajo un criterio mucho más ambicioso en este sector, pues se trata de ampliar al máximo las fronteras, pero sin perder de vista el profundo conocimiento local y nivel de especialización que requieren hoy por hoy los servicios legales” (Revista Dinero, 2015).

Para ilustrar mejor esta estrategia se tomará como ejemplo una de las firmas que ha logrado posicionarse competitivamente gracias a las alianzas que ha realizado en dicho sector, Brigard & Urrutia quienes pertenecen a las redes globales más importantes de abogados “Brigard Urrutia provee asesoría legal y asistencia en todas las áreas del derecho de los negocios y representación en una amplia gama de asuntos, incluyendo asesoría transaccional, no transaccional, litigios y resolución de disputas. Todos sus socios y asociados son fluidos en al menos un idioma diferente al español y muchos son admitidos a la práctica en jurisdicciones extranjeras”, (Brigard & Urrutia, 2018).

Dentro de sus principales asociados están LexMundi principal asociación mundial de firmas de abogados independientes, cuenta con 160 firmas en más de 120 países con más de 21.000 abogados, WorldServicesGroup red de servicios profesionales multidisciplinarios en derecho, contabilidad y servicios de banca de inversión, El Grupo Interlex red internacional de firmas de abogados líderes en cada una de sus jurisdicciones, ThePacificRimAdvisory Council (PRAC) alianza estratégica única dentro de la comunidad legal mundial, con experiencia en temas legales y comerciales de Asia y la Costa Pacífica, IusLaboris asociación mundial de firmas de abogados independientes, expertas en la práctica del derecho laboral, cuenta con más de 1.400 abogados en más de 50 países, entre otras. (Brigard & Urrutia, 2018). Esta fuerte estrategia ha hecho de Brigard Urrutia una de las firmas con mayor mercado colombiano y con gran prestigio no solo a nivel nacional sino internacional.

En cuanto a Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, según el análisis *The Legal 500* en el año 2016 existe un dominio fuerte por (4) cuatro firmas o bufetes de abogados en el mercado legal competitivo que lo han tenido estático por varios años, es decir, no existen registro de surgimiento de nuevas firmas como consecuencia al posicionamiento que tienen otras firmas actualmente; dentro de esas firmas se encuentran ***Brigard & Urrutia, Posse Herrera Ruiz, PhilippiPrietocarrizos Ferrero DU&Uria y Gómez Pinzón Zuleta.***

A continuación, se mostrarán los líderes de la industria legal en Colombia por áreas de especialización.

Tabla 31 Líderes de la Industria Legal en Colombia

LIDERES DE LA INDUSTRIA LEGAL EN COLOMBIA				
	BANCA Y FINANZAS			Cardozo Ordoñez Ltda.
1	Brigard & Urrutia		Gómez - Pinzón Zuleta	Cortés, Romero & Asociados
	Gómez - Pinzón Zuleta		Norton Rose Fullbright	G&G Asesores Laborales S.A.S.
	PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uría		SanclementeFernandez Abogados S.A.	JG Asesores Laborales
	Posse Herrera Ruiz	3	Duran y Osorio Abogados Asociados	Pilonieta Álvarez Abogados Laboristas
2	Baker &Mckenzie S.A.S.		Godoy & Hoyos Abogados	Tannus& Asociados
	DlaPiperMartinez Neira		Holland&Knight	PROYECTOS
	Dentons Cárdenas & Cárdenas		Lloreda Camacho & Co.	1 Brigard & Urrutia
3	Duran y Osorio Abogados Asociados		Muñoz Tamayo y Asociados	Duran & Osorio Abogados Asociados
	Garrigues	4	Challela I Abogados	2 Gomez - Pinzon Zuleta
	Norton Rose Fullbright		Palacios Lleras	PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria
	Rodríguez Azuero Contexto Legal Abogados		SEGUROS	Posse Herrera Ruiz
4	Lloreda Camacho & Co.	1	Brigard & Urrutia	3 Arrieta Mantilla & Asociados
	Mosquera Abogados S.A.S.		DacBeachcroft Colombia	Baker &Mckenzie S.A.S.
	Palacios Lleras		Salazar Prado & Jaramillo Abogados	Dentons Cárdenas & Cárdenas
	Torrado Angarita y Pinzón Abogados		VelezGutierrez Abogados	4 Castro Leiva Rendón Criales Abogados S.A.S.
5	Challela I Abogados	2	Botero Salazar Tobon Abogados	Muñoz Tamayo y Asociados
	Holland&Knight		Londoño & Arango Abogados	Norton Rose Fullbright
	Muñoz Tamayo y Asociados	3	DlaPiperMartinez Neira	Challela I Abogados
	Parra Rodríguez Abogados		Posse Herrera Ruiz	Gamboa & Acevedo
	COMPETENCIA Y ANTIMONOPOLIO		Tamayo, Jaramillo & Asociados	Garrigues
1	Brigard & Urrutia		PROPIEDAD INTELECTUAL	Godoy & Hoyos Abogados
	Gomez - Pinzon Zuleta	1	Baker &Mckenzie S.A.S.	1 Lloreda Camacho & Co.

	PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria		Brigard & Urrutia		RodríguezAzuelo Contexto Legal Abogados
	Posse Herrera Ruiz		Cavelier Abogados		INMOBILIARIA
2	Baker &Mckenzie S.A.S.		Lloreda Camacho & Co.	2	Brigard & Urrutia
	Dentons Cárdenas & Cárdenas	2	Dentons Cárdenas & Cárdenas		PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria
	Lloreda Camacho & Co.		Gomes - Pinzón Zuleta	3	Pinilla, Gonzalez y Prieto
3	DlaPiperMartinez Neira		OlarteMoure		Gomez - Pinzon Zuleta
	Garrigues		PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria		Posse Herrera Ruiz
	Norton Rose Fullbright		Posse Herrera Ruiz		Baker &Mckenzie S.A.S.
	RodriguezAzuelo Contexto Legal Abogados	3	Castellanos \$ Co.	4	Llorente Rosas Abogados
4	Cavelier Abogados		Holland&Knight		Ramirez& Cardona Abogados
	Godoy & Hoyos Abogados		MBC/Márquez Barrera Castañeda		Unión Navas Arbouin
	Muñoz Tamayo y Asociados		Triana, Uribe &Michelsen	1	Lloreda Camacho & Co.
	Parra Rodríguez Abogados	4	RodriguezAzuelo Contexto Legal Abogados	2	RodriguezAzuelo Contexto Legal Abogados
	Pinilla, González y Prieto		COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS		TECNOLOGÍA Y MEDIO DE COMUNICACIONES
5	Challela I Abogados	1	Araujo Ibarra y Asociados S.A.		Brigard & Urrutia
	Palacios Lleras		Ibarra Abogados	3	Baker &Mckenzie S.A.S.
	SanclementeFernandez Abogados S.A.	2	Brigard & Urrutia		Duran y Osorio Abogados Asociados
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		Forero Medina & Abogados Asociados		Gomez - Pinzon Zuleta
1	Baker &Mckenzie S.A.S.		Posse Herrera Ruiz	4	Lloreda Camacho & Co.
	Brigard & Urrutia	3	Gomez - Pinzon Zuleta		Palacios Lleras
	Gomez - Pinzon Zuleta		PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria		Tovar, Fajardo & Asociados Abogados
	Posse Herrera Ruiz	4	Godoy & Hoyos Abogados		Gamboa & Acevedo

2	DlaPiperMartinez Neira		Pricewaterhousecoopers	1	MBC/Márquez Barrera Castañeda
	Dentons Cárdenas & Cárdenas		Tangarife Torres & Asociados		Muñoz Tamayo & Asociados
	PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria	5	Dentons Cárdenas & Cárdenas		IMPUESTOS
	Suescún Abogados		TRABAJO Y EMPLEO		Brigard & Urrutia
3	Botero Salazar Tobón Abogados		Baker &Mckenzie S.A.S.	2	Gomez - Pinzon Zuleta
	Esguerra Asesores Juridicos		Godoy & Hoyos Abogados		Lewin &Wills Abogados
	Garrigues	2	AvarezLlévano&Laserna S.A.S.		Posse Herrera Ruiz
	RodriguezAzuelo Contexto Legal Abogados		Brigard & Urrutia		Baker &Mckenzie S.A.S.
	Vélez Gutierrez Abogados		López & Asociados Abogados	3	Dentons Cárdenas & Cárdenas
4	Gamboa & Acevedo		PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria		PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria
	Holland&Knight		Posse Herrera Ruiz		Quiñones Cruz
	Palacios Lleras	3	Dentons Cárdenas & Cárdenas	4	Garrigues
5	DacBeachcroft Colombia		Gomez - Pinzon Zuleta		Godoy & Hoyos Abogados
	Pinilla, Gonzalez y Prieto		Lloreda Camacho & Co.		Mauricio A. Plazas Vega Abogados & Asociados
6	SanclementeFernandez Abogados S.A.		Vs+M Abogados		Cahn-Speyer, Paredes & Asociados
	Tamayo, Jaramillo & Asociados		Cavelier Abogados		Holland&Knight
	Tobar & Romero Abogados		Chapman& Asociados		Norton Rose Fullbright
	ENERGÍA Y RECURSOS NATURALES		Holland&Knight		Parra Rodriguez Abogados
1	PhilippiPrietoCarrizosa Ferrero DU &Uria		Escandón Abogados		Pinilla, González Prieto
	Posse Herrera Ruiz		Norton Rose Fullbright		RodriguezAzuelo Contexto Legal Abogados
2	Baker &Mckenzie S.A.S.	5	Baquero & Asociados S.A.		
	Brigard & Urrutia				

FuenteElaboración propia de los autores

Tabla 32 Análisis del perfil competitivo del sector

Sector: Expresión social	Perfil competitivo del sector						
	Grado	Repulsión		Neutro	Atracción		Grado
		-	--		+	++	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande	X					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos		X				Bajos
Incremento de capacidad	Grande				X		Pequeño
Capacidad diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Importancia para la empresa	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Bajo
Costo de salidas	Alto		X				Bajo
Interacción estratégicas	Alta	X					Baja
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas				X		Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras entrantes	Bajas				X		Altas
Economías de escala	Baja					X	Alta
Diferenciación del producto	Bajos	X					Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio					X	Limitado
Acceso a canales de distribución	Bajas			X			Altas
Necesidades de capital	Amplio			X			Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado

Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño		X				Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto					X	Bajo
Integración hacia delante de proveedor	Alto					X	Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta		X				Baja
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alto
6. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.	Alta	X					Baja
Perfil numérico (Suma)		9	7	3	3	9	
Tendencia = Repulsión		16		3	12		

Fuente Elaboración propia de los autores

De acuerdo con el análisis del perfil competitivo del sector, se puede afirmar que es un sector que genera repulsión debido a que existen empresas que ya tienen una posición muy fuerte dentro del mercado y que crecer y empezar a crear reconocimiento para este sector suele tener una inversión bastante alta.

Con el fin de complementar el análisis del perfil competitivo se analizan las cuatro fuerzas de Porter:

- **Amenaza De Entradas:** Para Erazo & Escandón Abogados esta fuerza se desarrolla a su favor, como se mencionó anteriormente este sector genera repulsión, es decir, no es fácil la creación de empresas de este tipo de servicios, por las altas inversiones en capital y por qué existe actualmente un mercado muy poderoso con alta reputación que no se consigue fácilmente.
- Se puede afirmar tiene barreras de entrada bastante altas como: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, requisitos de capital y ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- **El Poder De Los Proveedores:** Tomando en cuenta el tipo de servicio que ofrece Erazo & Escandón Abogados, actualmente esta empresa no tiene como una amenaza el poder de los proveedores, debido que la naturaleza del servicio que ellos ofrecen que se basa principalmente en el contacto directo con sus clientes, no tienen intermediarios en cuanto a la prestación del servicio.
- **El Poder De Los Compradores:** Para el caso de la compañía Erazo & Escandón Abogados y debido a que cuenta con pocos clientes tiene dentro de ese grupo de clientes un comprador con gran poder, que ocupa la mayoría de los esfuerzos y tiempo, es el cliente más grande y los ingresos que aporta a la compañía son los más altos.

Este cliente representa una fortaleza y una debilidad para la compañía, una fortaleza porque es quien aporta grandes ingresos y le permite a la compañía sostenerse, pero

también representa una amenaza debido a que en el momento de que deje de ser nuestro cliente representa una gran pérdida financiera.

- **La Amenaza De Los Substitutos:** Para Erazo & Escandón, en este caso los substitutos como “Mediadores, Google, Paralegales,... Cualquiera de estas figuras no cumple, de una manera estricta, las funciones de un despacho, pero en algunos casos puede satisfacer a nuestros clientes sin necesidad de contar con servicios técnico - jurídicos”. (Molina, 2015)

Teniendo en cuenta los componentes de las 4 fuerzas del diamante competitivo de Porter se puede concluir que la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. tiene a través de estos factores las herramientas necesarias que le permitan construir y establecer una ventaja competitiva, dicho de otra manera posee con fortalezas y oportunidades que pertenecen a los cinco elementos esenciales del análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Dado lo anterior, se resalta que dentro de las **condiciones de los factores** Erazo & Escandón cuenta con el capital humano capacitado y preparado lo que le permite realizar una gestión de conocimiento efectivo y necesario dentro de las asesorías empresariales y de las **condiciones de la demanda** como se mencionó anteriormente, se ha incrementado la necesidad de las empresas de tener un asesor jurídico constante para la prevención de problemáticas o regulaciones legales en las diferentes áreas organizacionales.

Por otro lado, también es importante mencionar que aunque la empresa aún no aplica una estrategia sólida en cuanto a **Sectores Conexos y de apoyo**, cuenta con relaciones profesionales importantes con las cuales puede empezar a construir dichas alianzas que hoy

en día se han convertido en una de las principales tácticas para alcanzar la competitividad a nivel local, nacional y global lo que a su vez le permite mitigar la amenaza de no tener una estrategia consolidada ***estructura y rivalidad de la empresa*** porque es un sector que tiene ya un mercado consolidado con empresas bastante robustas.

No obstante, E&E Abogados S.A.S. debe implementar otras estrategias que permitan fortalecer los componentes del diamante de Porter y a las fuerzas que forman las competencias del sector para crear una ventaja competitiva difícil de imitar:

- **Estrategias:**

- Implementar y fortalecer tácticas para captar más clientes y fidelizarlos: outbound marketing, comunicación constante es decir realizar seguimientos después de brindar un servicio, realizar reuniones, informar al cliente de las novedades legales, etc. lo que le permite ampliar la oferta, ampliar su demanda y a su vez incrementar su capital humano para dar respuesta a los nuevos cambios. (O22/F12/F13/F14/D7/D21)
- Mejorar las condiciones de la oferta: crear valor diferenciador del servicio y darlo a conocer, el problema de no aceptar la realidad estratégica empresarial es que el cliente, a ofertas iguales o no diferenciadas, termina optando por el factor precio o factor reconocimiento como elementos determinante. (D27/D24/D23/D2/D1/O13/O14)
- Realizar un benchmarking de servicios de acuerdo al portafolio de los principales competidores de forma que se pudiera deducir cuáles son los más fuertes y ¿por qué?

y se esta manera poder fortalecer sus propios servicios. Sistema que sea constante y cumpla con una función de retroalimentación continuo. (A18/A16/F12/F14/D20/D26)

CAPITULO 4. ANALISIS DE REFERENCIACION CON SUS RIVALES.

Dentro del análisis referencial con sus rivales se realizará una investigación del número de bufets o firmas de abogados con los que compite E&E Abogados S.A.S. mencionando las características más relevantes dentro de este grupo y se realizará un benchmarking con dos empresas importantes en el sector de servicios jurídicos uno local y otro nacional.

El departamento del valle del Cauca cuenta con aproximadamente con 225 bufetes o firmas de abogados que ofrecen servicios en las diferentes áreas del derecho, sin embargo las áreas más representativas u ofertadas por estos despachos son Derecho Inmobiliario, Derecho Urbanístico, Derecho Administrativo, Derecho de Familia y Derecho Comercial, propiedad horizontal. Dentro de las firmas de abogados investigadas se evidencia que existen muchas en la ciudad de Cali que ofrecen un portafolio de servicio similar al que ofrece E&E Abogados S.A.S. con el mismo target como objetivo; algunas constituidas por un solo profesional pero la gran mayoría están constituidas por profesionales en diferentes áreas del derecho.

Con el fin de ilustrar tanto una amenaza como oportunidad que ofrecen las empresas con servicios similares y otras con servicios que pueden ser complemento para E&E Abogados se relacionan las siguientes firmas de abogados:

Tabla 33 Competencia por sector y portafolio

Salomón y compañía Cali - Comuna 19 Cuenta con más de 15 Años de Experticia y cuatro abogados especialistas en Derecho Jurídico, urbanístico, laboral y penalista. Portafolio: Derecho Inmobiliario, Derecho Urbanístico, Derecho Administrativo, Derecho de Familia y Derecho Comercial Propiedad Horizontal Fiducias y Sucesiones	Restrepo Abogados Cali - (Comuna 12) Especializado en brindar asesoría y servicios Portafolio Derecho penal Derecho Laboral Derecho Familiar Derecho Comercial Propiedad Horizontal Negligencias Medicas	Hernández y Asociados Consultorio Jurídico Cali - (Comuna 7) una firma de abogados cuya práctica profesional se caracteriza por su asesoría integral en el campo del derecho empresarial Portafolio Derecho Civil Derecho Inmobiliario Derecho Laboral Derecho Mercantil Litigios Outsourcing Jurídico Propiedad Intelectual Régimen de Insolvencia Derecho Comercial
Penalista Internacional Cali (Comuna 19) Especializados en Arreglos extrajudiciales, preacuerdos legales y asesoría integral Colombia/Usa a personas en procesos de extradición y Extraditadas.	Corrales Y Abogados Cali- (Comuna 19) Somos una firma de abogados ubicada en la ciudad de Cali, con amplia experiencia en diferentes ramas del Derecho y enfocados en asesorías para pequeñas y medianas empresas (Pymes).	Aylconsulting Cali - (Comuna 19) Somos una firma compuesta por profesionales del Derecho y la Contaduría Pública. Portafolio Derecho Comercial Derecho Derecho Laboral Derecho Civil

López y Mera abogados
Cali (Comuna 18)

Portafolio

Derecho Constitucional
Derecho Internacional
Derecho Penal
Derecho Laboral
Derecho Civil
Derecho de Familia
Derecho Administrativo
Derecho Comercial

Paola Medina Y Asociados SAS.
Cali (comuna 19)

Experiencia de más de doce (12) años en el sector del Comercio Exterior e Internacional.

Portafolio:

Derecho Aduanero
Logística y Comercio Exterior
Comercio Internacional
Régimen sancionatorio cambiario
Incentivos tributarios en importaciones y exportaciones
Elaboración de conceptos sobre temas específicos del régimen aduanero y cambiario
Representación ante la DIAN en procesos aduaneros (aprehensión y decomiso, sanciones, liquidaciones oficiales, efectividad de pólizas, origen, devoluciones por pago en exceso y de lo no debido, entre otros) y en vía extrajudicial como judicial.
Asesorías Administrativa
Asesorías y Estrategias en Ventas y/o Servicios.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Como se observa anteriormente las firmas que existen en la ciudad de Cali manejan servicios de asesorías similares, lo que constituye para Erazo & Escandón Abogados S.A.S. una amenaza latente que debe mitigar a través de estrategias de planeación y marketing de posicionamiento de marca. Sin embargo, existen también firmas de abogados con portafolios muy distintos lo que aporta una oportunidad de generar alianzas para cubrir las necesidades de un portafolio más amplio y agresivo.

Tomando en cuenta estas características se realiza el benchmarking con dos firmas de abogados una local *Hurtado & Gandini* y otra nacional *Brigard & Urrutia* comparando aspectos importantes de competitividad.

Tabla 34 Benchmarking Erazo & Escandón Abogados S.A.S

	E&E Abogados S:A.S			Hurtado & Gandini		Brigard & Urrutia	
Factores Críticos para el Éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,02	1,00	0,02	3,00	0,06	4,00	0,08
Calidad de los servicios	0,17	3,50	0,58	3,50	0,581	4,5	0,747
Competitividad de Precios	0,17	3,00	0,50	2,50	0,4175	2,50	0,4175
Administración	0,15	3,00	0,45	3,50	0,525	4,50	0,675
Posición Financiera	0,13	2,00	0,26	4,00	0,52	5,00	0,65
Lealtad del Cliente	0,17	3,50	0,58	3,00	0,501	4,00	0,668
Expansión Global	0,10	1,00	0,10	2,50	0,25	4,50	0,45
Participación en el mercado	0,10	2,00	0,20	3,00	0,3	5,00	0,5
Total	1,00	2,70		3,15		4,19	

Fuente: Elaboración propia de los autores

Hurtado &Gandini

Hurtado &Gandini es una de las más importantes firmas de abogados del Valle del Cauca con 18 años de experiencia en el mercado, ubicada en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga. Esta firma ha tenido un crecimiento exponencial, Fernando Gandini, socio de la firma Hurtado &Gandini Abogados, asegura que una de las estrategias principales de su crecimiento es conquistar su mercado local con el fin de tener clientes importantes para así poder ir capturando usuarios internacionales.

Portafolio de Hurtado &Gandini

- Derecho administrativo: Ofrece una representación altamente calificada de los intereses de nuestros clientes ante las actuaciones, trámites y litigios relacionados con la administración pública.
- Acciones públicas constitucionales y legales tales como: tutelas, acciones populares, de grupo, de cumplimiento, de inconstitucionalidad, de nulidad, de nulidad y restablecimiento del derecho, nulidad por inconstitucionalidad, nulidad electoral y pérdida de investidura.
- Procesos de selección, ejecución y liquidación contractual de la administración pública.
- Regímenes especiales de contratación.
- Procesos con medio de control de nulidad y restablecimiento del derecho y lesividad.
- Diseño y elaboración de estrategias de defensa judicial y extrajudicial.

- Actuaciones administrativas, incidentes, nulidades y recursos ordinarios y extraordinarios ante la administración pública.
- Derecho corporativo
- Derecho inmobiliario y planeación patrimonial
- Derecho marítimo y portuario
- Derecho Laboral

Brigard & Urrutia

Es una firma que asesora a nivel nacional con alianzas a nivel internacional, con más de 80 años de experiencia siendo una de las firmas líderes en Colombia y una con los mayores prestigios en Latinoamérica. *Brigard & Urrutia* han tenido como estrategias las alianzas nacionales e internacionales lo cual le ha permitido ampliar su portafolio y asesorar empresas más grandes en cualquier tipo de industria.

Portafolio de Brigard & Urrutia

Áreas de Práctica

- | | |
|---|---|
| • Aduanas y Comercio Internacional | • Compliance |
| • Ambiente y negocios sostenibles | • Corporativo |
| • Bancarios y Servicios Financieros | • Energía Renovable y Eficiencia Energética |
| • Cambiarios, Derivados y Productos Estructurados | • Fusiones y Adquisiciones |
| • Competencia e Integraciones | • Gestión de Patrimonio |
| | • Impuestos |

- Infraestructura y Servicios Públicos
- Inmigraciones
- Inmobiliario, Urbanístico, Hotelero y Agroindustria
- Laboral
- Litigios, Arbitraje e Insolvencia
- Mercado de Capitales y Regulación de Valores
- Recursos Naturales
- Seguros y Reaseguros
- Telecomunicaciones, Medios y Tecnología

Para concluir, Erazo & Escandón Abogados debe construir el reconocimiento de su marca, consolidar el factor diferenciador de su servicio e implementar estrategias de competitividad, para lo cual se plantea:

- *Consolidar la Marca:* reestructurar el factor diferenciador del servicio, invertir en la identidad visual de la empresa y estandarizar todas las interacciones con los consumidores.
- *Generar valor añadido:* hoy en día ofrecer un buen servicio, a un precio adecuado, con un buen servicio al cliente no los hace competentes.

CAPITULO 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA ERAZO & ESCANDÓN ABOGADOS S.A.S

5.1 PLANEACIÓN:

En la compañía Erazo & Escandón Abogados S.A.S, consideran la planeación de suma importancia para el logro de objetivos y metas de la organización, sin embargo, se reconoce que no existe un plan estratégico definido, “Realizamos algún tipo de planeación cuando deseamos implementar algo, se plantea, pero falta un poco de apoyo y seguimiento del equipo para que se lleve a cabo” (Directora Administrativa, Comunicación personal, 2018). Llegado a este punto y desde su construcción, a la fecha “Nos ha ido muy bien en la medida que no planeamos” (Gerente, Comunicación personal, 2018), es la premisa que prevalece en la organización. En consecuencia, se identifica una planeación inmediata en donde se logra satisfacer la necesidad momentánea, cuya principal consecuencia se conoce como incertidumbre y maximización de los riesgos, que toda compañía asume en su diario vivir.

Además, se tiene establecida una misión y visión, las cuales sus colaboradores no las reconocen como tal, debido a que no se tiene ni visible ni accesible en ninguna parte de la organización ni para sus clientes ni para sus colaboradores. Por otro lado, el que no se tienen establecidos los valores, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se desarrolla la clasificación de las fortalezas y debilidades del elemento de Planeación para la Organización Erazo & Escandón Abogados. S.A.S, en la siguiente tabla (Tabla 32),

Tabla 35 Variables del Proceso Administrativo Planeación.

PROCESO ADMINISTRATIVO PLANEACIÓN						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Establecimiento de la estrategia.			X		El no esclarecimiento de una estrategia, define una inexistencia o incorrecta determinación de prioridades, que a su vez determina un retroceso al momento de la toma de decisiones y un desconocimiento general en la compañía de cuál es la ruta que se desea llevar.
2	Se efectúa Gestión de la estrategia			X		
3	Definición de proyecciones estratégicas o metas anuales.			X		
4	Se realiza Gestión por directrices				X	
5	Definición clara de la metodología PHVA para la planeación			X		
6	Misión, Visión definida y divulgada				X	Estos elementos se tienen constituidos pero los colaboradores desconocen la existencia de los estos por lo cual desconocen la proyección deseada para la organización y lo que en realidad la compañía desea de ellos como colaboradores.
7	Establecimiento de metas, políticas y planes de acción				X	
8	Liderazgo como base fundamental para el logro de las metas		X			La compañía actualmente se identifica con un liderazgo autocrático, en donde hay un actor quien designa actividades y tareas, cuyo cumplimiento es lo principal.
9	Evaluación los resultados de la ejecución de la estrategia			X		La ausencia de un plan o proyecto eliminan la posibilidad de tener criterios y aspectos que medir, controlar y mejorar
10	Definición de indicadores de gestión			X		
11	Pronóstico y tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico			X		El desconocimiento del entorno y sus transformaciones, se configuran en una debilidad, de acuerdo con el comportamiento actual de la compañía. De manera que se convierte en una debilidad mayor cuando hay un replanteamiento de

demográfico, político y legal					proceder de la misma y se reconozcan en su entorno, logrando así identificar sus principales y más grandes falencias
----------------------------------	--	--	--	--	--

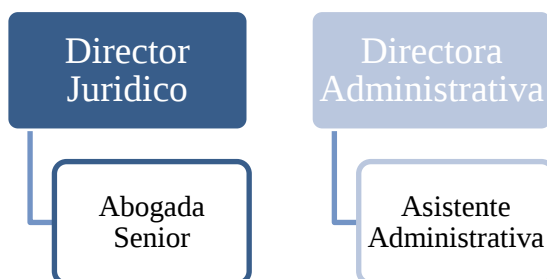
Fuente: Elaboración propia de los autores

5.2 ESTRUCTURA:

Erazo & Escandón Abogados S.A.S, tiene determinada un organigrama claro y definido donde se establecen claramente unas funciones, competencias y responsabilidades para cada uno de los cargos. De la siguiente manera:

“Erazo & Escandón Abogados tiene un gerente que a su vez es representante legal y Director Jurídico, es decir que acá nada de la asesoría sale sin el visto bueno de él, No debería. (Director de la Orquesta)... Directora Administrativa, se encarga de todos los trámites administrativos... Debajo del Director esta la abogada Senior, que trabaja específicamente en el área de asesoría con los clientes... Asistente administrativa cuya mayor responsabilidad es darme soporte en la Dirección Administrativa y por el tamaño de la empresa también da soporte al Director Jurídico y su equipo.” (Directora Administrativa, Comunicación personal, 2018)

Grafica 11 Organigrama Erazo y Escandón Abogados S.A.S



Fuente: Elaboración propia de los autores, en base a la entrevista a la gerencia

Así mismo, se establece que la estructura organizacional anteriormente mencionada, no existe establecida por escrito ni sustentada orgánicamente en el papel. Determinando así la poca proyección e importancia que estos elementos tienen en el día a día de la organización.

En la siguiente tabla (Tabla 33), se desarrolla la clasificación de las fortalezas y debilidades del elemento de Estructura para la Organización Erazo & Escandón Abogados. S.A.S Estructura organizacional, funcional de la organización.

Tabla 36 Variables del Proceso Administrativo Estructura.

PROCESO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURA						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Se tiene una clara estructura organizacional.		X			La claridad en la funcionalidad de la compañía es identificable, mas no presentan una estructura establecida en la documentación soporte
2	Existe un organigrama para la gerencia y las áreas operativas.			X		Inexistente
3	Los colaboradores conocen sus funciones y responsabilidades.		X			Debido a la funcionalidad o diario vivir y el tamaño de la organización, cada actor conoce a cabalidad sus funciones y responsabilidades. Más no se encuentra establecido los determinados manuales de funciones, lo que a su vez puede ocasionar conflictos en determinado momento.
4	La estructura organizacional facilita la toma de decisiones.		X			La estructura que se expresa si facilita la toma de decisiones, debido al tamaño de la compañía ya que hay una definición clara de las responsabilidades y tareas del

						equipo de trabajo.
5	La estructura organizacional es adecuada para el logro de los objetivos.			X		No existe una estructuración de objetivos a corto, mediano ni largo plazo.

Fuente: Elaboración propia de los autores

5.3 DIRECCIÓN

Teniendo en cuenta el tamaño de la organización la dirección se basa en la coordinación tanto administrativa (logística y de procesos), como jurídica (Atención al cliente, manejo de procesos, etc.), el número de empleados y la falta de planeación la organización hoy tiene una dirección basada en las decisiones reactivas y no preventivas, es decir, afrontan los requerimiento inmediatos, en donde la toma de decisiones se establece al momento en que esta se presentan y son de inmediata ejecución. Por lo anterior se puede identificar la inexistencia del uso de la metodología PHVA, añadiendo que hay una carencia en la vinculación de la misión, visión, valores y objetivos institucionales; La Gerencia no dimensiona la importancia de relacionar los ítems anteriormente mencionados con el ejercicio diario de sus actividades.

En la siguiente tabla (Tabla 34), se desarrolla la clasificación de las fortalezas y debilidades del elemento de Dirección para la Organización Erazo & Escandón Abogados. S.A.S

Tabla 37 Variables del Proceso Administrativo Dirección.

PROCESO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	La toma de decisiones es ágil y oportuna.		X			El tamaño de la compañía permite la coordinación de las áreas funcionales como la toma de decisiones oportunas.
2	Existe buena coordinación entre las	X				

	áreas funcionales.					
3	Se identifican mecanismos para el control de gestión			X		La carencia de un plan estratégico imposibilita la creación de mecanismos de control de gestión
4	Se tiene un proceso de evaluación.			X		
5	Siente la organización el liderazgo de su gerente en pro de mejoramiento.			X		No existe un liderazgo en pro del mejoramiento, existe un liderazgo autocrático, en pro de solventar el diario vivir.
6	Se cuenta con una comunicación efectiva.		X			El tamaño de la compañía permite una comunicación efectiva y fluida.
8	La comunicación fluye en la organización.		X			

Fuente: Elaboración propia de los autores

5.4 CONTROL

La falta de proyección a largo plazo y la toma de decisiones no programadas, permiten la inexistencia de elementos de control y medición, ya que no hay herramientas que se puedan medir o controlar.

La carencia de modelos de medición y evaluación ocasiona a su vez el no medir ni seguir el desempeño del equipo de trabajo, que a su vez dificultan el identificar las falencias en el cumplimiento de las tareas y/o funciones.

Por lo expuesto anteriormente no se lleva ningún proceso de control ya que no existen metas ni objetivos que se puedan medir. En relación al único ente de control que se establece es en el aspecto financiero gracias a la utilización de un programa contable y en apoyo de un contador externo.

En la siguiente tabla (Tabla 35), se desarrolla la clasificación de las fortalezas y debilidades del elemento de Control para la Organización Erazo & Escandón Abogados. S.A.S

Tabla 38 Variables del Proceso Administrativo Control.

PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Se cuentan con sistemas de evaluación y control.			X		La inexistencia de un plan estratégico, imposibilita la creación de sistemas de gestión y control. (No se puede controlar, medir o gestionar, lo que no está planeado y claramente definido)
2	Los procesos que se manejan cuentan con sistemas o métodos para realizar ajustes de forma inmediata.			X		
3	La información sobre el desempeño del equipo de trabajo es exacta, oportuna, objetiva y clara			X		
4	Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño			X		
5	Las medidas correctivas que deben tomarse se retroalimentan en forma eficiente y efectiva				X	
6	El control se adecua a la realidad organizacional			X		
8	Se cuenta con sistema automáticos de registro de las operaciones y sus variables.				X	

Fuente: Elaboración propia de los autores

5.5 DIAGNOSTICO FINANCIERO

De acuerdo con el tamaño de la organización el establecimiento de un departamento financiero no se justifica, por lo cual las actividades y tareas que están correlacionadas las manejan desde la dirección administrativa en apoyo con un contador externo, contratando sus servicios por la modalidad de Outsourcing.

Se evidencia que en la compañía no cuenta con una planeación de presupuestos de venta, planes de financiamiento e inversión, sin embargo, existe una asistencia contable oportuna

y pertinente que aún no se emplea como una herramienta de apoyo contable constante para la toma de decisiones.

Resumiendo, y analizando la información obtenida por parte de la gerencia, la compañía arroja resultados bajos, en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Con conocimiento de los estados contables al último mes identificamos un pasivo importante, el cual se compone de alrededor del 4% de los ingresos generales de la compañía. Los gastos operacionales y no operacionales presentan una gran participación del flujo de dinero de la misma tal como, personal (61.43%), honorarios (15.03%) y los servicios (7.38%) los cuales componen alrededor del 83% de estos, dejando los ítems como aspectos legales, impuestos, gastos financieros, entre otros, en el 17% restante, teniendo en cuenta una entrada total en ventas a corte del 30 de Septiembre del presente año de \$117.948.127 y una salida equivalente a \$126.893.508, se identifica una pérdida neta de **\$8.945.381**. Sin tener en cuenta los ingresos no operacionales u otros ingresos, que se encuentran principalmente relacionados con las devoluciones de impuestos. Operativamente la compañía reporta un déficit financiero equivalente a **\$4.481.368,53**

Tabla 39 Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual Acumulado a Septiembre de 2018

Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual Acumulado a Septiembre de 2018	
Venta del periodo	
Comercio por Mayor y Menor	\$117.948.127
Total de Ventas en el periodo	\$117.948.127
Gastos de Administración	
Total de Gastos de Administración	\$121.867.261
Gastos no Operacionales	
Total de gastos no operacionales	\$5.026.246,95

UTILIDAD NETA	- \$8.945.381
Otros Ingresos	
Total de otros ingresos	- \$5.156.351,53
Otros Egresos	
UTILIDAD O PERDIDA	- \$4.481.386,53

Fuente: Información suministrada por el propietario

El comportamiento financiero nos demuestra un decrecimiento en ventas en los últimos 9 meses, con un comportamiento estándar de los gastos operativos y no operativos de la compañía. De acuerdo con lo expresado por la gerencia el decrecimiento en ventas se produjo por la deserción de 2 de los clientes fijos.

Tabla 40 P y G comparativo de cuenta mensual

PYG COMPARATIVO MENSUAL A NIVEL DE CUENTA			
Venta del periodo	enero 2018	julio 2018	septiembre 2018
Comercio por Mayor y Menor	\$13.860.719	\$12.839.047	\$10.776.563
Total de Ventas en el periodo	\$13.860.719	\$12.839.047	\$10.776.563
Gastos de Administración			
Gatos de personal	\$7.611.648	\$8.101.292	\$8.101.291
Honorarios	\$781.242	\$781.242	\$781.242
Impuestos	\$117.122	\$11.677	\$19.297,26
Arrendamientos	\$1.985.047	\$2.166.500	\$2.166.500
Servicios	\$1.127.597	\$1.054.598	\$642.784,04
Gastos Legales		\$16.500	\$0
Diversos	\$470.162	\$220.563	\$368.775
Total de Gastos de Administración	\$12.092.818	\$12.352.372	\$12.079.889
Gastos no Operacionales			

Financieros	\$387.110,57	\$336.013,70	\$426.997,37
Gastos Extraordinarios	\$3.052	\$13.766	\$791.641,40
Gastos Diversos	\$1,12	\$68,65	\$574,33
Total de gastos no operacionales	\$390.164	\$349.848	\$1.219.213
UTILIDAD NETA	\$1.377.737	\$136.827	- \$2.522.539
Otros Ingresos			
Financieros	\$3.387,38	\$5.345,71	\$4.472,27
Arrendamientos	\$559.010	\$559.010	\$559.010
Recuperaciones			\$78.124
Diversos	\$1,86	\$1.034,11	\$69,70
Total de otros ingresos	\$562.399	\$565.390	\$641.675,97
Total de otros egresos	\$674.965		
UTILIDAD O PERDIDA	\$1.265.172	\$702.216	- \$1.880.863

Fuente: Información suministrada por el propietario

Uno de los principales factores que afectan la viabilidad y el equilibrio financiero de Erazo & Escandón Abogados se da por la gran cartera acumulada de 90 o menos días, la cual se acerca a los \$31.120.000, lo que infiere que operativamente la compañía genera el capital necesario para su funcionamiento, más su descapitalización empieza a generar estragos en la marcha d la compañía (menos capital circulante, mayor posibilidad de perdidas, menores ventas y utilidades.)

Tabla 41 Variables del Proceso Administrativo Financiero

PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERA						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Contabilidad externa		X			
2	Departamento financiero				X	
3	Indicadores de inversión			X		

4	Gastos Administrativos			X		
5	Ingresos operacionales				X	
6	Déficit financiero			X		
7	Alta Cartera			X		

Fuente Elaboración propia de los autores

5.6 MERCADEO: CLIENTES

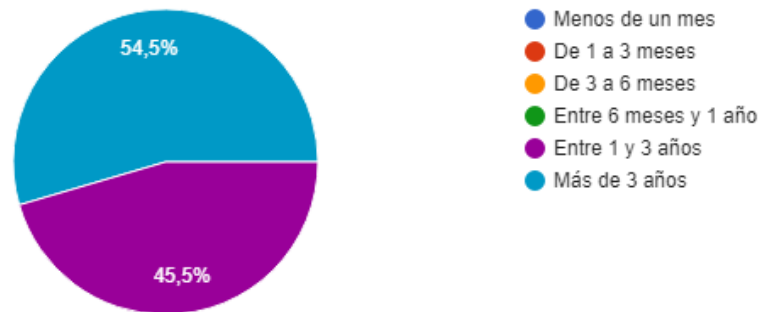
Erazo & Escandón Abogados S.A.S, desde su creación y a la fecha cuenta con un solo estudio sectorial y de mercado, el cual fue elaborado en el año 2010 por la dirección administrativa, lo que conlleva a desconocer la dimensión real en cuanto a lo que se refiere a los nichos de mercados explorados e inexplorados. Por otro lado, en lo llevado de los últimos dos (2) años solo se ha adquirido un total de un (1) cliente nuevo para la compañía, índice el cual ha “Decrecido, pero decrecido para bien, ósea han sido filtrados, porque son clientes que su manejo de cartera es tremendo” (Directora Administrativa, comunicación personal, 2018), lo cual para la Dirección Administrativa sugiere un aspecto positivo, más se identifica como un factor negativo en relación a la misma participación en el mercado. Lo anterior se expone como es depreciada la intención de crecimiento organizacional.

Como herramienta del plan de marketing la modalidad que ha escogido la compañía, Erazo & Escandón Abogados, en pro de atraer mayor clientela es el conocido “Voz a Voz”, dicha modalidad presenta varios beneficios tales como, “impacto a un grupo específico”, es la mejor forma de hacer publicidad sin invertir dinero en dicho rubro y refuerza la marca.

Por otro lado, tenemos la percepción de los clientes fijos de la organización:

¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.? 11 respuestas

Grafica 12 Años de uso



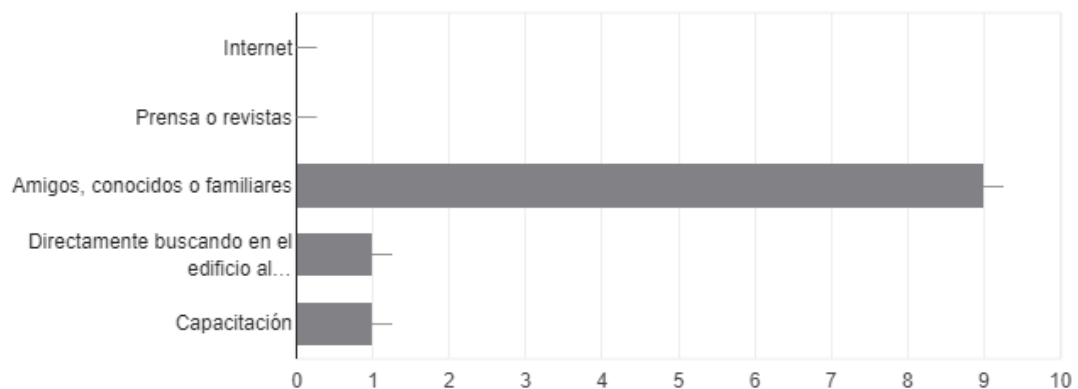
Fuente Elaboración propia de los autores

El 54.5% de la clientela encuestada se encuentra usando los servicios de la empresa por más de 3 años y el 45.5% restante entre 1 y 3 años. Lo que hace bastante notoria la fidelización de los clientes con la organización, que a su vez posicionan el conocido “GoodWill” de la compañía que brinda una gran oportunidad de crecimiento.

¿Cómo conoció empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.?

11 respuestas

Grafica 13 Modalidad de conocimiento de la empresa

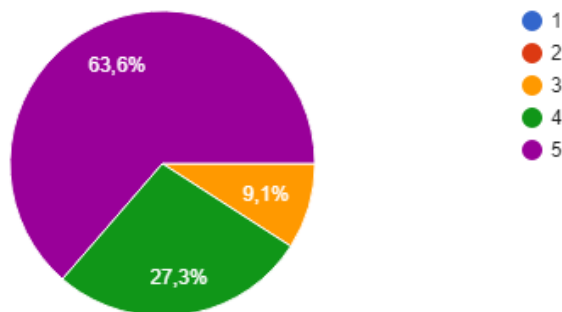


Fuente Elaboración propia de los autores

El conocimiento de la empresa entre los clientes se ha dado principalmente por la modalidad de voz a voz, entre familiares y clientes con sus respectivos referidos, siendo casi el 80% de los clientes atraídos por esta modalidad, más se logra identificar opciones como ofertando capacitaciones 10% o referidos del edificio donde se encuentra ubicada la compañía 10%, las cuales toman una pequeña participación en la modalidad de conocimiento que tiene Erazo & Escandón Abogados en sus clientes fijos.

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho. 11 respuestas

Grafica 14 Nivel de satisfacción

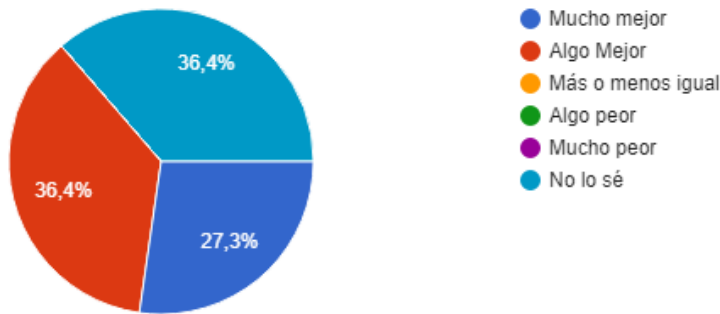


Fuente Elaboración propia de los autores

La satisfacción de los clientes se identifica en un rango óptimo, observando que estos en un 100%, se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos. Lo que sugiere que en realidad se está logrando cosas importantes con los consumidores ya establecidos y que a su vez se puede lograr con clientes potenciales, gracias a una experiencia en el manejo tácito y minucioso de las necesidades del consumidor.

En comparación con otras alternativas de tipo producto/servicio, el producto/servicio Erazo & Escandón Abogados S.A.S. 11 respuestas

Grafica 15 Categorización de alternativas de productos o servicios

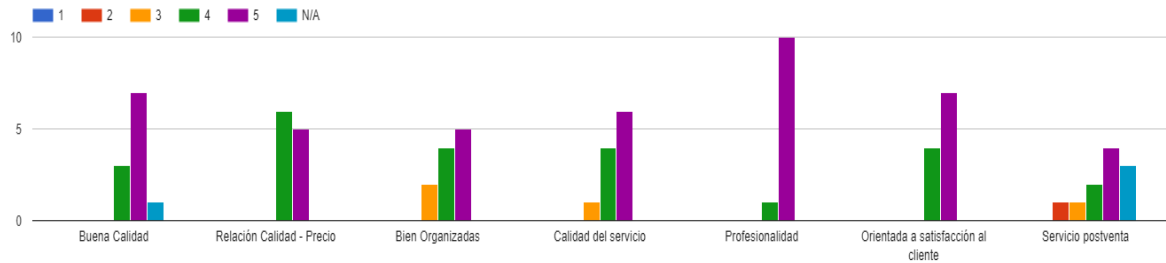


Fuente Elaboración propia de los autores

El desconocimiento de los consumidores sobre el mercado brinda una seguridad momentánea, apostándole a la satisfacción y la fidelización de los estos, puesto que un 36,4% de los clientes desconocen las opciones que tienen como consumidores, lo que existe en el mercado, sus características y lo que pueden obtener del mismo. No obstante, un importante porcentaje, alrededor de un 63,6%, considera que el servicio de Erazo & Escandón Abogados S.A.S, respecto a otras alternativas es “Mejor” o “Mucho mejor”.

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es Deficiente y 5 es excelente) los siguientes atributos de empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.

Grafica 16 Valoración del servicio

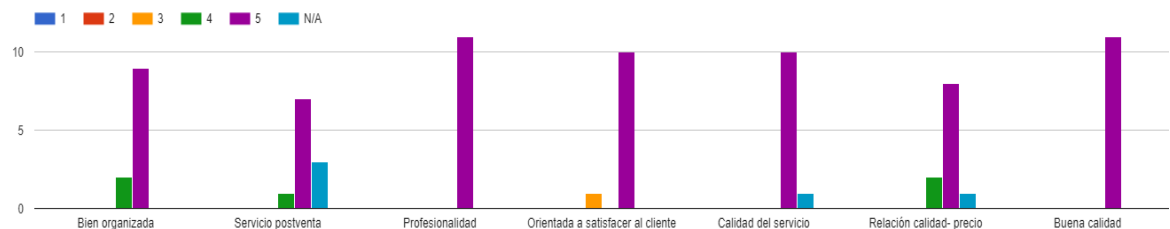


Fuente Elaboración propia de los autores

La valoración del servicio brindado por de Erazo & Escandón Abogados es cualificado positivamente, logrando denominaciones en casi todos los ítems por encima de 3, exceptuando el servicio posventa, el cual fue el obtuvo las menores calificaciones entre 2, 4 y N/A. Lo que sugiere una oportunidad de mejora importante la cual afianzaría aún más la relación con los clientes.

Y ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

Grafica 17 Valoración individual de los atributos

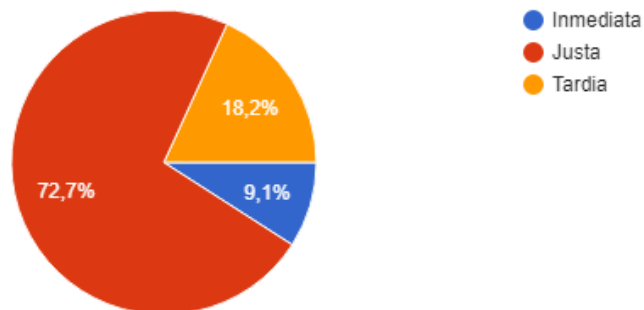


Fuente Elaboración propia de los autores

Los atributos evaluados a criterio de los clientes demuestran la importancia que cada uno representa a la hora de brindar un servicio integral. De acuerdo con el análisis cada uno de los ítems mencionados toma una gran relevancia para todos y cada uno de los clientes encuestados. Lo anterior define que toma el primer lugar tanto la buena calidad en el servicio como el profesionalismo de este y el menos relevante pero aun así no menos importante el servicio post venta. Lo que infiere que una constante retroalimentación y empalme de los atributos en mención permitiría una estructura de servicio de calidad.

¿Cómo valora el tiempo de respuesta de la compañía? 11 respuestas

Grafica 18 Valoración del tiempo de respuesta



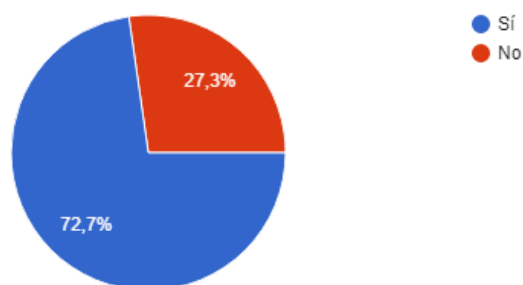
Fuente Elaboración propia de los autores

El tiempo de respuesta de la compañía se comprende en un lapso de 1-3 días, de acuerdo con la percepción de los clientes este un rango de temporalidad es justa y funcional para los consumidores en un 72,7% de los clientes encuestados, más un porcentaje como es el 18,2% considera que dicha temporalidad es tardía, lo que infiere que es un atributo o aspecto que se puede reevaluar y considerar para mejoras o negociación con los mismos.

¿Ha recomendado usted empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. a otras personas?

11 respuestas

Grafica 19 Indicador de recomendación

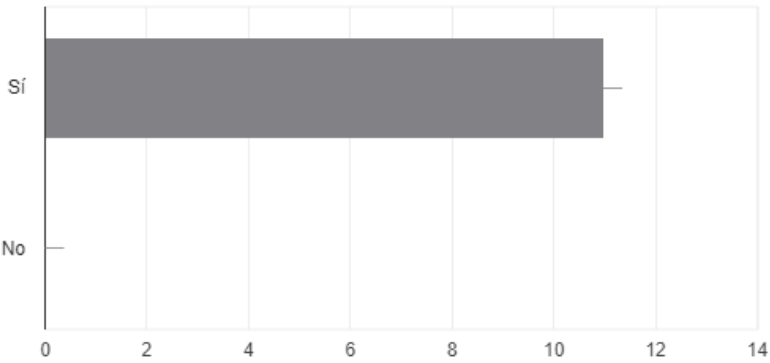


Fuente Elaboración propia de los autores

La voz a voz y recomendación por medio diferidos se ha efectuado de acuerdo con la información brindada por los clientes actuales, aunque dicha ejecución no ha brindado los resultados esperados, se identifica un potencial y oportunidad si se focaliza adecuadamente, teniendo en cuenta que el 72,7% de los clientes encuestados han recomendado la compañía a terceros y el 100% estará dispuesto a recomendarla, lo que brinda un abanico de posibilidades.

¿Recomendaría usted empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. a otras personas?
11 respuestas

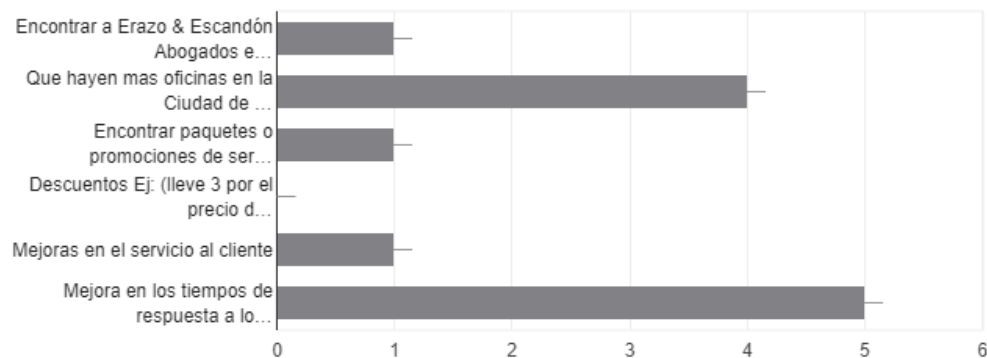
Grafica 20 Recomendaría la compañía



Fuente Elaboración propia de los autores

¿Qué le gustaría que mejorara la empresa? 11 respuestas

Grafica 21 Opciones de mejora



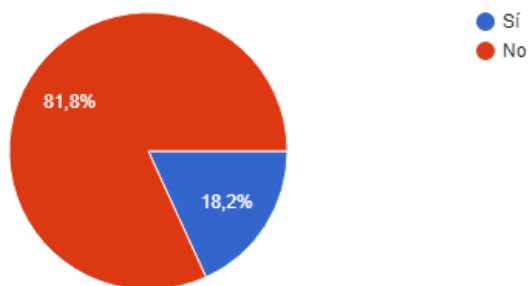
Fuente Elaboración propia de los autores

Entre los ítems que considera los clientes, a los cuales la compañía debe apostar en mejorar, se posiciona en primer lugar el tiempo de respuesta a las requisiciones de los clientes y la facilidad de encontrar la compañía en varios puntos de la ciudad o en su defecto encontrar mecanismos para facilitar el acceso de los clientes a los servicios de la compañía.

Adquieres otro tipo de servicios de abogacía en otras compañías

11 respuestas

Grafica 22 Adquisición de servicios en otras compañías



Fuente Elaboración propia de los autores

Una importante participación (81.8%) de los clientes encuestados no adquiere servicios jurídicos con otras compañías, más el porcentaje restante (18.2%) si lo hace, esto indica que hay una necesidad insatisfecha o un servicio específico el cual no existe en la compañía. Lo anterior presenta un riesgo latente a la compañía cuyo manejo determina el comportamiento a seguir de la misma.

¿Si tu respuesta anterior es afirmativa, que servicios y por qué los adquiere con otra compañía? 2 respuestas

Diversos Motivos
Cancelación de Rut, liquidación de empresa

Los servicios jurídicos que solicitan y/o adquieren los clientes de Erazo & Escandón Abogados en otras firmas son muy especializado o muy técnicos. Lo que establece oportunidades de crecimiento y satisfacción de dichas necesidades a estos clientes y/o en su defecto la especialización de los servicios que brinda la compañía sin dejar de hacer lo que ya se hace.

¿Qué otros servicios creen usted que podría adquirir con Erazo & Escandón abogados S.A.S.? 11 respuestas

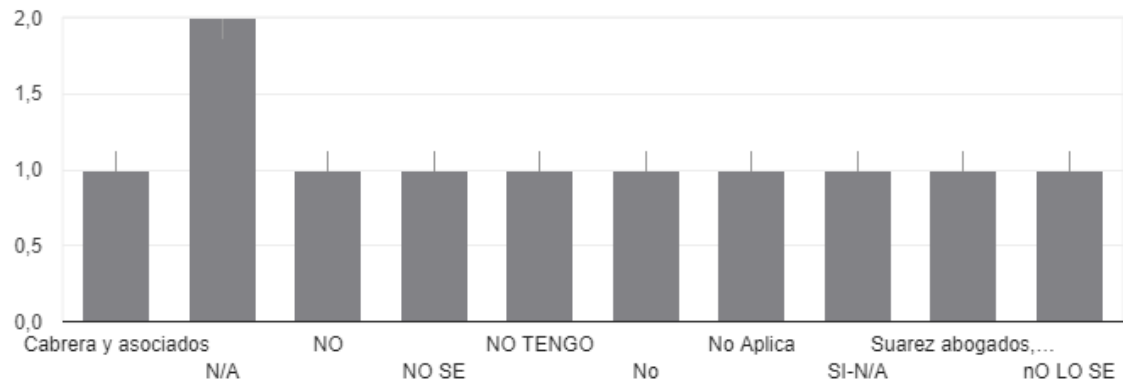
N/A (2)
Asesorías
Asesoría tributaria
No Aplica
ES COMPLETO
ASESORIAS ADMINISTRATIVAS
NO SE
Asesoría Jurídica en Contratos
No se
Tengo lo q necesito

Los únicos elementos que informan los clientes que les gustaría obtener de Erazo & Escandón Abogados son: Asesoría Tributaria, administrativa (La cual no compete a la organización) y en Contratación. Ya que de primera mano existe un desconocimiento de los requerimientos para los clientes, como personas naturales o jurídicas, o en su defecto no presentan otra necesidad sino las satisfechas por la organización.

¿Conoce usted en que otra compañía podría adquirir los servicios que normalmente adquiere con Erazo & Escandón Abogados S.A.S.? Como se llama

11 respuestas

Grafica 23 Conocimiento de la competencia



Fuente Elaboración propia de los autores

El desconocimiento presentado por los clientes de Erazo y Escandón Abogados en relación con la competencia y/o demás ofertantes de estos productos es bastante definido, alrededor del 27% de la clientela encuestada identifican a tres competidores directos de la compañía

(Suarez Abogados, Cabrera y asociados y otro), por el contrario, el 63% restante representa una importante participación y valor agregado que se puede ofertar.

Tabla 42 Variables del Proceso Administrativo Mercadeo.

PROCESO ADMINISTRATIVO MERCADEO						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Good Will	X				El renombre que da la fidelización de los clientes encuestados, permite y brinda muchas oportunidades a la organización.
2	Nivel de satisfacción	X				Los clientes cuentan con un nivel de satisfechos a muy satisfechos.
3	Servicio pos venta				X	Conociendo la naturaleza de servicio, el plus pos venta es un atributo específico para cada cliente por lo cual no se podría estandarizar.
4	Tiempos de respuesta		X			El tiempo de respuesta establecido no es satisfactorio con las necesidades del cliente más, se debe enfatizar la importancia de un producto confiable.
5	Satisfacción de todas las necesidades jurídicas				X	La insatisfacción de necesidades jurídicas específicas es clasificada como debilidad menor ya que es algo con lo que se puede trabajar.
6	Niveles de referidos		X			Se considera una fortaleza menor porque hay un voz a voz pero explota de la mejor manera
7	Retroalimentación del plan de marketing			X		Nulo e inexistente desde 2011

Fuente Elaboración propia de los autores

5.7 GESTIÓN HUMANA

La compañía cuenta con el recurso humano capacitado y apto para sus funciones, teniendo en cuenta que las actividades claves o función de ser de la compañía dependen directamente de este recurso, la compañía cuenta con la disposición de que este se actualice y capacite

constantemente. Cabe aclarar que desde sus inicios la estructura organizacional no ha crecido como se esperaba, por lo tanto, la necesidad, el manejo y control del personal no presentan un desafío constante. No obstante, se conoce que no hay una delimitación de funciones por cargos lo que puede ocasionar roces o malos entendidos en determinado momento. Cuando se evalúa el clima laboral se identifica como bueno, gracias al tamaño de la compañía, contando con unas condiciones físicas e higiénicas acorde con el bienestar y la salud de los empleados.

De acuerdo a los requerimientos de ley Erazo & Escandón Abogados cumple al brindar a sus empleados todas las requisiciones o llamadas prestaciones sociales, (Cesantías, primas, salud, pensión, entre otras). Las cuales como organización garante y en busca de justicia fundamenta el buen accionar de sus clientes respecto a estos ítems.

Consecuentemente se estipula gracias al tamaño de la organización que el índice de rotación es nulo, de la misma manera la necesidad de personal también es nula.

Tabla 43 Variables del Proceso Administrativo Gestión Humana

PROCESO ADMINISTRATIVO GESTION HUMANA						
No.	VARIABLES	FM	Fm	DM	Dm	Impacto en la empresa
1	Crecimiento organizacional				X	Se establece como una debilidad ya que de esta misma manera no se ha diversificado ni especializado el servicio
2	Índice de rotación	X				Es nulo, la inexistencia de este brinda una continuidad en los diferentes procesos que maneja la organización
3	Existencia de manuales de funciones			X		Esto determina la designación de actividades y tareas de cada uno de los colaboradores de la compañía y su inexistencia permite malentendidos y demás factores que pueden ser negativos

4	Personal capacitado		X				La compañía apuesta por que su personal esté capacitado y apto para cada uno de los posibles casos que puedan presentarse.
---	---------------------	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia de los autores

En síntesis, es importante resaltar las principales características del diagnóstico interno realizado a la compañía Erazo & Escandón Abogados, en el cual se determina que uno de los principales obstáculos de crecimiento es que la organización no realiza una planeación a corto, mediano o largo plazo lo que le impide establecer metas claras del direccionamiento de la empresa y a su vez el incumplimiento de las mismas, disminución de la eficiencia a la hora de analizar procesos y realizar seguimientos, inadecuada asignación de recursos debido a que se hace difícil considerar los escenarios adecuados para las proyecciones a corto, mediano y largo plazo, sin tener en cuenta las situaciones de emergencia creando así un entorno de incertidumbre que tiene como consecuencias altos costos internos.

Otro rasgo igual de importante, que impide que la compañía realice estrategias financieras es su cartera, como se mencionó anteriormente la cartera que tienen los clientes con la compañía es bastante alta y su impacto es fuerte porque E&E Abogados no cuenta con un respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

- **Estrategias**

- Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que permita tener claridad del propósito de la organización, estas metas deben ser congruentes y afines con los medios necesarios para cumplirlas, crear cursos de acción definidos

para cada meta u objetivo e impartir a través de toda la organización con el fin de que se conviertan en acciones continuas. (D23/D20/D15/D10/F8/F9/F11/A16)

- Crear políticas de crédito para una cartera sana que incluya un sistema de vigilancia y control. (A14/D25)
- Establecer mecanismos para el seguimiento y desarrollo de las metas u objetivos mediante indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan conocer no solo estado de cumplimiento sino sus resultados. (D23/D18/F9/A10)

Tabla 44 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
No.	FACTORES DERERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	- Altos costos de cambio para el cliente	4,0%	4	0,16
2	- Acceso a canales de distribución	2,0%	3	0,06
3	- Bajos costos del cambio de proveedor	2,0%	4	0,08
4	- Tiempos de respuesta al cliente adecuado	1,0%	4	0,04
5	- Alto grado de niveles de satisfacción	4,0%	4	0,16
6	- Personal capacitado	1,0%	4	0,04
7	- Nulo índice de rotación	1,0%	4	0,04
8	- La comunicación circula de forma efectiva	1,0%	4	0,04
9	- Existe buena coordinación entre las áreas funcionales.	1,0%	4	0,04
10	- Toma de decisiones ágil y oportuna	2,0%	4	0,08
11	- Conocimiento de funciones y responsabilidades.	1,0%	3	0,03
12	- Existencia de liderazgo	2,0%	4	0,08
13	- Buena reputación ante el cliente actual	4,0%	4	0,16
14	- Experticia en el mercado	5,0%	3	0,15
DEBILIDADES				

15	- Poca diferenciación del producto	4,0%	1	0,04
16	- Poca especialización de los activos	0,5%	2	0,01
17	- Nula planeación estratégica	2,50%	1	0,03
18	- Sin proveedores estratégicos	1,0%	2	0,02
19	- Integración hacia atrás del cliente	2,0%	2	0,04
20	- Proliferación de productos sustitutos	3,0%	2	0,06
21	- Nula gestión por directrices	3,0%	2	0,06
22	- Definición inexistente de la metodología PHVA para la planeación	3,0%	1	0,03
23	- Falta de estructuración de Valores y Políticas	0,5%	2	0,01
24	- Inexistencia de manuales de funciones	0,5%	2	0,01
25	- Carencia de indicadores de gestión	2,0%	2	0,04
26	- Nula estrategia preventiva para las variables del entorno externo	3,0%	2	0,06
27	- Carencia de un organigrama	1,0%	2	0,02
28	- Inexistencia de una estrategia de marketing	3,0%	1	0,03
29	- Metodología de retroalimentación inoportuna, subjetiva y poco clara	3,0%	2	0,06
30	- Inexistencia de mecanismos de control	3,0%	1	0,03
31	- Bajos niveles de automatización	3,0%	2	0,06
32	- Limitado crecimiento organizacional	2,0%	1	0,02
33	- Servicio posventa nulo	2,0%	1	0,02
34	- Limitante satisfacción de todas las necesidades jurídicas	3,0%	2	0,06
35	- Inexistencia de sistemas de evaluación	3,0%	1	0,03
36	- Poco número de clientes	4,0%	1	0,04
37	- Nivel alto de gastos	2,0%	1	0,02
38	- Poca Inversión general	3,0%	1	0,03
39	- Bajos niveles de ingresos	4,0%	1	0,04
40	- Déficit financiero	4,0%	2	0,08
41	- Alta cartera	4,0%	1	0,04
TOTAL		100,0%		2,15

Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo a la evaluación realizada en la matriz de factores internos (EFI) y sus resultados se puede afirmar que Erazo & Escandón Abogados tiene una estructura organizacional

interna débil, que se ve reflejada en factores determinantes del éxito como lo son: la poca diferenciación del producto, la inexistencia de una estrategia preventiva ante las variables del entorno externo, inexistencia de una estrategia de marketing y la proliferación de los productos sustitutos. Cabe resaltar, que la variable que más impacto tiene sobre las demás es la inexistencia de un plan de marketing consensuado que conlleva a que la firma pierda la relación equilibrada entre la idea del servicio, los objetivos y recursos de los que dispone, y a su vez contribuye a perder visibilidad en el sector y a perder clientes por que la competencia avanza. En otras palabras no se tiene claridad de donde se está y a dónde se quiere llegar con la organización.

A pesar de que la compañía cuente con elementos importante dentro de sus fortalezas internas sino implementa acciones y objetivos organizacionales no se podrán utilizar al máximo aquellas fortalezas que conlleven al éxito dichos objetivos, también es importante mencionar que primero Erazo & Escandón Abogados deben combinar las fortalezas internas para eliminar o disminuir sus debilidades lo que les permitirá aprovechar las oportunidades externas y afrontar o prevenir las amenazas externas.

A continuación se proponen algunas estrategias que le permitirá a E&E Abogados empezar a crear visibilidad en el mercado, utilizar los mismos medios que sus actuales productos sustitutos y emprender su estrategia de marketing.

- **Estrategias**

- Crear medios digitales de comunicación (Crear un Blogs, crear videos informativos para sus redes sociales, correos corporativos y página web, crear newsletters, etc.). (O13/O14/A10/A13)
- Crear marketing de contenido en los medio digitales. (O13/O14/A10/A13/D16)
- Crear y asistir a eventos informativo de interés común entre las empresas para fomentar las relaciones con los clientes actuales y captar clientes potenciales. (F13/F14/A18/A16/O8/5/O4)
- Inversión en soluciones de CRM sencillas como los softwares que le permita a E&E Abogados tener acceso a un tablero de mandos simple, recordatorios de seguimiento, informes de gestión, actualizaciones de calendario etc. (A22/A14/A13)
- Potenciar la estrategia de marketing de referidos que le permita a la empresa visitar aquellos clientes potenciales para esto, la empresa E&E Abogados debe ofrecer un incentivo para el cliente que refiere. (D16/O14/O16/O13)
- Participar en paneles o conferencias de marketing jurídico (O22/F13/F14/A18/A16/O8/5/O4)

CAPITULO 6. ANÁLISIS DOFA

Condensando la información obtenida en los análisis realizados (Análisis Externo EFE - Análisis Interno EFI) de la empresa Erazo y Escandón Abogados, se realiza la matriz de análisis DOFA (ver anexo #) y se proponen de estas las siguientes estrategias:

Tabla 45 Debilidades (DOFA)

#	DEBILIDADES		
D1	Poca diferenciación del producto	D15	Carencia de un organigrama
D2	Poca especialización de los activos	D16	Inexistencia de una estrategia de marketing
D3	Nula planeación estratégica	D17	Metodología de retroalimentación inoportuna, subjetiva y poco clara
D4	Falta de proyecciones estratégicas	D18	Inexistencia de mecanismos de control y evaluación
D5	Mínima Gestión e interacción estratégica	D19	Bajos niveles de automatización
D6	Sin proveedores estratégicos	D20	Limitado crecimiento organizacional
D7	Integración hacia atrás del cliente	D21	Servicio posventa nulo
D8	Proliferación de servicios sustitutos	D22	Limitante satisfacción de todas las necesidades jurídicas
D9	Nula gestión por directrices	D23	Poco liderazgo de la gerencia en pro del mejoramiento continuo
D10	Definición inexistente de la metodología PHVA para la planeación	D24	Poco número de clientes
D11	Falta de estructuración de Valores y Políticas	D25	Nivel alto de gastos

D12	Inexistencia de manuales de funciones	D26	Poca Inversión general
D13	- Carencia de indicadores de gestión	D27	- Bajos niveles de ingresos
D14	- Nula estrategia preventiva para las variables del entorno externo organizacional	D28	- Déficit financiero

Fuente Elaboración propia de los autores

Tabla 46 Oportunidades (DOFA)

OPORTUNIDADES			
O1	Crecimiento de la tasa PIB a nivel general	O12	Crecimiento en las políticas de inversión del sector servicios
O2	Crecimiento de la tasa PIB en el sector servicios	O13	Expansión de plataformas digitales
O3	Globalización de la Economía	O14	Nuevas herramientas de marketing
O4	Crecimiento del índice de informalidad de las empresas	O15	Aumento del grado de automatización de la empresa
O5	Nuevas reformas laborales, comerciales, penal, estatales etc.	O16	Surgimiento de nuevas tecnologías
O6	- Ubicación geográfica apta	O17	- Rentabilidad del sector
O7	Altos ingresos	O18	Incremento de capacidad Organizacional
O8	Crecimiento de empresas en el sector	O19	Mínimas restricciones sociales y del gobierno
O9	Estratificación de la población favorable	O20	Economías de escala
O10	Crecimiento de solicitudes de servicios jurídicos	O21	Altas barreras entrantes
O11	Crecimiento del grado de formación	O22	Alta experiencia

Fuente Elaboración propia de los autores

Tabla 47 Fortalezas (DOFA)

FORTALEZAS			
F1	Altos costos de cambio para el cliente	F8	- La comunicación efectiva
F2	Acceso a canales de distribución	F9	Existe buena coordinación entre las áreas funcionales.
F3	Bajos costos del cambio de proveedor	F10	Toma de decisiones ágil y oportuna
F4	Tiempos de respuesta al cliente adecuado	F11	Conocimiento de funciones y responsabilidades.
F5	Alto grado de niveles de satisfacción	F12	Liderazgo para cumplimiento de necesidades inmediatas
F6	Personal capacitado	F13	Buena reputación ante el cliente actual
F7	Nulo índice de rotación	F14	Experiencia en el mercado

Fuente Elaboración propia de los autores

Tabla 48 Amenazas (DOFA)

AMENAZAS			
A1	Crecimiento de la tasa del IPC	A12	Aumento de grupos de presión y gremios
A2	Altas tasa de interés	A13	Cambios frecuentes en el panorama político
A3	Mínimo crecimiento del salario mínimo	A14	Nuevas normas digitales
A4	Bajos índices de empleabilidad	A15	Poca inversión tecnológica
A5	Altos índices de subempleo	A16	Lento crecimiento del sector legal
A6	Altos índices de desempleo	A17	Competencia fuerte y diversa
A7	Crecimiento de emigración interna y externa	A18	Altos costos fijos

A8	Nueva generación (Millennials)	A19	Poca especialización de los activos
A9	Alta concentración de agentes económicos	A20	Altos costo de salidas
A10	Crecimiento de tendencias ideológicas	A21	Alta necesidad de capital
A11	Rentabilidad y agresividad del producto/servicio sustituto.	A22	Crecimiento de seguridad digital

Fuente Elaboración propia de los autores

De la anterior designación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, nacen un conjunto de herramientas que se deben explorar a través de su clasificación:

- **Estrategias ofensivas:** (Estrategias diseñadas para alcanzar un objetivo claro y concreto, a través de obtener una ventaja competitiva por medio de acciones agresivas contra la competencia)
 - Establecer unas tarifas de servicios fuera del salario mínimo, debido a la curva de crecimiento que presenta esta variable la firma Erazo & Escandón Abogados puede establecer un portafolio de precios según los precios del mercado o competencia. (A25/O17).
 - Mejorar las condiciones de la oferta: crear valor diferenciador del servicio y darlo a conocer, el problema de no aceptar la realidad estratégica empresarial es que el cliente, a ofertas iguales o no diferenciadas, termina optando por el factor precio o factor reconocimiento como elementos determinante. (D27/D24/D23/D2/D1/O13/O14)

- Detallar los objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, contemplando los tiempos de las acciones por cronogramas específicos y sistemas de evaluación 360 (O16/O15/O11/D23/D18/D10/D3)
- Redefinir el factor diferenciador que tiene la empresa Erazo & Escandón abogado frente a sus competidores. (O18/O12/O21/D23/D20/D2/D1)
- Realiza encuestas de preferencias a clientes potenciales (D7/D21/D24/O4)
- Crear canales de comunicación informativos para los clientes actuales y potenciales con artículos, nuevos contenidos en reformas o leyes. (O13/O14//F8)
- **Estrategias defensivas** (Cuyo objetivo es minimizar el riesgo de una acción de la competencia en contra de la compañía evitando impactos negativos)
 - Incursionar en las nuevas tecnologías digitales: Realizar asesorías por medios digitales. (O13/O15).
 - Plan integrado de marketing y publicidad digital: anuncios en forma de banner, redes sociales, página web, blogs y publicidad en buscadores con el fin de generar marca y visibilidad. (O13/O14/F14)
 - Realizar un nuevo estudio de mercado: Este le permitirá a la empresa conocer cuáles son las actuales necesidades de los clientes para concentrarse en ellas. (O4/O5).
 - Implementar y fortalecer tácticas para captar más clientes y fidelizarlos: outbound marketing, comunicación constante es decir realizar seguimientos después de brindar un servicio, realizar reuniones, informar al cliente de las novedades legales, etc. lo que le permite ampliar la oferta, ampliar su demanda y a su vez incrementar

su capital humano para dar respuesta a los nuevos cambios.
(O22/F12/F13/F14/D7/D21)

- Establecer mecanismos para el seguimiento y desarrollo de las metas u objetivos mediante indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan conocer no solo estado de cumplimiento sino sus resultados. (D23/D18/F9/A10)
- Crear alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan servicios complementarios, con el fin de expandir su portafolio y cobertura. (D24/D1/D2/O13/O14)
- Realizar un estudio de mercado para conocer los nichos emergentes, los clientes potenciales y las nuevas características de servicio que se deben introducir. (O14/O4/D7/16)
- Crear de fusiones, adquisiciones y alianzas nacionales e internacionales. (O3/F13/F14)
- Creación de un portafolio más específico que se atractivo al cliente. (D1/D2/D21/O4/O10)

- **Estrategias De Supervivencia**

- Convertirse en una empresa flexible a los cambios competitivos y del mercado, crear alianzas entre profesionales o empresa que ofrecen diferentes servicios con el fin de ampliar el portafolio de servicio y ampliar el target. (O5/O8/O10/A31/A38/A44).
- Creación de reputación de marca (O21/O18/D14)
- Realizar un benchmarking de servicios de acuerdo al portafolio de los principales competidores de forma que se pudiera deducir cuáles son los más fuertes y ¿por qué? y se esta manera poder fortalecer sus propios servicios. Sistema que sea

constante y cumpla con una función de retroalimentación continuo.
(A18/A16/F12/F14/D20/D26)

- Plan integrado de marketing y publicidad digital: anuncios en forma de banner, redes sociales, pagina web, blogs y publicidad en buscadores con el fin de generar marca y visibilidad.(O14/O16/O13/F13/F5)
- Crear canales de comunicación informativos para los clientes actuales y potenciales con artículos, nuevos contenidos en reformas o leyes. (F2/F8/F9/O18/O15)
- Minimizar rubro de gastos por medio de una inversión tecnológica a mediano plazo (A14/D17/D26)
- Expandir el nicho de mercado (O18/O17/O10/O11/O12/O8/O5/O4/F12/F13/F14)
- Realización de conferencias gratuitas a costos accesibles sobre distintos servicios jurídicos que puedan afectar a un amplio número de población, con el fin de captar potenciales clientes. (F6/O4/O8/O10)
- Agilizar el proceso de adaptación a los cambios (O18/O11/D14)
- Crear un servicio post-venta (D7/D22/O10)
- Fomentar las modalidades del plan de marketing por medio de una inversión tecnológica (A13/A14/D10/D16)
- **Estrategias de reordenamiento**
 - Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que permita tener claridad del propósito de la organización, estas metas deben ser congruentes y afines con los medios necesarios para cumplirlas, crear cursos de acción definidos para cada meta u objetivo e impartir a través de toda la organización con el fin de que se conviertan en acciones continuas. (D23/D20/D15/D10/F8/F9/F11/A16)

- Redefinir el mercado objetivo y potencial (D3/D7/D16/O4/O17/O18)
- Crear políticas de crédito para una cartera sana que incluya un sistema de vigilancia y control. (A14/D25/D27/D28)
- Definir principios, Valores y Cultura (D20/D10/D11/O13/O14)
- Inversión tecnológica para marketing digital (F12/F4/F2/A14/A17A20)
- Inversión en conferencias para marketing digital (A22/A14/F10)
- Fomentar como herramienta principal del plan marketing la experiencia en el mercado (F14/F13/A19/A13)
- Incurrir en proyecciones y planes estratégicos, en pro de hacer frente a cambios en el panorama político(A12/F14)
- Definir y comunicar los objetivos, estrategias y las responsabilidades del equipo de trabajo en cuanto a crecimiento y expansión de la compañía (O15/O18/D3/D4)
- Crear indicadores de evaluación de impacto estratégicos y de gestión (O18/D18)
- Fomentar integralmente el trabajo en equipo como cultura (D20/D3/O18)
- Crear estrategias motivacionales como teambuilding (D3/D20/O18)
- Alinear a las Personas con la Estrategia general de la compañía (D3/D20/O18)
- Estructurar y documentar todos los procesos de gestión humana (D3/D20/O18)

CAPITULO 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

7.1 VALORES E&E ABOGADOS S.A.S.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Excelencia
- Orientación al Cliente
- Confianza
- Compromiso
- Trabajo en Equipo

7.2 Objetivo General:

Dar a conocer a Erazo & Escandón Abogados S.A.S. el panorama actual que enfrenta la firma, teniendo en cuenta las variables internas y externas que afectan directa o indirectamente su crecimiento y que se convierten en factores claves para el éxito organizacional, con el fin construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización. De modo que E&E abogados S.A.S. sea reconocida como una firma líder en el asesoramiento empresarial a nivel local y regional.

7.3 Estrategia General:

Consolidación y penetración de mercados. Para responder a esta estrategia Erazo & Escandón Abogados S.A.S. deberá implementar estrategias de diferenciación de servicio, crear redes nacionales e internacionales a través de alianzas que le permitan consolidar su portafolio, crear estrategias de marketing que le permitan crear visibilidad en el mercado y

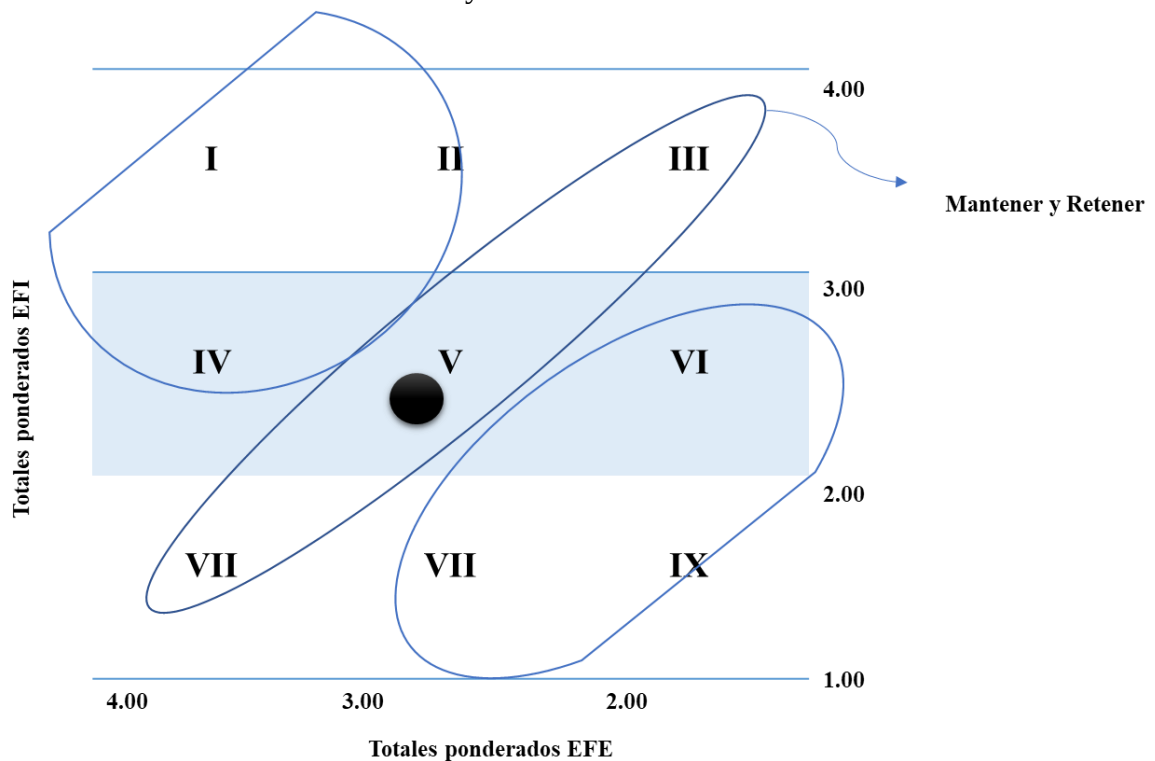
realizar seguimiento continuo al plan de acción constituido que le permita llevar a cabalidad su misión y visión.

7.4 Programa General:

Programa consolidación y penetración de mercado. Este programa incluye una serie de acciones que le permitan a Erazo & Escandón Abogados aumentar su cuota de mercado y crear visibilidad y convertir su firma a nivel local y regional en una firma top of mine. Este programa le permitirá a E&E Abogados el aumento de clientes actuales y potenciales, expandir su estructura organizacional y mejora su posición económica actual.

Penetración de mercados

Grafica 24 Plano cartesiano de EFE y EFI



Fuente Elaboración propia de los autores

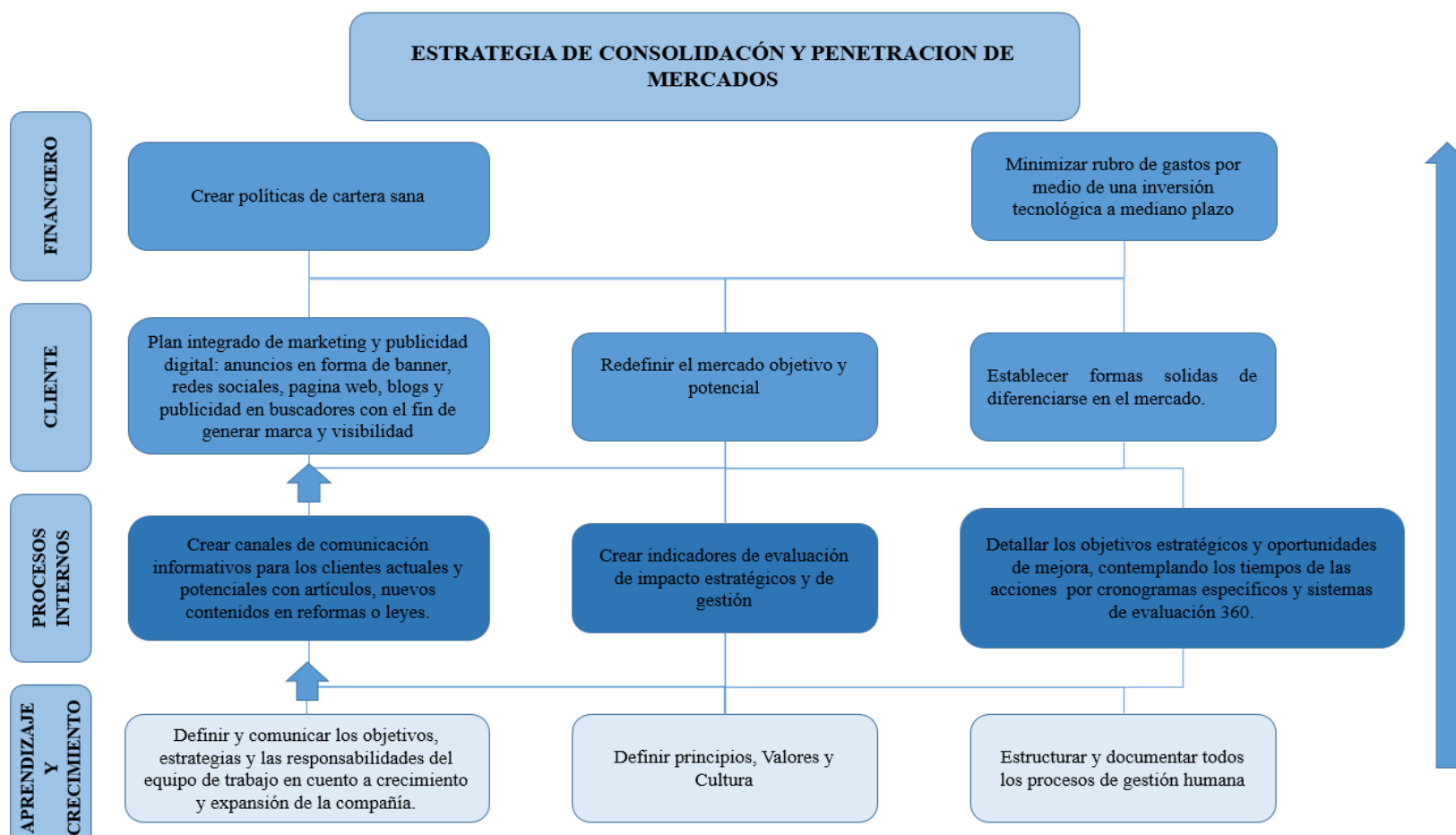
Los resultados encontrados bajo las matrices evaluadas EFI- EFE, se puede observar que la organización se encuentra en los cuadrantes III, V o VI con una necesidad de Retener y mantener, por lo cual se establece aplicar una estrategia de consolidación y penetración de mercados, que le permita fortalecer la posición actual y seguir potenciando el éxito.

Tabla 49 Misión y Visión

	ACTUAL	PROPUESTA
MISION	Brindar un excelente servicio, prestado por profesionales idóneos, con formación integral y responsabilidad en su ejercicio profesional; aplicando las buenas prácticas del derecho, iniciando a las personas naturales y jurídicas en la cultura de la protección y prevención de situaciones legales, logrando que el costo de los servicios de representación judicial y/o asesoría sean competitivos en el mercado y estén al alcance de las posibilidades de los usuarios; de manera rentable para la organización.	Somos una firma de abogados dedicada al acompañamiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, otorgando la protección y prevención de sus intereses económicos y sociales, en relación a sus aspectos y necesidades legales.
VISIÓN	Ser una Compañía de servicios líder en el mercado de Asesoría Jurídica y en continuo crecimiento, con presencia local, nacional e internacional, que proporcione excelente calidad en el servicio a sus clientes, rentabilidad sostenida a sus accionistas, plan carrera de formación y oportunidades de crecimiento profesional y personal a sus colaboradores y un aporte positivo a la sociedad actuando con compromiso y responsabilidad de ciudadanía global.	Erazo & Escandón abogados se proyecta para el 2023, como una firma de abogados líder en asesorías jurídicas a nivel local y regional, proporcionando una excelente calidad en los servicios de los clientes creando fidelidad a largo plazo.

Fuente Elaboración propia de los autores

Grafica 25 Mapa estratégico, consolidación y penetración de mercados



Fuente Elaboración propia de los autores

CAPITULO 8. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se desglosa estrategia por estrategia propuesta para el mejoramiento continuo de la compañía Erazo & Escandón Abogados S.A.S, de acuerdo a la planeación estratégica 2019-2023.

Se parte de la reestructuración de un sistema financiero firme y dinámico, la reconstrucción de un mercado acorde con los servicios brindados por la compañía y la construcción e implementación de un plan de marketing agresivo acorde con la dinámica del mercado.

8.1 Estrategia: Crear políticas de cartera sana

8.1.1 Objetivo: Incrementar el flujo de dinero.

8.1.2 Programa: Políticas de cartera

Este programa incluye una serie de acciones y reglamentaciones que le permitan a Erazo & Escandón Abogados aumentar su flujo monetario y a su vez consolidar un presupuesto el cual se pueda cumplir a cabalidad. Este programa le posibilitara a E&E Abogados el equilibrio económico y las herramientas de ahorro e inversión que son de gran importancia para expandir su estructura organizacional y mejora su posición actual.

Tabla 50 Acciones financieras

Objetivo: Mejorar la liquidez de la compañía								
Estrategia:	Crear políticas de cartera sana							
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control	
Estudio detallado de la cartera actual de la empresa	Analizar el historial crediticio de cliente	1. Conocer el nivel de la cartera morosa de los clientes actuales.	Dpto. Administrativo Dpto. Contable	Alta Gerencia Asesor o contador Externo	Financiero Costo del servicio del contador	De enero/2019 a mayo/2019	Rotación de Cartera # de clientes con cartera morosa mayor 60 días	
	Establecer intereses de mora en los contratos para pagos morosos.	2. Conocer el índice de rotación de cartera.			Salario Mínimo \$790.000 Aprox. Mensual		Capital de trabajo: (KTNO= Cartera + ingresos - gastos)	
Descripción	Establecer limite de cartera de mora máximo 60 días.	3. Conocer la liquidez de la empresa comparando los ingresos, gastos y cartera por cobrar.					Técnicas	
Se realiza un análisis de las variables internas que afectan las empresas y posteriormente un análisis DAFO donde esta variable representa una debilidad.	Crear protocolo de cobro de cartera	4. Conocer si los clientes actuales son suficientes para mantener a liquidez de la empresa.			En tiempo: 8 Horas Semanales o 40 Mensuales		Valoración de los informes contables mensuales.	
	Acciones de suspensión de servicio por cartera morosa							
	Darle valor a los clientes que paguen cumplidamente	5. Mejorar a liquidez de la empresa.						

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.2 Estrategia: Minimizar rubro de gastos por medio de una inversión tecnológica a mediano plazo

8.2.1 Objetivo: Disminuir tiempos y gastos

8.2.2 Programa: Inversión Tecnológica

Este programa incluye una serie de acciones y reglamentaciones que le permitan a Erazo & Escandón Abogados dinamizar sus operaciones financieras (funcionales, control, cobranza, alarmas, etc.) por medio de actualización tecnológica (ERP`s), en otras palabras la adquisición de un programa contable, de acuerdo a las necesidades de la compañía. Esta adquisición le permitirá a E&E Abogados un control económico y las herramientas y elementos mínimos, para generar un sistema que se autoalimenta constantemente en pro de tomar decisiones y acciones oportunamente en todos los aspectos, en los que pueda intervenir.

Tabla 51 Inversión tecnológica

Objetivo: Disminuir tiempos y Gastos							
Estrategia:	Minimizar rubro de gastos por medio de una inversión tecnológica a mediano plazo						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Realizar un estudio de los informes financieros para determinar los rubros de gastos más altos y variables.	Analizar que gastos se puede eliminar o reducir	Disminuir los gastos innecesarios	Departamento Administrativo	Gerencia Dirección Administrativa Asesor contable	Financiero Costo del servicio del contador Salario Mínimo \$790.000 Aprox. Mensual En tiempo: 8 Horas Semanales 40 Mensuales Software Contable \$4.000.000	De enero/2019 a Julio/2019	Pan de gastos mensuales
		Tener control sobre los gastos mensuales					# de gastos eliminados
	Realizar control de la tendencia de los gastos	Evaluar los ahorros en gastos semestral o anualmente					# de obligaciones liquidadas
		Ahorro en tiempos, agilizando tareas, en cuadre de cuentas, ajuste de datos e informes,					Técnicas
Descripción	Designar un rubro fijo para cada gasto						
Se realiza un análisis de la matriz interna EFI donde se analice la situación financiera y posterior realizar un análisis DAFO	Implementar una ERP (SOFTWARE, que integra ventas, contabilidad, cobranza y otros)	Tener datos unificados y almacenados en un mismo lugar					
	Establecer un tope de gastos mensuales						Valoración de los informes contables mensuales.

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.3 Estrategia: Plan de Marketing Integrado

8.3.1 Objetivo: Implementar y fortalecer tácticas para captar más clientes y fidelizarlos

8.3.2 Programa: Plan de marketing

Este programa incluye una serie de acciones que le permitan a Erazo & Escandón Abogados dinamizar sus operaciones por medio de una planeación de un proyecto integrado de marketing, en otras palabras la designación de recursos, actividades y personal en pro de elementos tales como el “Good Will” de la cía., el reconocimiento en el mercado y “top of mind” en los consumidores o posibles consumidores. Estas actividades se plantean desde la construcción de un portal o pagina web, inversión den SEO y SEM, entre otras lo que permitirán en primera instancia es una mayor interacción con los clientes y/o consumidores actuales como futuros, por medio de la confianza y el hacerlos sentir parte de la compañía.

Tabla 52 Proyecto de Marketing

Objetivo: Implementar y fortalecer tácticas para captar más clientes y fidelizarlos							
Estrategia:	Plan de Marketing Integrado						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fecha	Medidas de control
Estudio de las estrategias de marketing digital efectivas para las firmas de abogados.	Crear Pagina Web	Visibilidad en el mercado	Dpto. Externo Dpto. Administrativo	Gerencia General Empresa Contratada	Costo de diseño de pagina web \$3.500.000	abril/2019	Trafico de clientes nuevos
	Inversión en SEO (Posicionamiento en buscadores)	Reconocimiento de marca					# de ventas de servicios por ventas digitales
	SEM (Publicidad en los sitios webs)	Atraer nuevos clientes					# citas para asesoría por medios digitales
Descripción Se evalúa como los clientes actualmente buscan un servicio de asesoría, y a viabilidad de implementar plataformas digitales.	Crear redes sociales (Facebook, Twitter)	Obtener más contratos de asesoría fija					# de clientes fijos nuevos
	Unirse a redes como LinkedIn	Crear confiabilidad					Nivel de satisfacción de clientes
	Crear un blogs con noticias de interés común	Fidelizar más clientes					Técnicas
	Subir videos propios donde se expliquen temas de interés	Brindar al cliente más opciones de comunicación con la compañía.					Valoración del plan de marketing digital

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.4 Estrategia: Redefinir el mercado objetivo y potencial

8.4.1 Objetivo: Empezar a asesorar empresas con mayor poder adquisitivo

8.4.2 Programa: Ampliación de terrenos de acción

Este conjunto de actividades incluye una serie de tareas e investigaciones antes que le permitirán a Erazo & Escandón Abogados conocer las necesidades de otro tipo de clientes a los cuales ya se están acostumbrados, en otras palabras la adquisición de información, pro de subsanar necesidades en posibles clientes con mayor envergadura tanto económica como estructural. Esta adquisición le permitirá a E&E Abogados el permearse en otros campos de acción, obtener otra tipo de experiencia y mayor reconocimiento.

Tabla 53 Redefinición de segmento de mercado

Objetivo: Empezar a asesorar empresas con mayor poder adquisitivo							
Estrategia:	Redefinir el mercado objetivo y potencial						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Análisis de la capacidad actual de la empresa para adquirir más clientes.	Realizar un estudio de mercados	Aumentar el número de clientes fijos	Dpto. Administrativo Dpto. Externo	Directora Administrativa y Asesor Externo	Estudio de mercado \$4.500.00 Nomina mensual de nuevos colaboradores (No es posible calcular sin el número de clientes nuevos)	noviembre/2019	# de contratos por ingresos superiores a tres salarios mínimos
	Rediseñar los servicios de acuerdo a la demanda	Aumentar el número de contratos					# Numero de personas contratadas
		Expandir la estructura organizacional					Ingresos Mensuales
Descripción	Captar nuevos clientes	Aumentar ingresos					
Se realiza un análisis del personal que tiene la empresa capacitado para responder a una demanda mayor de servicios.	Contratar más personal	Aumentar el prestigio en el mercado					Técnicas
	Analizar información generada por la Investigación	Asesorar clientes más poderosos					Evaluación de los informes contables y Administrativos

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.5 Estrategia: Crear Alianzas Estratégicas

8.5.1 Objetivo: Ampliar el portafolio de servicios

8.5.2 Programa: Alianzas

La creación de alianzas estratégicas, permitirán a Erazo & Escandón Abogados brindar a los clientes un portafolio más completo y de manera inmediata, en pro de satisfacer todas sus necesidades por medio de la compañía. Logrando aun mayor reconocimiento de marca, entre otros atributos que en compañía de atributos de u otros actores con los cuales se puede generar una asociación brindaran una imagen de mayor envergadura en el mercado.

Tabla 54 Creación de alianzas estratégicas

Objetivo: Ampliar el portafolio de servicios							
Estrategia:	Crear Alianzas Estratégicas						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsable	Recurso	Fechas	Medidas de control
Análisis de las posibles empresas o personas con las que E&E pueda realizar alianzas estratégicas. Descripción Definir qué servicios son más demandados dentro de las asesorías empresariales y determinar las alianzas potenciales para cubrir ese portafolio.	Determinar qué servicios demanda nuestro mercado objetivo	Ampliar el portafolio	Dpto. Adm.	Alta Gerencia	Estudio de los potencia les aliados	Dic. /2019	# De acuerdos de cooperación estratégica.
		Atraer nuevos y potenciales clientes.					# De nuevos servicios ofrecidos a los clientes.
	Definir las necesidades estratégicas	Crecer organizacionalmente					# numero de asesorías realizadas con éxito.
		Crear reputación en el mercado					# Clientes nuevos adquiridos.
	Investigar las posibles empresas o personas que pueden ser potenciales aliados para complementar los servicios que no ofrece la firma.	Compartir recursos, personal y experiencias diversas de aéreas legales.					# de personas contratadas
		Utilización eficiente y efectiva de todas las herramientas para prestar un servicio de calidad a los clientes.					Técnicas
	Crear acuerdos que establezcan las obligaciones, responsabilidades y estructura de los pagos de honorarios de cada firma o persona que se realice la alianza.	Crear barreras de entrada a nuevos competidores a un mercado dominado por alianzas estratégicas.					Evaluación de las ventajas adquiridas bajo las alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.6 Estrategia: Establecer nuevas tarifas para las asesorías integrales permanentes

8.6.1 Objetivo: Incrementar los ingresos

8.6.2 Programa: Ingresos inmediatos

El programa infiere la importancia de evaluar las necesidades inmediatas de los clientes y la capacidad adquisitiva de estos, planteando opciones y/o modalidades de pago, en donde permita al cliente sentirse tenido en cuenta por la compañía como a la compañía el incremento de liquidez.

Tabla 55 Tarifario de servicio

Objetivo: Incrementar los ingresos							
Estrategia:	Establecer nuevas tarifas para las asesorías integrales permanentes						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Evaluar la capacidad de pago de mis clientes actuales y evaluar las posibles tarifas de las asesorías integrales.	Evaluar los ingresos actuales por asesorías permanentes.	Incrementar los ingresos	Dpto. Administrativo Asesor contable	Gerencia General Directora Administrativa	Financiero Costo del servicio del contador Salario Mínimo\$7 90.000 Aprox. Mensual En tiempo: 8 Horas Semanales 40 Mensuales	Dic. /2019	% de ingresos mensuales
	Evaluar la capacidad de pago de los clientes actuales frente a las tarifas ya establecida.						% de variación de la liquidez empresarial
Evaluar si existen empresas con servicios de asesoría integral e investigar los precios.		Mejorar la liquidez de la empresa					% de aumento de ingresos en contratos actuales
							# de nuevos contratos bajos las nuevas tarifas
							Técnicas
Definir la viabilidad de la propuesta.	Evaluación de los informes administrativos y contables.						
Descripción	Se evalúa la actual estrategia de ingresos propuesta por la empresa y sus índices de efectividad, con el fin de evaluar la viabilidad de establecer nuevos precios al portafolio de servicio para nuevos o potenciales clientes.						

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.7 Estrategia: Mejorar las condiciones de la oferta

8.7.1 Objetivo: Crear factor diferenciador del servicio

8.7.2 Programa: Servicio diferenciador

El programa invita a Erazo & Escandón Abogados a estudiar el comportamiento de sus clientes y posibles clientes por medio de herramientas tales como investigaciones de mercado, encuestas a los clientes, entre otras herramientas en pro de una retroalimentación constante que permee el accionar diario de la compañía. Permitiendo así satisfacer esas necesidades percibidas y satisfechas de la manera más inmediata.

Tabla 56 Condiciones de oferta

Objetivo: Crear factor diferenciador del servicio							
Estrategia:	Mejorar las condiciones de la oferta						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Evaluar las estrategias de diferenciación implementadas por la empresa.	Evaluar si ¿Es suficiente la ventaja competitiva para destacar entre el resto de actores en el mercado?	Identificar estrategias, fortalezas y debilidades de la competencial útiles para la diferenciación del servicio y crear ventaja competitiva en el mercado.	Dpto. Adm	Gerencia General Directora Administrativa	Tiempo	abril/2019	% Aceptación de los consumidores
	Comparar el valor diferenciador con la competencia.				La empresa debe destinar el tiempo necesario para realizar las investigaciones pertinentes de la competencia.		% de deserción de clientes
	Descripción	Evaluar si ¿Es suficiente la ventaja competitiva para destacar entre el resto de actores en el mercado?			Generar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de su competencia y posicionarse un lugar superior a la misma.		# de nuevos clientes * periodo de tiempo
	Se realiza un análisis de las variables internas que afectan la empresa y posteriormente un análisis DAFO donde esta variable representa una debilidad.	Realizar encuestas para conocer la percepción del cliente externo.			Herramientas cuantitativas (Entrevistas, encuestas, etc.)		

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.8 Estrategia: Primero es el cliente

8.8.1 Objetivo: Fortalecer los canales de comunicación con los clientes actuales y futuros

8.8.2 Programa: Servicio diferenciador

El programa de evaluación de los canales de comunicación con los clientes, proporcionara información vital de los clientes de primera mano logrando que la compañía Erazo & Escandón Abogados, este en el día a día y en las necesidades reales de estos.

Tabla 57 Primero el cliente

Objetivo: Fortalecer los canales de comunicación con los clientes actuales y futuros							
Estrategia:	Primero es el cliente						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Evaluar la capacidad de relacionamiento con el consumidor Descripción Se realiza un análisis de las variables expuestas por los clientes y el correcto manejo de los canales de comunicación.	Mejorar los tiempo de respuesta	Dar la importancia a los clientes, satisfaciendo sus necesidades en el menor tiempo posible. Por medio de los diferentes canales de comunicación existente, permitiendo ampliar la cuota de mercado.	Gerencia Dpto. Administrativo	Alta Gerencia y Gerencia Adm.	Capital humano (Asistente, o persona encargada de estas plataformas) Salario mínimo \$790.000 Aprox. 8 Horas diarias 40 horas semana.	De enero/2019 a dic. 2023	Engagement, % de participación en los canales % de satisfacción de los clientes
	Creación de página Web (Chat – Blogs)						Técnicas
	Fortalecer el voz a voz	Minimizar costos en publicidad, fortaleciendo la relación con los clientes.					Herramientas cuantitativas y cualitativas (Encuestas de satisfacción, de servicio, etc.)
	Reuniones formales e informales con los clientes fijos y potenciales	Conocer de primera mano las necesidades y fortalecer la relación con de los clientes.					

Fuente Elaboración propia de los autores

8.9 Estrategia: Comunicar internamente

8.9.1 Objetivo: Fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores

8.9.2 Programa: Servicio diferenciador

Teniendo en cuenta la importancia de los colaboradores en toda organización Erazo, y Escandón Abogados, evaluando su envergadura y tamaño, debe fortalecer la comunicación y designación de actividades de acuerdo a las necesidades y fortalezas de cada uno de los colaboradores de la misma, esto fomentando el sentido de pertenencia e institucionalidad de la compañía.

Tabla 58 Comunicar internamente

Objetivo: Fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores							
Estrategia:	Comunicar internamente						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Definir y comunicar los objetivos, estrategias y responsabilidades del equipo de trabajo en cuanto a crecimiento y expansión de la compañía.	Fomentar reuniones de trafico	Dar la importancia a los clientes, satisfaciendo sus necesidades en el menor tiempo posible. Por medio de los diferentes canales de comunicación existente, permitiendo ampliar la cuota de mercado.	Gerenci a Dpto. Adminis trativo	Alta Gerencia Dir. Adm.	Capital humano (Dirección administrativa) Salario mínimo \$790.000 Aprox. 8 Horas diarias 40 horas semana.	De enero/2019 a Dic./2019	Tiempos estipulados para capacitaciones y entrenamiento promedio,
							tiempo promedio para alcanzar las metas propuestas,
	Estipular actividades de capacitación y formación al personal						índice de rotación,
							Nivel de ausentismo.
Descripción							Técnicas
Brindar elementos y herramientas al equipo de trabajo en pro de fortalecer las relaciones y el sentido de pertenencia con la compañía, buscando transmitir está a los clientes.	Definir las metas de cada uno de los colaboradores	Minimizar costos en publicidad, fortaleciendo la relación con los clientes.					Herramientas cuantitativas y cualitativas (Encuestas de satisfacción, Afiliación etc.)
		Conocer de primera mano las necesidades y fortalecer la relación con de los clientes.					

Fuente Elaboración propia de los autores

8.10 Estrategia: Gestión Humana, humana

8.10.1 Objetivo: Documentar los procesos de gestión documental

8.10.2 Programa: Servicio diferenciador

Definir los elementos principales de cada cargo, permitirá a Erazo & Escandón Abogados, que cualquier persona que llegue a la organización conozca cuáles son sus labores y que es lo que la compañía espera como mínimo de este, lo que en otras palabras significa generar continuidad en la ejecución de los procesos. Continuando con minimizar la curva de aprendizaje de los colaboradores actuales y futuros.

Proceso que se debe ser continuo.

Tabla 59 Gestión Humana, humana

Objetivo: Documentar los procesos de gestión documental							
Estrategia:	Gestión Humana, humana						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Estructurar y documentar todos los procesos de gestión humana	Establecer la cantidad de procesos de gestión humana.	Identificar cada uno de los procesos con los que cuenta la compañía, con la finalidad de poder controlarlos y evaluarlos	Gerencia a Dpto. Administrativo	Alta Gerencia Dir. Adm.	Capital humano (Dirección administrativa) a) Salario mínimo \$790.000 Aprox. 8 Horas diarias 40 horas semana.	De enero/2019 a Jun./2019	# de procesos documentados,
	Establecer elementos críticos década uno de los procesos de gestión humana	Brindar las herramientas necesarias a los colaboradores, en pro de una labor integral.					# De procesos por documentar.
Descripción							Técnicas
Analizar, conocer y estructurar el procesos de gestión humana de la compañía		Evaluar cada una de las funciones a partir de los elementos críticos.					Observación, estudio de documentos y análisis (Levantamiento de información en campo)
	Realizar diseño de cargos	Definir cada una de las funciones de cada colaborador en cada cargo					
	Realizar procesos de capacitación	Tener un personal apto, con las herramientas necesarias para cumplir integralmente con sus funciones.					

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.11 Estrategia: Organizar, medir y controlar

8.11.1 Objetivo: Definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo

8.11.2 Programa: Organizar para crecer

La identificación de los procesos más importantes de la organización y la determinación de indicadores para la medición de estos, permitirá a Erazo & Escandón Abogados conocer como esta en realidad su organización como también como pueden mejorarla y hacerla crecer. Es de vital importancia tomarse la tarea de construir estos elementos y hacerles su debido control en pro de que las demás estrategias planteadas puedan funcionar.

Tabla 60 Organizar, medir y controlar

Objetivo: Definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo							
Estrategia:		Organizar, medir y controlar					
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Definir indicadores de gestión en procesos operativos, funcionales y administrativos	Identificar los procesos más relevantes y constantes en la organización	Establecer los puntos críticos de la organización					% de acción
	Definir el paso a paso de cada proceso.						% de participación
							Niveles de cumplimiento
							Niveles de satisfacción
							Nivel de compromiso
Descripción							Técnicas
Establecer mecanismos para el seguimiento y desarrollo de las metas u objetivos mediante indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan conocer no solo estado de cumplimiento sino sus resultados.	Establecer indicadores y elementos de medición por proceso	Medir, controlar y realizar seguimiento, aprender y retroalimentar la misma organización día a día	Gerencia Dpto. Administrativo	Alta Gerencia Dir. Adm.	Capital humano (Dirección administrativa) Salario mínimo \$790.000 Aprox. 8 Horas diarias 40 horas semana.	De enero/2019 a Jun./2019	Estadística, análisis y medición de datos. (Evaluación de todos los procesos) Métodos cuantitativos y cualitativos
	Definir meta y objetivo para cada proceso	Establecer parámetros, construir y visionar la empresa					

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.12 Estrategia: Llegar y estar en todas partes

8.12.1 Objetivo: Dar a conocer la empresa en diferentes campos y momentos

8.12.2 Programa: Donde tú estés, estamos.

Es importante plantear diferentes formas de adquirir y ampliar la cartera de clientes, los congresos, conferencias y demás eventos de la rama jurídica como de emprendimiento, son unos importantes espacios que Erazo & Escandón Abogados debe cultivar en pro de su beneficio.

Tabla 61 Llegar y estar en todas partes

Objetivo: Dar a conocer la empresa en diferentes campos y momentos							
Estrategia:	Llegar y estar en todas partes						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Evaluar la capacidad de expansión y manejo de nuevos clientes.	Participar en conferencias y congresos de la rama jurídica.	Actualización constante en aspectos jurídicos					# de participación en eventos
							# de invitaciones a eventos
							# conferencias
Descripción	Capacitar a los clientes en diferentes aspectos jurídicos.	Brindar otro tipo de servicio y fortalecer la relación con los clientes.	Gerencia Dpto. Administrativo	Alta Gerencia Dir. Adm.	Capital humano. Abogados, asistente adm, gerencia	Continuo	Técnicas
Realización de conferencias gratuitas o costos accesibles sobre distintos servicios jurídicos que puedan afectar a un amplio número de población, para explicar las posibles soluciones y pautas a seguir y responder a las cuestiones planteadas por los asistentes y así se pueda capturar más clientes.	Aprender de otras empresas del sector	Hacer benchmarking y networking					Valoración de participaciones

Fuente: Elaboración propia de los autores

8.13 Estrategia: Estudio de mercadeo

8.13.1 Objetivo: Erazo y Escandón actualizado y a la vanguardia del mercado

8.13.2 Programa: Estudiar para ser los mejores

Actualizarse, conocer las necesidades y los cambios de los clientes es una inversión a mediano y/o largo plazo, que se puede explotar de la menor manera, en un sentido “Gana – Gana”. Poder conocer y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en el momento justo, es un valor agregado y diferenciador para la organización.

Tabla 62 Estudio mercadeo

Objetivo: Erazo y Escandón actualizado y a la vanguardia del mercado							
Estrategia:	Estudio de mercadeo						
Acción	Acciones detalladas	Resultados esperados	Dpto.	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Estudiar el mercado, conocer las necesidades de los clientes y estar al tanto para satisfacerlas	Adquirir el servicio de un especialista, actualizar y comprender los cambios en las necesidades de los clientes.	Adquisición de nueva clientela y la mayor satisfacción de estos. (Incremento en ventas de servicios, mayor liquidez monetaria, entre otros)	Dpto. Administrativo	Alta Gerencia Dir. Adm.	Asesor externo, especialista. 1 vez al año. Aprox 1.200.000 c/año	Jul. 2019 Jul. 2021 Jul. 2023	# de cambios
Descripción							Servicios que necesitan los consumidores
Evaluar el mercado con lapsos de tiempo determinados, con la finalidad de conocer las necesidades de su mercado.							Nivel de retroalimentación del ejercicio
							Técnicas
							Informes y análisis de los reportes

Fuente: Elaboración propia de los autores

CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El diseño de la planeación estratégica para los años 2019-2023 presentada en la anterior investigación conforme a la situación actual enfrentada por Erazo & Escandón Abogados S.A.S. le permite conocer los problemas existentes en el área administrativa con el fin en fortalecer su estructura interna, conocer su panorama externo, asumir riesgos, tomar mejores decisiones y anticiparse a los a las exigencias de un mercado tan agresivo.
- El diseño de la planeación estratégica le permite a Erazo & Escandón abogados S.A.S. reestructurar su sistema administrativo de acuerdo al análisis DOFA expuesto, permitiéndole así conocer y mejorar sus debilidades y prevenir o afrontar las amenazas, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado para su crecimiento.
- Dentro de la planeación estratégica diseñada para Erazo & Escandón abogados, se evidencia que existen varias debilidades internas que limitan su posibilidad de aprovechar las oportunidades y que están directamente relacionadas con la gestión administrativa.
- Dentro del análisis del sector competitivo realizado para la compañía se evidencia que tiene como fortaleza que al sector de servicios jurídicos no se puede ingresar de forma fácil debido a sus costos, sin embargo, este se encuentra dominado por grandes firmas que han establecido estrategias muy rigurosas y de altos costos, lo que obliga a Erazo & Escandón abogados S.A.S. a establecer un factor diferenciados fuerte para su target.
- El benchmarking realizado para la firma Erazo & Escandón Abogados S.A.S. frente a la firma Hurtado & Gandini le permite evaluar algunos factores de comparación que

representan una debilidad y amenaza frente a sus competidores más cercanos, pero también proporciona información que se transforman en oportunidades para la toma de decisiones.

- Estructurar el cronograma le permite a Erazo & Escandón Abogados S.A.S. hacer un mejor uso de los tiempos, recursos con los que cuenta y realizar seguimientos estrictos a la planeación.
- La falta de gestión administrativo ha detenido el crecimiento de la organización, debido a que no se han implementado las estrategias mínimas para crecimiento y desarrollo de la firma.
- El presente trabajo de grado le permite al gerente y la directora administrativa concientizarse de la situación actual que enfrenta la empresa para la toma de mejores decisiones y de esta forma la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. pueda ser reconocida y competitiva en un sector tan agresivo como el de asesorías o acompañamiento legal.
- Para dar solución al problema planteado en esta investigación se necesita compromiso de la gerencia y la dirección| administrativa, puesto que muchas de las actividades y acciones descritas anteriormente están bajo su cargo, es importante que comprendan que deben realizar cambios agresivos para ganar mercado y estabilidad en crecimiento.
- Las estrategias expuestas en el presente trabajo de grado deben verse de forma dinámica y no rígida ya que las condiciones internas y externas cambian continuamente, por eso es necesario analizar los entornos periódicamente y hacer ajustes a las estrategias de ser necesario.

- La estructura del presente trabajo de grado se ajusta únicamente a las características de la firma Erazo & Escandón Abogados S.A.S., es decir, puede ser tomado como referente para próximas investigaciones, pero se deben analizar las diferentes variables según las características propias de determinada empresa.

BIBLIOGRAFIA

(Sánchez, Alejandro; Abogado; 20 abril 2017; La Importancia De La Gestión Del Conocimiento En Los Despachos; recuperado 2018; <https://youtu.be/sbMnk9MEIKU>).

Abogados. (04 de febrero de 2014). Asesoría Global. Dinero, p. 1.

Alcaldía de Santiago de Cali. (.). Datos básicos de Santiago de Cali. 2018, de Base de datos Sitio web: <http://www.cali.gov.co/preguntas-frecuentes/29/datos-basicos-de-santiago-de-cali/>

Alcaldía de Santiago de Cali. (13/04/2015). Política. 2018, de Administración central Sitio web: <http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/105679/politica/>

Álvarez, M. (2006). Manual De Planeación Estratégica/ Manual of StrategicPlanning, México, D.F., México, Panorama Editorial.

Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2017). El balancedscorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Disponible en: <https://bit.ly/2JqiMfr>

Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. (PDF).Medellín, Disponible en: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

Angarita, J. (2010). Planeación estratégica para la empresa saporini pizzería. (Pasantía).Universidad Autónoma de Occidente. Cali-Colombia. Disponible en: <https://bit.ly/2xPapZK>

Beleño, I. (viernes, 22 de junio de 2018). Estos son los bufetes líderes en facturación. 2018, de LEGISLACION Sitio web: <https://www.larepublica.co/especiales/dia-del-abogado/estos-son-los-bufetes-lideres-en-facturacion-2741141>

Brigard Urrutia. (2018). Conexiones Globales Pertenece a las más importantes redes globales de firmas de abogados. 2018, de BOGADOS Sitio web: <https://bu.com.co/es/quienes-somos/conexiones-globales>

Brigard Urrutia. (2018). Historia. 2018, de Reseña empresarial Sitio web: <https://bu.com.co/es/quienes-somos/historia>

Cámara de Comercio de Cali. (2011). Código Civil Colombiano Art 663. Disponible en: <https://bit.ly/2Lv5lLJ>

Cámara de Comercio de Cali. (9/03/2016). Informes económicos. 2018, de Economía Sitio web: <http://www.ccc.org.co/file/2016/03/Informe-N70-EE-El-Mes-de-las-Empresas.pdf>

Campos, A; Márquez, Y; Moreno, M & Ochoa, L. (2009). Matriz D.O.F.A. [Mensaje en un blog]. dofamatrix.blogspot. Recuperado de: <http://dofamatrix.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

Caracol Radio Cali. (02/08/2018). Santiago de Cali es Distrito Especial. 2018, de Distrito Capital Sitio web: http://caracol.com.co/emisora/2018/08/02/cali/1533228652_843576.html

Cárdenas, J. (2012). Una aproximación a la cultura política colombiana desde el debate contemporáneo de la democracia. 2018, de Derecho Y Ciencias Políticas Sitio web: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v42n117/v42n117a04.pdf>

Catarina. (2003). Marco teórico. Planeación estratégica. Cap. 2. México. Disponible en:
<https://bit.ly/2Lr0NpU>

Católico, Y; Neira, J. (2009). Estudio De La Oferta Y La Demanda De Servicios De Asesoría Y Consultoría A Micro Y Pequeñas Empresas Familiares De Bogotá Para El Centro De Desarrollo De Empresas De Familia De La Universidad De La Salle. 2018, de Estudio de Oferta y Demanda Sitio web:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3022/T11.09%20C29e.pdf?sequence>
e

Chambers & Partners. (2018). Las Mejores Firmas Legales De Colombia Según Chambers & Partners. 2018, de Ranking de firmas Sitio web:
<https://www.ambitojuridico.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ranking%20de%20firmas.pdf>

Chambers & Partners. (S.f). Las Mejores Firmas Legales De Colombia Según Chambers & Partners. Recuperado de
<https://www.ambitojuridico.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ranking%20de%20firmas.pdf>.

Chapman, A. (2016). Análisis DOFA y análisis PEST. (PDF). Disponible en:
<http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

Cinco Días. (Madrid 9 MAY 2017 - 08:55). ¿Qué piden los grandes despachos a los nuevos abogados? 2018, de Legal Sitio web:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/26/legal/1493218317_826235.html

Clavijo, S. (7 de marzo de 2018). Desempeño del sector de servicios en 2017 y Perspectivas. Agosto 2018, de Analistas Sitio web: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-de-servicios-en-2017-y-perspectivas-2606691>

Congreso De Colombia. (1993). Ley 80 De 1993. 2018, de Leyes Sitio web: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Cordero, J. (2003). Planeación estratégica de marketing XXI, Baja California, México, UABC.

DANE. (2018). Producto interno bruto (PIB) Base 2015. 2018, de Boletines Sitio web: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE. (2018). Producto Interno Bruto. 2018, de Preguntas frecuentes Sitio web: https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

Departamento Administrativo de Planeación. (2015). Cali En Cifras 2015. 2018, de Desarrollo Integral Sitio web: <https://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf>

Dinero. (2017). Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia. 9/08/2018, de Encuesta Sitio web: Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia

Dinero. (3/31/2015 8:00:00 AM). Con todas las de la Ley. 2018, de Especial Comercial Sitio web: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de->

abogados/articulo/quien-es-quien-en-el-negocio-de-firmas-de-abogados-en-colombia/207260

Dinero. (4/2/2014). Asesoría global. 2018, de Abogados Sitio web: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de-abogados/articulo/firmas-abogados-colombia/194241>

Dinero. (4/2/2014). Asesoría global. 2018, de Abogados Sitio web: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de-abogados/articulo/firmas-abogados-colombia/194241>

Dinero. (7/21/2016). Firmas 'boutique', las competidoras de los grandes bufetes de abogados. 2018, de Boutique Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/los-bufetes-de-abogados-y-sus-nuevos-competidores/225900>

DINERO. (8/17/2017). Así es el mercado de los bufetes de abogados en Colombia. 2018, de Bufetes Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/bufetes-de-abogados-en-colombia-asi-funcionan/248694>

Dinero. (8/17/2017). Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia. 2018, de Encuesta Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/bufetes-de-abogados-mas-importantes-de-colombia/248692>

Dinero. (Especial de abogados: las firmas más grandes de Colombia). 7/19/2018. Agosto 2018, de Abogados Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/bufetes-de-abogados-mas-importantes-de-colombia/248692>

impresa/caratula/articulo/los-firmas-de-abogados-mas-grandes-de-colombia-en-2018/260183

EL TIEMPO. (17 de julio 2017). Esto ganan los abogados en Colombia y su relación con la región. Agosto 2018, de Economía y Negocios Sitio web: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/salarios-de-abogados-en-colombia-2017-109874>

Fabián J, & Morales M, (2009). Planeación Estratégica, recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

Fred R. David. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Fred, R. (2013). Administración estratégica. Atlacomulco, México, Pearson.

García, M. (1997). Términos estratégicos (Glosario especializado planeación estratégica). San Luis potosí: Universitaria Potosina. Disponible en: <https://bit.ly/2sMW0aD>

Gaviria, J. & Sánchez-Escobar, C. (2017). El rol de las firmas legales en la globalización jurídica. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, 47 (126), pp. 169-205.

Gómez (2016). Metodología de la investigación, Editorial Brujas, Buenos Aires, Argentina. P. 131. Estructurar el cronograma le permite a Erazo & Escandón Abogados S.A.S. hacer un mejor uso de los tiempos, recursos con los que cuenta y realizar seguimientos estrictos a la planeación.

Jáuregui, D. (15/02/2018). Región Pacífica y Costa norte, zonas atractivas de expansión para bufetes. 08/2018, de Legislación Sitio web:

<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/region-pacifica-y-costa-norte-zonas-atractivas-de-expansion-para-bufetes-2599544>

La Rosa, Michael J. &Mejía, Germán R., (2013). Historia concisa de Colombia (1810-2013). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10560>

Leonard D. Coodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D. y I. Wittiam Pfeiffer, Ph. D., I.D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Ley núm. 50. Diario Oficial de la República de Colombia, Código Sustantivo de Trabajo, Bogotá D.C., 28 de diciembre de 1990

López, M. (7 Septiembre 2016). Cuatro Bufetes siguen con el liderazgo en el mercado legal. La República, 500, 4-5.

Márquez, A. & Melo, M. (2013). Planificación estratégica y sus componentes del proceso. (Online). Disponible en: <https://bit.ly/2JnQn9Y>

Martínez, D; Milla, A. (2012). Diagnostico Estratégico. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Michelsen, S. (21 de Junio del 2017). El impacto de la tecnología en las firmas de abogados. 2018, de Ámbito Jurídico Sitio web: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/educacion-y-cultura/el-impacto-de-la-tecnologia-en-las-firmas-de-abogados>

Ortega, R. (2015). Derecho Administrativo Económico. 2018, de Derecho administrativo Sitio web: <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788416402724.pdf>

Pérez, S. (1/06/2015). Todos los despachos están llamados a la excelencia. 2018, de Estrategia Sitio web: <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/articulos/todos-los-despachos-estan-llamados-a-la-excelencia>

Pérez, S. (10/11/2015). Herramientas para el análisis interno de los despachos. 2018, de Gestión De Despachos Sitio web: <https://www.lawandtrends.com/noticias/despachos/abogados-herramientas-para-el-analisis-interno-de.html>

Planeación estratégica. (2009). Matriz EFE - EFI. (Blog). Disponible en: <https://bit.ly/2oIhZgh>

Population City. (2017). Población. 2018, de Indicadores Sitio web: <http://poblacion.population.city/colombia/cali/>

Porter, M. (1997). Estrategia competitiva (1a. ed., 1982, 3a. reimpresión). México: CECSA, pp. 16 y 17.

Porter, M. (Enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 2018, de Estrategia Sitio web: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Revista Dinero, (07/21/2016). ¿Cómo es el mercado de los abogados en Colombia? Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/los-bufetes-de-abogados-y-sus-nuevos-competidores/225900>.

Reyes, O. (2012). Planeación Estratégica Para Alta Dirección, Bloomington, EE.UU, Palibrio.

Robbins, S. (2005). Administración, Atlacomulco, México, Pearson Educación.

Salmerón, S. (04-07-2017). Beatriz Abascal: “La gestión del conocimiento en los despachos de abogados es imprescindible”. 2018, de Gestión del conocimiento Sitio web: <https://elderecho.com/beatriz-abascal-la-gestion-del-conocimiento-en-los-despachos-de-abogados-es-imprescindible#>

Sánchez, A. (20 ABR 2017). La Importancia De La Gestión Del Conocimiento En Los Despachos. 2018, de Gestión del Conocimiento Sitio web: <https://www.lefebvreelderecho.com/gestion-del-conocimiento-en-los-despachos-de-abogados/>

Signaturit. (14/12/17). Las 8 tendencias tecnológicas más relevantes en 2018 para despachos de abogados. 2018, de Tecnología en el área jurídica Sitio web: <https://blog.signaturit.com/es/las-8-tendencias-tecnologicas-mas-relevantes-en-2018-para-despachos-de-abogados>

Steiner, G. A. (1969). Top management planning. NY: MacMillan, p. 33.

Universidad Pontificia Bolivariana. (2010). Plan estratégico 2010 – 2014. Marco Teórico. (PDF). Disponible en: <https://bit.ly/2JeYysZ>

Villegas, I . (5 abril del 2016). Marco legal y normatividad del ejercicio de la consultoría en Colombia. 2018, de Marco Legal Sitio web:

<http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>

ANEXOS

11.1 Encuesta a clientes

-¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.?

a. Menos de un mes

b. De 1 a 3 meses

c. De 3 a 6 meses

d. Entre 6 meses y 1 año

e. Entre 1 y 3 años

f. Más de 3 años

- ¿Cómo conoció empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.?

- Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

-En comparación con otras alternativas de tipo producto/servicio, el producto/servicio Erazo & Escandón Abogados S.A.S. es:

- Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es Deficiente y 5 es excelente) los siguientes atributos de empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S.

- Y ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

- ¿Cómo valora el tiempo de respuesta de la compañía?

-¿Ha recomendado usted empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. a otras personas?

-¿Recomendaría usted empresa Erazo & Escandón Abogados S.A.S. a otras personas?

-¿Que le gustaría que mejorara la empresa?

- Adquieres otro tipo de servicios de abogacía en otras compañías

-¿Si tu respuesta anterior es afirmativa, que servicios y porque los adquiere con otra compañía?

-¿Que otros servicios cree usted que podría adquirir con Erazo & Escandón abogados S.A.S.?

- ¿Conoce usted en que otra compañía podría adquirir los servicios que normalmente adquiere con Erazo & Escandón Abogados S.A.S.? Como se llama

11.2 Entrevista a Gerencia.

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Número de Años en la empresa: _____

1. ¿A qué se dedica la empresa y a qué sector pertenece?

2. ¿Cómo se hace la planeación?

3. ¿Cómo es la estructura de la empresa?

4. Tienen definidos los cargos. ¿Cuáles son?

5. ¿Cómo se toman decisiones?

6. ¿Cómo se relacionan los socios?

7. ¿En su compañía usted tiene declaradas las herramientas de planeación estratégica?

a. Misión ¿Cuál es?:

b. Visión ¿Cuál es?:

c. Valores corporativos ¿Cuál es?:

d. Políticas corporativas ¿Cuál es?:

8. ¿Ha realizado estudios de mercado para la compañía?

Sí

No

9. Si la respuesta es afirmativa ¿Que se ha obtenido de esos estudios?

10. ¿Tiene definido cuál es su segmento de mercado?

Si

No

En caso de que su respuesta sea si ¿cuál es su segmento de mercado?

11. ¿Tu segmentación del mercado y de los clientes es eficaz?

Si

No

12. ¿Qué métodos de estudio de mercado ha utilizado para definir su segmento de mercado?

13. ¿Conoce usted las principales necesidades de sus clientes?

Si

No

14. ¿Qué canales utiliza usted para llegar a sus clientes antiguos, nuevos y potenciales?

15. ¿Conoce cuáles son sus competidores? Podría enunciar competidores DIRECTOS e INDIRECTOS.

Si

No

16. ¿Conoce cuáles son las principales características de sus competidores?

Sí

No

En caso de que su respuesta sea sí ¿cuáles son esas características?

17. ¿De qué forma hago conocer mis productos y su grado de diferenciación?

18. ¿Ha pensado en realizar alianzas estratégicas?

19. ¿Abandonará ciertos nichos o productos para concentrarse en otros?

20. ¿Usted tiene definido cuál es su especialidad en las ramas del derecho?

21. ¿Maneja indicadores de gestión? Si cuales
22. ¿Ha identificado cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su estrategia general actual?
23. ¿Conoce usted cuales han sido las principales falencias de su estrategia?
24. ¿Cuál es la estrategia de la organización con los clientes?
25. ¿Ha sido efectiva?
26. ¿Qué otras estrategias se podrían hacer y no aplican?
27. ¿Sigues una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?
28. ¿Tienen éxito tus competidores? (Por cierto, ¿cómo mides ese éxito?)
29. ¿Es, en este momento, tu empresa más fuerte o más débil que tus principales competidores?
30. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
31. ¿A cuántos clientes nuevos ha podido llegar en los últimos 2 años?
32. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
33. ¿Has definido e implantado un organigrama funcional en la empresa con sus funciones y responsabilidades?
34. ¿Conoce el crecimiento del sector al cual usted enfoca su portafolio de servicios?

11.3 Encuesta a colaboradores

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Número de Años en la empresa: _____

1. ¿A qué se dedica la empresa y a qué sector pertenece?

2. ¿Cómo se hace la planeación?

3. ¿Cómo es la estructura de la empresa?

4. Tienen cuál es su cargo. ¿Cuáles son sus actividades?

5. ¿Cómo se toman decisiones?

6. ¿Cómo es el clima laboral?

7. ¿En la compañía tiene declaradas las herramientas de planeación estratégica?

a. Misión ¿Cuál es?:

b. Visión ¿Cuál es?:

c. Valores corporativos ¿Cuál es?:

d. Políticas corporativas ¿Cuál es?:

8. ¿Conoce si se han realizado estudios de mercado para la compañía?

Sí

No

9. Si la respuesta es afirmativa ¿Conoce que se ha obtenido de esos estudios?

10. ¿Conoce usted cuál es el segmento de mercado de la compañía?

Si

No

En caso de que su respuesta sea si ¿cuál es?

11. ¿Conoce usted las principales necesidades de los clientes?

Sí

No

12. ¿Qué canales utiliza se utilizan para llegar a sus clientes antiguos, nuevos y potenciales?

13. ¿Conoce cuáles son los competidores? Podría enunciar competidores directos e indirectos.

Si

No

15. ¿Conoce cuáles son las principales características de los competidores?

Si

No

En caso de que su respuesta sea sí ¿cuáles son esas características?

16. ¿De qué forma se hacen conocer los productos y su grado de diferenciación?

17. ¿Conoce usted si se ha pensado en realizar alianzas estratégicas?

18. ¿Conoce usted si se abandonará ciertos nichos o productos para concentrarse en otros?

19. ¿Usted tiene definido cuál es la especialidad en las ramas del derecho?

21. ¿Se manejan indicadores de gestión? Si cuales

22. ¿Cuál es la estrategia de la organización con los clientes?

11.4 DOFA

Tabla 63 DOFA

		ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
MATRIZ DOFA	F1	Altos costos de cambio para el cliente	D1	Poca diferenciación del producto
	F2	Acceso a canales de distribución	D2	Poca especialización de los activos
	F3	Bajos costos del cambio de proveedor	D3	Nula planeación estratégica
	F4	Tiempos de respuesta al cliente adecuado	D4	Falta de proyecciones estratégicas
	F5	Alto grado de niveles de satisfacción	D5	Mínima Gestión e interacción estratégica
	F6	Personal capacitado	D6	Sin proveedores estratégicos
	F7	Nulo índice de rotación	D7	Integración hacia atrás del cliente
	F8	La comunicación efectiva	D8	Proliferación de servicios sustitutos
	F9	Existe buena coordinación entre las áreas funcionales.	D9	Nula gestión por directrices
	F10	Toma de decisiones ágil y oportuna	D10	Definición inexistente de la metodología PHVA para la planeación
	F11	Conocimiento de funciones y responsabilidades.	D11	Falta de estructuración de Valores y Políticas
	F12	Liderazgo para cumplimiento de necesidades inmediatas	D12	Inexistencia de manuales de funciones
	F13	Buena reputación ante el cliente actual	D13	Carencia de indicadores de gestión
	F14	Experiencia en el mercado	D14	Nula estrategia preventiva para las variables del entorno externo organizacional
			D15	Carencia de un organigrama
			D16	Inexistencia de una estrategia de marketing
			D17	Metodología de retroalimentación inoportuna, subjetiva y poco clara
			D18	Inexistencia de mecanismos de control y evaluación
			D19	Bajos niveles de automatización
			D20	Limitado crecimiento organizacional
			D21	Servicio pos venta nulo
			D22	Limitante satisfacción de todas las necesidades jurídicas
			D23	Poco liderazgo de la gerencia en pro del mejoramiento continuo
			D24	Poco número de clientes
			D25	Nivel alto de gastos
			D26	Poca Inversión general
			D27	Bajos niveles de ingresos
			D28	Déficit financiero

O13	Crecimiento en las políticas de inversión del sector servicios	y potenciales con artículos, nuevos contenidos en reformas o leyes.	acciones por cronogramas específicos y sistemas de evaluación 360.
O14	Expansión de plataformas digitales	Expandir el nicho de mercado	
O15	Nuevas herramientas de marketing	Realización de conferencias gratuitas o costos accesibles sobre distintos servicios jurídicos que puedan afectar a un amplio número de población, para explicar las posibles soluciones y pautas a seguir y responder a las cuestiones planteadas por los asistentes y así se pueda capturar más clientes.	Crear indicadores de evaluación de impacto estratégicos y de gestión
O16	Aumento del grado de automatización de la empresa		Realiza encuestas de preferencias a clientes potenciales
O17	Surgimiento de nuevas tecnologías		Creación de reputación de marca
O18	Rentabilidad del sector		Agilizar el proceso de adaptación a los cambios
O19	Incremento de capacidad Organizacional		Fomentar integralmente el trabajo en equipo como cultura
O20	Mínimas restricciones sociales y del gobierno	Crear de fusiones, adquisiciones y alianzas nacionales e internacional	Crear estrategias motivacionales como teambuilding
O21	Economías de escala		Alinear a las Personas con la Estrategia general de la compañía
O22	Altas barreras entrantes		Estructurar y documentar todos los procesos de gestión humana
	Alta experiencia		Crear un servicio post-venta
	AMENAZAS	FA (Max - Min)	DA (Max - Min)
A1	Crecimiento de la tasa del IPC	Inversión tecnológica para marketing digital	Fomentar las modalidades del plan de marketing por medio de una inversión tecnológica
A2	Altas tasa de interés	Inversión en conferencias para marketing digital	- Minimizar rubro de gastos por medio de una inversión tecnológica a mediano plazo (A14/D17/D26)
A3	Mínimo crecimiento del salario mínimo	Fomentar como herramienta principal del plan marketing la experiencia en el mercado	
A4	Bajos índices de empleabilidad		
A5	Altos índices de subempleo	Incurrir en proyecciones y planes estratégicos, en pro de hacer frente a cambios en el panorama político	
A6	Altos índices de desempleo		
A7	Crecimiento de emigración interna y externa		
A8	Nueva generación (Millennials)		
A9	Alta concentración de agentes económicos		
A10	Crecimiento de tendencias ideológicas		
A11	Aumento de grupos de presión y gremios		
A12	Cambios frecuentes en el panorama político		
A13	Nuevas normas digitales		
A14	Poca inversión tecnológica		
A15	Lento crecimiento del sector legal		
A16	Competencia fuerte y diversa		
A17	Altos costos fijos		
A18	Poca especialización de los activos		
A19	Altos costo de salidas		
A20	Alta necesidad de capital		
A21	Rentabilidad y agresividad del producto/servicio sustituto.		
A22	Crecimiento de seguridad digital		

Fuente Elaboración propia de los autores