

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PROYECTAMOS:
CONSULTORÍA Y SERVICIOS INTEGRALES S.A.S”**



**Anyi Daniela Sandoval Perafán
Daniel Enrique Durán Cruz**

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas
Administración de Empresas
Trabajo de investigación
Popayán
2020**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PROYECTAMOS:
CONSULTORÍA Y SERVICIOS INTEGRALES S.A.S”**



**Anyi Daniela Sandoval Perafán
Daniel Enrique Durán Cruz**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director:

**Magister
DIEGO FERNANDO MERA COLLAZOS**

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas
Administración de Empresas
Trabajo de investigación
Popayán
2020**

Página de Aceptación

Nota de Aceptación

En calidad de director en conjunto con los jurados de trabajo de grado denominado DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PROYECTAMOS: CONSULTORÍA Y SERVICIOS INTEGRALES S.A.S” elaborado por Anyi Daniela Sandoval Perafán y Daniel Enrique Durán Cruz, egresados de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. Facultad de ciencias administrativas, contables y económicas, programa de Administración de empresas, una vez revisado y evaluado el documento informe final y aprobado la sustentación del documento informe final, autorizan a los autores a realizar los trámites correspondientes para optar el título de profesional en administración de empresas.

Magister. Isabel Cristina Fernández Perafán

Jurado 1

Magister. Gabriel De La Torre Solarte

Jurado 2

Magister. Diego Fernando Mera Collazos

Director

Popayán, 28 de octubre de 2020

Dedicatoria

A Dios. *Por la vida que nos dio para poder realizar este proyecto, la sabiduría para comprender cada situación, la fortaleza para poder afrontar cada obstáculo que se presentó durante el transcurso del desarrollo del proyecto.*

A nuestros padres. *Por el apoyo incondicional que nos brindaron durante toda nuestra vida personal y académica, por el amor y la paciencia que día tras día nos tuvieron.*

A Nuestras familias. *Por la motivación y la perseverancia que nos inculcaron para alcanzar cada uno de nuestros sueños y para no desfallecer ante ninguna circunstancia.*

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a la universidad AUTÓNOMA DEL CAUCA por habernos aceptado y ser parte de ella, para formarnos como profesionales, a los diferentes docentes que nos brindaron su conocimiento y experiencia para ser mejores cada día.

Agradecemos también a nuestro director de tesis, Mg. Diego Fernando Mera Collazos, por habernos brindado su conocimiento y habernos tenido paciencia a lo largo de este proyecto y guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis.

Nuestros agradecimientos también van dirigidos a la coordinadora de la empresa 'Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S.' la Ing. Gineth Magaly Cerón por habernos tenido en cuenta en la empresa para desarrollar nuestra tesis.

Y para finalizar, también agradecemos a todos los que fueron nuestros compañeros de clases durante todos los semestres, ya que gracias a su cooperación han aportado conocimientos para nuestra carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	13
1. Problema	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Pregunta de investigación.....	18
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivo específico.....	19
3. Justificación	20
4. Antecedentes	24
4.1 Estado del Arte	24
4.2 Reseña Organizacional.....	28
4.2.1 Macro localización	30
4.2.2 Micro localización	31
4.2.3 Logo.....	32
4.2.4 Bases legales.....	33
5. Marco teórico	34
6. Metodología	38
6.1 Métodos.....	38
6.1.1 Fuentes de investigación:	38
6.2 Factores del entorno	40

6.2.1 Factores Internos	40
6.2.2 Factores externos	40
6.3 Formulación del plan estratégico	41
6.3.1 DOFA	41
6.3.2 Formulación plan estratégico	41
7. Análisis del entorno	43
7.1. Políticos.....	44
7.1.1 Plan de desarrollo nacional 2018-2022	44
7.1.2 Plan de desarrollo departamental del Cauca.....	46
7.1.3 Plan de desarrollo municipal de Popayán.....	47
7.2 Económicos	47
7.3 Social.....	48
7.4 Tecnológico.....	49
7.5 Salud.....	49
7.6 Cinco fuerzas de Porter	49
7.6.1 Cinco fuerzas de Porter para la empresa Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.	50
7.7 Análisis externo.....	53
7.8 Resultado del análisis de la matriz EFE.....	54
7.8.1 Conclusiones de la matriz EFE.....	55
7.9 Análisis interno	55
7.9.1 Resultado del análisis de la matriz EFI	55

7.9.2 Conclusiones de la matriz EFI.....	57
8. Formulación plan estratégico.....	58
8.1 DOFA.....	58
8.1.1 Unificación de estrategias.....	60
8.1.2 Priorización de estrategias.....	63
8.1.3 Cronograma plan estratégico.....	77
8.2 Intención estratégica.....	80
8.2.1 Misión.....	80
8.2.2 Visión.....	80
8.2.3 Organigrama.....	80
<i>Funciones Organigrama</i>	81
Funciones Organigrama.....	81
8.3 Validación del plan estratégico.....	83
9. Conclusiones.....	84
10. Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	87
Anexos.....	94
Anexo 1. Carta y entrevista estructurada para análisis Interno y Externo.....	94

Lista de imágenes

	Página
Imagen 1. Mapa macro localización.....	30
Imagen 2. Mapa micro localización.	31
Imagen 3. Mapa micro localización 3D	32
Imagen 4. Logo Empresa Proyectamos.	32
Imagen 5. Inversión tecnología.	44
Imagen 6: Metas.	46
Imagen 7. Cinco fuerzas de Porter para la empresa ‘Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.’	50
Imagen 8. Diagrama 5 fuerzas de Porter.	53
Imagen 9. Organigrama de la empresa Proyectamos.	81
Imagen 10. Evidencia Validación del plan estratégico.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1.Matriz EFE de la empresa Proyectamos consultoría y servicios integrales	54
Tabla 2.Matriz EFI de la empresa ‘Proyectamos consultoría y servicios integrales.....	56
Tabla 3.DOFA de la empresa ‘Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.’	58
Tabla 4.Unificación de estrategias de la empresa ‘Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.’	60
Tabla 5.Priorización de estrategias de la empresa Proyectamos.	63
Tabla 6.Cronograma plan estratégico de la empresa Proyectamos	77
Tabla 7.Funciones Organigrama empresa Proyectamos.	81

RESUMEN

Como objeto de estudio en este proyecto se escogió a la empresa 'Proyectamos Consultoría y Servicios Integrales S.A.S' para crear un plan estratégico, según las necesidades que requería la empresa, para poder subsistir frente a varias problemáticas halladas dentro y fuera de la empresa, lo cual implicaba un análisis interno y externo de esta. Se utilizaron distintas herramientas que ayudaron a la realización de los análisis mencionados, teniendo en cuenta la recomendación y validación de los encargados de la empresa; las herramientas que se utilizaron para la realización este proyecto fueron: cinco fuerzas de Michael Porter, que se encarga de observar y analizar que tiene la empresa y que le falta para ser aún mejor, la matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE– y la matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI–, los cuales evalúan el estado en que se encuentra la empresa interna y externamente; también se identificaron estrategias para la realización de la matriz DOFA, se hizo el ejercicio de priorización, unificación de estrategias y con ellas se conformó el plan estratégico. Este plan se complementó con la intención estratégica, donde se formularon la misión y la visión, se realizó una estructura organizacional y se asignaron unos cargos principales dentro de la empresa.

Palabras claves: Planeación estratégica; Empresa Proyectamos; Plan estratégico; Estrategias; Intención Estratégica; DOFA; 5 fuerzas de Porter; EFI; EFE.

ABSTRACT

As object of study in this project, the company 'Proyectamos Consultoría y Servicios Integrales SAS' was chosen to create a strategic plan, according to the needs that the company required, to be able to survive in the face of various problems found inside and outside the company, which implied an internal and external analysis of it. Different tools were used that helped to carry out the aforementioned analyzes, taking into account the recommendation and validation of those in charge of the company; The tools used to carry out this project were: Michael Porter's five forces, which consists of observing and analyzing what the company has and what it needs to be even better, the External Factors Evaluation–EFE– matrix and the Internal Factors Evaluation–IFE– matrix, which evaluate the internal and external state of the company; Strategies were also identified to carry out the SWOT analyzes, the prioritization exercise, unification of strategies was carried out, and with them the strategic plan was formed. This plan was complemented with the strategic intention, where the mission and vision were formulated, an organizational structure was created and some main positions were assigned within the company.

Key words: Strategic planning; Company We Project; Strategic plan; Strategies; Strategic Intent; DOFA; 5 Forces of Porter; EFI; EFE.

Introducción

En este proyecto se realizó una investigación en el campo administrativo y organizacional, ya que las empresas que ofrecen servicios de software como ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’, actualmente no cuenta con un plan estratégico funcional que se pueda implementar como modelo en otras empresas, estos planes deben hacerse a la medida de la organización, en el contexto y tiempo que requieran, además de prever planes de contingencia para un cambio repentino que en ocasiones se puedan presentar, ya que las tecnologías están en continuo cambio y este tipo de empresas están variando su mercado de manera exponencial, a diferencia de las empresas tradicionales de prestación de servicios y productos básicos.

Para el desarrollo del trabajo de investigación en la empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’, se utilizó la siguiente metodología. Se realizó el diseño y la evaluación de su validez con los socios, en cuanto:

“El método de la investigación-acción participación –IAP– combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda. Al igual que otros enfoques participativos, la IAP proporciona a las comunidades y a las agencias de desarrollo un método para analizar y comprender mejor la realidad de la población (sus problemas, necesidades, capacidades, recursos), y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla. Es un proceso que combina la teoría y la praxis, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la población sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora” (Eizagirre & Zabala, 2005).

Las empresas de la ciudad de Popayán exigen cada vez ejercer cambios, y más con el área de la tecnología, por este motivo ‘Proyectamos: consultoría y servicio integrales S.A.S’, se mantiene atento para adaptarse al entorno cambiante. Para evitar un posible fracaso para la empresa fue necesario diseñar un plan estratégico para dar frente al futuro de la organización. La organización sabiendo que tiene que buscar adaptarse, se articula

conjuntamente con la actividad de trabajo de grado y se formula un plan estratégico de un periodo de 2021-2024.

CAPITULO I

1. Problema

1.1 Planteamiento del problema

Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S, se constituyó en marzo 28 de 2015 en la Cámara de Comercio del Cauca, mediante matrícula mercantil 149955; la empresa nació por iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales que vieron la oportunidad de crear su propia organización dedicada, específicamente, a proveer servicios integrales, soluciones tecnológicas y bienes orientados a la promoción del desarrollo social, consultorías y asistencia técnica especializada. Inicialmente la empresa se constituyó con 10 socios y la señora Margoth Mayerlin Riascos Alomita. Esta es una empresa que tiene una representativa participación en el desarrollo de ciencia y tecnología, dentro de sus años de trayectoria ha desarrollado proyectos financiados por la Vicerrectoría de investigaciones de la Universidad del Cauca con un monto de aproximadamente \$ 30.000.000 (treinta millones de pesos) cada uno, siendo operados por la Universidad del Cauca y Proyectamos. La empresa también ha venido formulando proyectos sociales con comunidades del Patía y Cajibío, con el fin de gestionar recursos para disminuir el índice de desempleo y pobreza mediante proyectos productivos soportados en TIC. En el área de la educación se ha adelantado un desarrollo de software piloto para apoyar los procesos de aprendizaje en zonas rurales.

El problema que actualmente tiene la empresa Proyectamos consultorías y servicios integrales S.A.S, es la falta de organización y directrices empresariales debido al manejo empírico con el cual viene trabajando; esta empresa, aunque cuenta con una buena infraestructura física dotada con la tecnología necesaria para el desarrollo de su objeto social, carece de organización empresarial estratégica para ser de ella una empresa competitiva en

el mercado de alta exigencia. Por tal razón, al no contar con un direccionamiento y una estructura organizacional formal, corre el riesgo de ser excluida del mercado. Dentro de los elementos faltantes, tanto al nivel administrativo como de recursos humanos, esta carece de la misión, visión, políticas empresariales, organigrama y un manual de funciones. De lo anterior, se evidencia la importancia para esta empresa del diseño e implementación de un plan estratégico orientado a su objeto social.

Empresas de este tipo están creciendo en oportunidades, producto del cambio que se vive hoy día por la crisis del COVID-19, donde se van a ver más empleos y se debe aprovechar esta situación. El crecimiento del mercado del software se debe a la alta demanda de aplicaciones para trabajo en casa; algunos estudios como los realizados por SOFTDOIT muestran que las empresas estiman un crecimiento de sus ventas en los meses de las crisis en un 24,6% en comparación a sus ventas del año pasado y un aumento de sus ingresos (Muycanal, 2008).

Lo anterior muestra una oportunidad que tiene la empresa proyectamos respecto a la competitividad y productividad en esta crisis que se vive en todo el mundo, además de proyectar su imagen para ser reconocidos en distintos lugares ya que este puede ayudar a muchas empresas o personas que requieran un tipo de software o asesoría.

Las empresas de software colombianas son contratadas por empresas del extranjero por sus costos bajos, por esta razón, estas se proyectan a tener un alto número de clientes internacionales que dan pie abrirse a nuevo mercado de exportación a Colombia (Procolombia, 2020).

Con relación a lo anterior, las empresas de software requieren estar bien organizadas para poder ofrecer una prestación de sus servicios y productos de calidad; además, para ser competitivos frente al mercado a nivel nacional e internacional. Sin embargo Proyectamos

es un ejemplo de las empresas de desarrollo de software que, pese a los años que lleva en el mercado, le falta una estructura organizacional definida, debido a que no se tiene claro cuáles son los cargos, niveles de cargo, las funciones, cómo está dividida la estructura, no se tiene claro la estructura estratégica, la actividad empresarial a que se dedica, cual es la visión a futuro que tiene, cuáles son las posibles proyecciones de trabajo que podrían tener a un futuro y eso limita su productividad y competitividad.

Estudios previos muestran como este tipo de empresas pueden aportar a la solución a su problemática, los cuales se han encontrado a continuación donde se evidencia su aporte a este tipo de empresas.

Investigaciones como la de Ramírez Rojas (2009), han realizado estudios relacionados con planes estratégicos de empresas de desarrollo de software haciendo uso de herramientas como matrices DOFA, que han contribuido al mejoramiento operativo y organizacional de las empresas; sin embargo, estos estudios no han considerado otros aspectos relevantes en la administración de empresas de software como son las áreas de competitividad, mercadeo, innovación, gestión de talento humano, organigrama en diferentes modelos.

Las investigaciones sobre estrategias para el manejo organizacional de software han funcionado medianamente en otros contextos regionales e internacionales que cuentan con mejores condiciones socioeconómicas y con mayor influencia y apoyo de entes gubernamentales que facilitan la implementación de dichas estrategias.

A diferencia de estos estudios, las microempresas de desarrollo de software que se han venido gestionando en departamentos como el Cauca carecen de unificación de estrategia, priorización de estrategias con base en el contexto de la región y con enfoque de desarrollo y crecimiento social.

Sin embargo, hace falta el análisis que se mencionó en el planteamiento, necesario en un plan estratégico robusto que incorpore modelos como: las cinco fuerzas de Porter, EFE, EFI, Unificación y Priorización de estrategias, por lo tanto, deben implementarse basado en una nueva estrategia.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo Diseñar el plan estratégico para la empresa “Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para la empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S de la ciudad de Popayán’.

2.2 Objetivo específico

- Describir el entorno de la competencia de la empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’ a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Realizar un análisis externo de la empresa y su industria.
- Determinar los recursos y capacidades internas que posee la empresa proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.
- Planear los procesos de implementación de la estrategia.
- Evaluar y ajustar la estrategia planeada para la empresa.

3. Justificación

Hoy día el entorno de las empresas de desarrollo de software es cambiante, debido a que las tecnologías se actualizan continua y rápidamente en el tiempo. Para este tipo de entornos cambiantes, se conoce que una herramienta que facilita el proceso organizacional y de planeación en las empresas es la planeación estratégica. La empresa Proyectamos hace parte del entorno cambiante y cuenta con problemas organizacionales debido a la falta de un planeamiento estratégico, ya que no han definido claramente su misión, visión, estrategias, objetivos, organigrama, y no cuentan con recurso humano idóneo para realizar dicha planeación, que requiere desarrollar un ejercicio de pensamiento estratégico para poder aplicar una adecuada planeación a su organización sobre su actividad económica.

Los entornos cambiantes pueden afectar socio-económicamente las organizaciones tanto positiva como negativamente. La empresa Proyectamos puede favorecerse socioeconómicamente de los entornos cambiantes, ya que se mueve en el desarrollo tecnológico que hoy día tiene una gran demanda en ventas de productos y servicios software para soluciones empresariales y de la sociedad. Sin embargo, como esta empresa surgió como iniciativa de profesionales aislados del área administrativa, tienen la falencia de no plantear una intención estratégica y no conocen como desarrollar un plan estratégico que les permita vislumbrar estos cambios y, ante estos, proyectar las acciones para aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, reconocer sus fortalezas y debilidades que les permita utilizar estas características que el entorno ofrece. Por eso es importante este trabajo de grado, puesto que le aporta una solución a su necesidad organizacional y le permite a la empresa tener herramientas para mantenerse a flote, para proyectar su visión, definir estrategias organizacionales y mirar hacia dónde van los mercados de tema de desarrollo de software.

Con base en el planteamiento anterior se detecta la necesidad de hacer un plan estratégico más robusto, donde no solo se incorpore la matriz DOFA, sino también las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta útil, sin embargo, no ha habido una articulación entre ellas en los anteriores trabajos y, por lo tanto, se requiere del plan que se propone en este documento.

Cuando una empresa está en su etapa de planeamiento, según la teoría administrativa, una de las partes del proceso administrativo es la planeación; dentro de esta las organizaciones pueden anticipar cuál es su intención, hacia qué horizonte quieren llegar, cuál es su objeto empresarial, cuál es su misión de futuro; para ello las organizaciones utilizan herramientas como la DOFA y las cinco fuerzas de Porter.

Para este proceso las empresas desarrollan un análisis del entorno, hoy en día ha cobrado vigencia las herramientas de análisis estratégico, entre ellas las cinco fuerzas de Porter, que permiten analizar factores externos de la empresa como el tema de la competencia, proveedores, clientes, productos y esto le da una misión de análisis del entorno para poder formular una intención estratégica, como vemos que estos autores también utilizan herramientas como la EFI, EFE y la DOFA.

Todo esto le permite a una empresa definir su planteamiento y su horizonte de tiempo en una misión organizacional que, en últimas, se concluye como una planeación estratégica que le permite a las organizaciones tener factores diferenciadores que lograrán ventajas competitivas y comparativas en el mercado en que se encuentra la empresa (Desarrollo de software) para garantizar su sostenimiento y su éxito.

La segunda etapa del proceso administrativo es la organización, según se indica, debe tener claro los objetivos, su intención, va a estructurar sus cargos, funciones y su nivel jerárquico para poder organizar y dar un lineamiento de los planes desarrollado.

De acuerdo con las autoras Orozco Canacue y Valencia Durán (2014), una solución a esta problemática es realizar un plan estratégico a partir de un análisis DOFA y una matriz de las cinco fuerzas de Porter, sin embargo, el análisis que ellos plantean no consideran un análisis detallado de las 5 fuerzas de Porter que identifiquen las falencias que presenta la empresa frente a su competencia dejando un vacío en el plan estratégico con relación a la competitividad. Por otro lado, se enfocan solo en desarrollo software y sus derivados dejando a un lado la parte de investigación e innovación.

Otra investigación que aporta soluciones para empresas como Proyectamos es la realizada por Jimbo Santana (2002), donde hace referencia al uso de la matriz FODA para plantear estrategias personalizadas en el marco de las tecnologías, también el curso de metodología de procesos empresariales de productos software y el análisis de factores de éxito de empresas de desarrollo; sin embargo, no consideran las cinco fuerzas Porter, la EFI y la EFE que permiten identificar los factores internos y los factores externos de la empresa, permitiendo fortalecerse en esos aspectos para competir en el mercado. Por ende, esta investigación cobra importancia porque le va a permitir a la organización formular su planteamiento estratégico y ajustar su estructura orgánica para dar respuestas a esas intenciones estratégicas.

El diseño de un plan estratégico hará de Proyectamos S.A.S. logre una mejor posición empresarial y pueda hacerle frente a la competencia, adicionalmente los funcionarios estarán informados sobre sus funciones y procedimientos del cargo al cual desempeña, se pretende hacer visible la misión y visión en lugares estratégicos de la infraestructura física de la organización, de tal forma que los clientes externos e internos puedan leerla y tener una idea del objeto social y actividades desarrolladas por la organización.

Este proyecto beneficia administrativa y organizacionalmente a la empresa Proyectamos; el plan estratégico que se propone da herramientas para mejorar los procesos

de la organización internos y externos, favorecer el crecimiento y el desempeño organizacional, haciéndola competitiva a largo plazo, al igual se propone contribuir en la consecución de los objetivos en un corto tiempo. Todo plan estratégico permite enfrentar de manera adecuada el mercado en que se encuentra la empresa, el cual está en un cambio constante; este busca aprovechar las fortalezas y las oportunidades que traen beneficios a la empresa, además la empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’ al implementar el plan estratégico tendrá una organización en sus procesos de desarrollo de software y servicios, los cuales serán competitivos para enfrentar exitosamente las amenazas y las debilidades del entorno y la competencia.

Para los estudiantes de la Corporación Universidad Autónoma del Cauca que desarrollan esta investigación es importante este tipo de actividad puesto, que permite poner en práctica los conocimientos de las asignaturas administrativas y, a través de su participación con una empresa real, podrían ayudarle a esta organización a replantear su estructura organizacional para enfrentar los riesgos y limitaciones que cada día afrontan las empresas que se dedican a la investigación y desarrollo de software, que están en un cambio constante. Permite una transformación en corto, mediano y largo plazo de la empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’, proyectarla a crecer y generar un impacto local, regional y nacional, considerando que en un futuro pueda influenciar en el campo internacional como otras grandes empresas.

La empresa Proyectamos tiene una necesidad de organizarse y proyectarse a largo plazo, por eso este proyecto es importante para la empresa puesto que permitirá tener un plan que le dará esta visión de largo plazo que le requiere y para la universidad cumplir con su misión de contribuir al fortalecimiento del sector económico del Cauca y de Colombia al ayudar las empresas del país a crecer.

4. Antecedentes

4.1 Estado del Arte

Para esta propuesta se realizó un mapeo sistemático partiendo de las siguientes palabras claves *Strategic Plan*, *software developed*, *Informatic Technologies Comunicacions* –ITC–. Se usaron las siguientes bases de búsqueda: Google académico, Mendeley y Ebsco Host.

En esta revisión de la literatura se consiguieron 256 artículos, de los cuales se seleccionaron solo 52 que cumplían con los criterios de inclusión, ya que se relacionaban con plan o planeación estratégica para Mipymes, modelo de las cinco fuerzas de Porter, creación de empresas software o manejo organizacional de empresas en crecimiento.

Con base en el mapeo sistemático, se definieron 4 ejes principales a abordar en este estado del arte: en primer lugar se tienen los artículos relacionados con planes estratégicos, en segundo lugar las investigaciones relacionadas con el proceso a realizarse en una planeación estratégica de Mipymes y, por último, se tienen los artículos relacionados con el crecimiento de empresas de desarrollo de software y el manejo organizacional que han venido dado a ese tipo de empresas que se relacionan con la empresa *Proyectamos*.

De la revisión de la literatura se han encontrado investigaciones como Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina (2014), Mišanková & Kočišová (2014), Spee & Jarzabkowski (2011), que han evidenciado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes–, como la falta de una planificación estratégica, clave para el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas; con la planeación se coordinan acciones para lograr los objetivos de mediano y largo plazo. Es por eso que mencionan la necesidad de continuar con este tipo de investigaciones a futuro y se encuentren diferentes formas, métodos y

herramientas para realizar planeación estratégica en Mipymes, además hace falta en sectores de servicios de crecimiento exponencial, donde el mercado y la competencia crece y cambia demasiado rápido, para los planes actuales que son muy estáticos en muchas empresas.

Aguilera Castro & Riascos Erazo (2013), Corpoica (2016), en estas investigaciones definen la planeación estratégica como un proceso continuo a largo plazo dentro de la empresa. Mencionan la importancia de hacer un adecuado trabajo en conjunto con los socios y evaluar periódicamente los planes renovando lo que sea necesario para lograr la competitividad, mejorando la producción y sostenibilidad. Por otro lado, University of Wollongong (2013), Lema (2004) y Luna González (2016), abordan casos de estudio de empresas en diferentes lugares del mundo, una de ellas en Kenia, donde el plan estratégico se realizó con base en la tecnología y se obtuvieron buenos resultados en el mercado una vez se implementaron adecuadamente, ubicando la misión, visión y valores como pilares importantes para la elaboración del plan estratégico. También contaban con un plan de negocios de acuerdo a las metas a obtener. Lo planteado por Chung Pinzás (2016) y Beecroft & Edwards (2018), sirve como insumo para analizar diversas técnicas a largo plazo a usar en la implementación de un plan estratégico, además de consejos para mejorar la calidad de la empresa, dentro y fuera de ella, con nuevas tecnologías y propuestas de planes estratégicos funcionales.

Testa (1997) y Aguilera Castro & Riascos Erazo (2013), encuentran distintos ejemplos de planeación estratégica, también conocida como dirección estratégica, que favorecen este trabajo de grado, ya que entregan casos de éxito de empresas que han hecho una adecuada planeación, además se encuentran distintas acciones que pueden ser adoptadas en empresas como *Proyectamos*, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

Spee & Jarzabkowski (2011), Astrith, Moreno Quevedo y Vélez Bejarano, (2011), y Testa (1997), afirman que la planeación estratégica es muy importante hoy día, sin embargo, dentro de la planeación existen distintos puntos clave que aún no han sido investigados lo suficiente y menos para empresas de crecimiento exponencial.

Estos aspectos son: el comunicativo de la planificación, las actividades que intervienen en la comunicación o el pensamiento estratégico para la planificación organizacional, el cual permite a la empresa avanzar desde el interior para alcanzar sus objetivos y resolver problemas del contextual y entorno competitivo. En estas investigaciones las metodologías usadas son muy útiles para otros trabajos de investigación relacionados con planeación estratégica como esta investigación. También se menciona que el pensamiento estratégico es el aspecto principal de lo planificado, explora la capacidad de innovación, competitividad y vuelve acción. Para esta propuesta de grado es de gran valor, ya que el tipo de empresa que se abordará requiere no solo un plan sino acción, que se genera a partir del pensamiento estratégico. Aún más si son empresas orientadas al crecimiento rápido en sus mercados, ya que cambian en el tiempo continuamente. Trabajos como el de Cifuentes & Vanderlinde (2015) son interesantes para complementar el pensamiento, ya que redefinen artefactos, incrementando las posibilidades de poner en acción el plan estratégico para las nuevas tecnologías –TIC–.

Dentro de los modelos para diseñar una buena planeación estratégica, se mencionan las estrategias competitivas de Michael Porter (2011) también conocidas como las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo que mide las fuerzas de la empresa en un sector de mercado y, a su vez, también permite analizar actividades que han sido competitivas para la empresa. Este modelo hoy día es el más implementado en el sector de mercadeo y de competitividad, se usa en cualquier tipo de empresa permite aprovechar todas las oportunidades que da el mercado especialmente si es una empresa que está iniciando su crecimiento.

La literatura muestra evidencias de empresas a nivel nacional e internacional, desde grandes, medianas y pequeñas empresas, como Coca-Cola, o empresas industriales, como pequeñas empresas de producción agrícola, que han tenido éxito al usar este tipo de modelo Porter (Ramírez Velásquez, Alonso Montoya & Montoya Restrepo, 2012; Galiana, 2016; Hu & Yang, 2016; Oliveros & Pérez, 2013; Riquelme Leiva, 2015), es por eso que para desarrollar el plan estratégico de Proyectamos se usará este modelo de las cinco fuerzas de Porter que ha sido usado de diferentes formas, siendo una gran alternativa para conseguir estructurar la organización de la empresa.

Por otro lado, en esta revisión de trabajos relacionados se encontró como el número de empresas de desarrollo de software y de investigación de nuevas tecnologías ha venido creciendo considerablemente, aun mencionan que el auge de su crecimiento es producto de los cambios tecnológicos que se han dado en esta última década (Portafolio, n.d.) (Dinero, n.d.) (Santos, 2009), lo que conlleva a pensar que seguirá creciendo en gran manera ya que los cambios de las nuevas tecnologías van en aumento día tras día. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones que se han realizado respecto a la parte organizacional de las empresas, no se encuentra gran información de su estructura empresarial y comercial, además se evidencia que muchas empresas pequeñas de software son absorbidas por las grandes empresas que en su gran mayoría no son de Colombia y otras quiebran por falta de planeación frente a su mercado y competencia. Con esto se evidencia que hace falta seguir investigando como realizar una adecuada planeación estratégica organizacional de estas empresas en el País (Colombia) y empezar a impulsar su desarrollo de manera que en un futuro ayuden a la transformación de la economía del departamento del Cauca y así de Colombia. (Abbott & Coenen, 2008; Castro & Riascos Erazo, 2013; Instituto Nacional de Estadística (INE), 2016; Nieto, 2013; Watson, Berthon, Pitt, & Zinkhan, 2008; Watson & Mundy, 2001)

Con esta propuesta de investigación se pretende abordar no solo la planeación estratégica de Proyectamos como una pequeña empresa de investigación y desarrollo de software, sino que se convierta en un piloto para muchas otras empresas que hoy se están formalizando, pero que no cuentan con los conocimientos, herramientas, medios y fines adecuados para competir en el mercado de las tecnologías y de crecimiento exponencial. Esto ayuda no solo una empresa Mipymes, sino a muchas otras de carácter similar y que su economía permita el desarrollo de una comunidad.

Fritz Steele define la consultoría como: “[...] cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Peter Block sugiere incluso que “[...] se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos” (en Rojas Coronado, 2004).

4.2 Reseña Organizacional

La información de la organización fue proporcionada por medio de una entrevista que se desarrolló con la encargada de la organización, en el mes de marzo del año 2020, y a partir de ellos se logró identificar estos aspectos de la evolución de la empresa.

“Acto constitutivo de la empresa Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S Yenny Patricia Molano Molano, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía No. 25.282.468 de Popayán (Cauca), domiciliada en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Carrera 8A No.26BN-50 Portales del Norte, Oscar Raúl Sandoval Zúñiga, de nacionalidad colombiano, identificado con cédula de ciudadanía No. 76.304.607 de Popayán (Cauca), domiciliado en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Carrera 17 No 8C - 24 La Esmeralda, Luis Reinel Vásquez Arteaga, de nacionalidad colombiano, identificado con cédula de ciudadanía No. 93.366.281 de Ibagué. (Tolima), domiciliado en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Transversal 9B No 60 BN- 05 b Villa Alejandra, Sandra Jimena Jácome Velasco, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía No. 34.565.722 de Popayán (Cauca), domiciliada en la ciudad de Popayán (Cauca) y

su dirección es Calle 5 N.12-29 Barrio Valencia, Gineth Magaly Cerón Ríos, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía No. 34.323.138 de Popayán (Cauca), domiciliada en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es transversal 10 No 60AN-36 casa B6, Luis Antonio Rosas Guevara, de nacionalidad colombiano, identificado con cédula de ciudadanía No. 76.306.240 de Popayán (Cauca), domiciliado en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Calle 5 No. 25-36 Camilo Torres, Augusto Muñoz Caicedo, de nacionalidad colombiano, identificado con cédula de ciudadanía No. 76.293.188 de Almaguer (Cauca), domiciliado en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Calle 36N 4-114 Interior 154 Rincón de Yambitará, Rubiel Vargas Cañas, de nacionalidad colombiano, identificado con cédula de ciudadanía No. 91.497.137 de Bucaramanga (Santander), domiciliado en la ciudad de Popayán (Cauca) y su dirección es Calle 36N 4B-31 Interior 111. Aida Lucia, declaran – previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada Proyectamos: Consultorías y Servicios Integrales – S.A.S, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$40.000.000, dividido en 400 acciones ordinarias de valor nominal de cien mil pesos moneda corriente. (\$100.000) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento”.

La empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’ inició con la formulación de un proyecto, que reunía a varios compañeros del área de salud, educación, administración y tecnología. Se formuló el proyecto y al ver que todos tenían la misma intención de ayudar a la comunidad y de realizar proyectos para esta, decidieron seguir con proyectos desde un grupo aparte, distinto a la universidad en la que cada uno trabajaba. Posteriormente se dieron cuenta que trabajando de manera independiente era mejor la gestión de los proyectos y así inicio la empresa.

Notaron que diferentes grupos que tenían proyectos de investigación y de apropiación social del conocimiento, necesitaban apoyo, y empezaron a realizar asesorías, así los fueron conociendo como consultores y asesores y, en la parte de tecnología, como ya tenían algunos prototipos desarrollados por parte del grupo que no estaban vinculados a ningún tipo de universidad o empresa, empezaron a facilitarlos para su uso y se dieron cuenta que fueron bien recibidos y necesitaban otro tipo de desarrollo de software para su proyecto, y así

empezaron las alianzas entre universidades y empresas. Actualmente, continúan con desarrollo de software, con aplicaciones personalizadas, consultorías y asesorías de acuerdo al proyecto y a la necesidad que se vaya presentando.

La mayoría de los socios son profesores, que vieron la oportunidad de lanzar capacitaciones, donde la que más acogida tuvo fue la preparación de pruebas Saber 11, y se aliaron con una empresa nacional para ello y, actualmente, es lo que han venido haciendo en convenio con comunidades, porque la empresa es social y capacita a personas en investigación, formulación y gestión de proyectos.

La empresa es pequeña, se tiene seis socios, no tienen mucha publicidad, cuenta con algunas debilidades todavía, todo ha nacido empíricamente y de las necesidades que se han visto alrededor han podido aportar soluciones, pero todo puede mejorar si se realiza el plan estratégico adecuado.

4.2.1 Macro localización

La empresa Proyectamos se ubica en Colombia, en el departamento del Cauca, en la ciudad de Popayán.

Imagen 1. Mapa macro localización

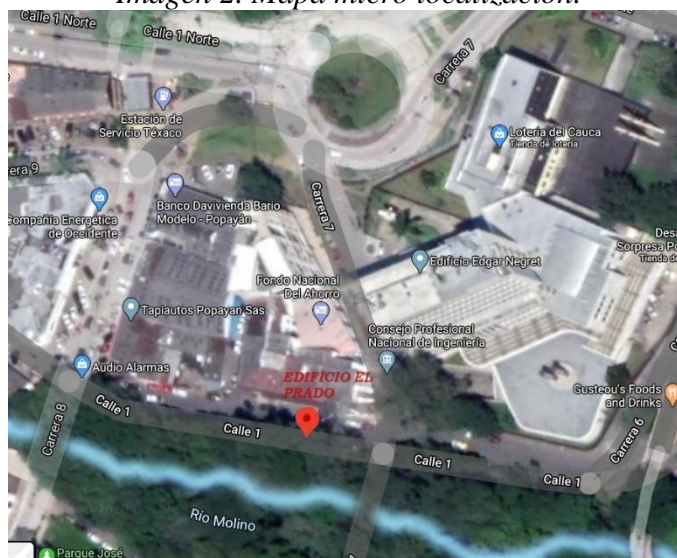


Fuente: Wikimedia Commons.

4.2.2 Micro localización

La empresa ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’ está ubicada en la ciudad de Popayán, en el barrio El Centro, en la Calle 1 N° 7-14 en Popayán, Cauca, edificio el Prado (Oficina 308) como se indica en la imagen 2.

Imagen 2. Mapa micro localización.



Fuente: Aplicación Google Maps.

Los sitios de referencia para ubicar el edificio El Prado son los siguientes: al frente se encuentra el Río Molino, diagonal del edificio se encuentra un lugar turístico de la ciudad de Popayán conocido como el Puente del Humilladero; por la parte de atrás del edificio El Prado se encuentran las oficinas del Fondo Nacional del Ahorro y al frente de estas oficinas, el edificio Edgar Negret, y junto al edificio Edgar Negret la Lotería del Cauca.

Imagen 3. Mapa micro localización 3D



Fuente: Aplicación Google Maps.

4.2.3 Logo

Imagen 4. Logo Empresa Proyectamos.



Fuente: imagen suministrada por la Empresa.

A partir de la información suministrada se conoce el significado acerca del logo de la empresa. Este logo se basó en algunas referencias de internet, se seleccionaron los colores, la forma, las letras y demás en unos documentos donde hablan sobre la importancia que es la marca de las empresas, y dentro de esa importancia estaba la geometría de los logos para generar emociones en las personas cuando lo vieran.

Los círculos representan empresas, comunidad, unidad, amor, amistad, durabilidad y proyección, representa movimiento. Se buscaron logos con imágenes circulares y estos se asocian porque tienen un círculo grande y uno pequeño donde la empresa 'Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S' está en el círculo pequeño, que es la partida y el

circulo de afuera es el contexto que se quiere influenciar. El color rojo se escogió por el tipo de proyección que se habla en las marcas, donde el rojo es fácil de visualizar, es fuerte, transmite seguridad, firme y el color negro se dejó porque marcaba mejor la definición de las letras y resaltaba con el color rojo, el negro también transmite formalidad, como la empresa se ve elegante y estable.

El logo fue creado en el 2015, un poco después que se constituyera la empresa. Cuando el logo fue creado se puso a consideración de todos los socios y la mayoría de los socios dieron su aprobación.

4.2.4 Bases legales

Con base en la ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, las Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S. son un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, esta Ley opera de forma independiente, puesto que no introdujo ninguna modificación en el Código de Comercio.

De acuerdo al acto constitutivo de la empresa ‘Proyectamos: Consultorías y Servicios Integrales S.A.S’ en su Artículo 2. Forma:

“La compañía que por este documento se constituye, es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará Proyectamos: Consultorías y Servicios Integrales S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: ‘Sociedad por acciones simplificada’ o de las iniciales S.A.S”.

5. Marco teórico

En el presente trabajo se desarrolló un diseño de un plan estratégico, donde se definieron varios conceptos, que ayudaron a comprender a fondo la realización del plan. Estos conceptos nos dieron un conocimiento más amplio, donde se utilizan algunas herramientas implementadas en el diseño de un plan estratégico.

Plan Estratégico: se define como un documento que sirve como instrumento de la planeación estratégica para expresar lineamientos fundamentales, indicadores, objetivos, visión, misión, entre otros aspectos que determinarán las estrategias a implementar en la empresa (Luna González, 2016).

Planeación Estratégica: es el proceso que ejecuta el plan estratégico, busca la organización de los fines propuestos por la empresa como: objetivos, Misión o visión. Por otro lado, adecua y modela los medios (recursos humanos, financieros y técnicos). La planeación tiene como propósito reorganizar productos y servicios de la empresa, para impulsar el desarrollo y aumentar las utilidades de la empresa.

En la planeación estratégica es necesario, en primer lugar, definir los objetivos claves y estratégicos acorde al cambio constante del mercado y, en segundo lugar, identificar y formular las estrategias que se seguirán para conseguir los objetivos propuestos (Hill & Jones, 2006; Wheelen & Hunger, 2007; Thompson *et al.*, 2012).

Cualquier proceso de planificación estratégica debe considerar mínimo 3 fases esenciales:

Fase I de análisis estratégico: es la fase del diagnóstico y evaluación de la situación actual de la empresa, donde se identifican externamente las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, e internamente las debilidades y fortalezas. Con ese

diagnóstico se determinan los indicadores que permitirán la formulación de una estrategia que siga los objetivos y metas de la empresa.

Fase 2 de formulación de estrategias: en esta fase se define la estrategia que permitirá alcanzar los objetivos de la empresa a largo plazo. Algunas estrategias que en la actualidad se vienen implementando se relacionan con la expansión geográfica, la diversificación, la consecución de recursos, la penetración en el mercado y el análisis de riesgos para minimizarlos. En esta fase se elabora el plan estratégico a implementar.

Fase 3 de implantación estratégica: en este punto se ejecuta el plan estratégico en la empresa adoptando las decisiones de etapas anteriores para conseguir el éxito (Fred, 2017).

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se profundizará mejor en estos conceptos:

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación (Significados, 2018).

Entorno organizacional: se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas (iGestion 2.0, 2010).

Matriz EFE: la matriz de Evaluación de los Factores Externos –EFE– permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

“1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. 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. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización” (Espinosa Rodríguez, 2014, p. 25).

Matriz EFI: la matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Min Shum, 2018).

DOFA: la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar

la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos (Chapman, 2004).

Cinco fuerzas de Porter: Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor (Ramírez, 2008).

6. Metodología

Esta investigación tiene un enfoque mixto: la parte cuantitativa se hace con un estudio descriptivo y exploratorio, y la cualitativa se hace con una metodología IAP. Para ello se hizo una recolección de datos a partir de los métodos propuestos en la sección 6.1, que posteriormente se analizaron y se definieron las estrategias más pertinentes a ser implementadas por la empresa en cuestión.

6.1 Métodos

6.1.1 Fuentes de investigación:

Fuentes primarias: para la recolección de información se usó la metodología de diseño centrado en el usuario (Galeano, 2008) y el método Delphi (Marchena Navarro, 1990), para ello se realizaron entrevistas, reuniones de trabajo con los funcionarios representativos de la organización, cabe mencionar que se cuenta con la buena voluntad de los socios de la empresa, y suministrarán información al respecto.

Fuentes secundarias: Se cuenta con bases de datos indexadas y con diferentes buscadores académicos online free, para conseguir información de diversos autores. Además, se cuenta con la información documentada que tienen en el archivo de la empresa y cualquier información adecuada que se encuentran en la web relacionada con esta investigación.

Este estudio siguió una metodología de enfoque cualitativo Investigación de Acción Participativa –IAP–, para lo cual se realizó un estudio directo con las personas que hacen parte de la empresa Proyectamos, se buscó conseguir resultados significativos, confiables y útiles para mejorar la estructura organizacional de la empresa de forma colaborativa desde el interior de la empresa. Basando la investigación en la participación de los funcionarios,

socios y dueños de la empresa. Así se convirtieron en protagonistas de la investigación a lo largo del proceso de diseño, acciones, propuestas y plan estratégico a generar.

En cuanto al estudio cuantitativo, se tuvo una metodología descriptiva y exploratoria, con un diseño experimental para validar unas herramientas las cuales fueron: las cinco fuerzas de Porter, EFI, EFE, DOFA, con los cuales se evaluó la empresa. Con esta metodología se tuvo claro el procedimiento del trabajo que se realizó, la forma de organizar la información y el tiempo para desarrollar cada actividad.

A continuación, se listan los pasos que son necesarios para entregar satisfactoriamente el plan estratégico de la empresa *Proyectamos*.

1. Diagnóstico inicial: se realizó una investigación exploratoria para identificar la situación actual de la empresa *Proyectamos*.
2. se realizó un análisis de la información que proporcionaban los socios, las personas que están a cargo de la empresa para comprender un poco la intención situacional de la empresa, la proyección y el pensamiento a futuro de la empresa.
3. Una vez se tuvo el análisis del diagnóstico y se conocieron los aspectos fundamentales, se dio inicio al análisis del entorno, para lo cual se acudió a las 5 fuerzas de Porter. En esta etapa la investigación tuvo una idea general de la situación de la problemática de la organización, se modelaron las fuerzas y se dio la comprensión del entorno de la empresa.
4. Para continuar el proceso de la investigación de la formulación del plan estratégico, con la información tomada del entorno, del análisis de la información adicional, antecedentes, análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se usaron herramientas para analizar los factores internos y externos de la empresa, estas herramientas utilizadas fueron la matriz EFI y matriz EFE, con ellas posteriormente ya se pasa a la etapa inicial

de la construcción de estrategias, para la construcción de estrategias se usó la matriz DOFA y por último la formulación del plan estratégico, que para ellos se considera toda la información anteriormente y se parten las estrategias identificadas en la matriz DOFA.

6.2 Factores del entorno

En los factores del entorno se hizo un análisis interno y externo de la empresa, ‘Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S’ en los cuales se describen a continuación:

6.2.1 Factores Internos

Se realizó una revisión documental de la empresa, los investigadores, Daniela Sandoval y Daniel Durán, se entrevistaron con la encargada de la empresa Proyectamos, Magaly Cerón, se aplicó la entrevista, revisión documental e información.

6.2.2 Factores externos

Es un análisis en donde se identifican y evalúan acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa, Proyectamos, y que están más allá de su control.

Matriz EFE: en este método que se evaluó con la participación de la señora Magaly Cerón encargada de la parte coordinación de la empresa Proyectamos, Anyi Daniela Sandoval y Daniel Enrique Durán, en la cafetería llamada Juan Valdez. Se realizó una evaluación cada punto de la matriz efe, según la importancia de cada uno de los puntos a analizar y el juicio que le dio la representante de la empresa. En el primer cuadro llamado oportunidades, se situaron puntos que la empresa puede aprovechar y explotar, la encargada según su criterio le dio peso a cada punto situado en el cuadro con una calificación según la importancia que tenga para la empresa proyectamos. Luego se realizó el mismo ejercicio, pero en el cuadro de amenazas.

Matriz EFI: en este estudio, la empresa Proyectamos muestra que no ha tenido inconvenientes con los distintos clientes con los que cuenta actualmente, ya que sus productos son de excelente calidad y no tienden a dañarse o desconfigurarse, solamente necesitan de una actualización en un periodo determinado, por ello los clientes de la empresa se sienten a gusto con los productos que esta les ofrece.

Este mercado de software presenta un gran aumento en cuanto a lo que se refiere al teletrabajo y las demandas de aplicaciones para trabajar, por la crisis que se vive en el mundo por el COVID-19. Según un estudio realizado por SOFTDOIT, sobre cómo afecta el coronavirus al sector de software en empresas españolas, esta muestra que las empresas estiman un crecimiento de sus ventas en los meses de la crisis en un 24.6% en comparación a sus ventas del año pasado. Esto es una oportunidad que tiene la empresa proyectamos hacia la crisis que se vive en todo el mundo ya que este puede ayudar a muchas empresas o personas que requieran un tipo de software o asesoría.

6.3 Formulación del plan estratégico

6.3.1 DOFA

La matriz DOFA se desarrolló después de haber realizado una evaluación de los factores internos EFE y los factores externos EFI. En la matriz DOFA se ubicaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa Proyectamos, el paso siguiente fue la realización de las estrategias: la Maxi – Maxi (FO), Maxi- Mini (DO), Mini-Maxi (FA) y Mini- Mini (DA).

6.3.2 Formulación plan estratégico

Se desarrolló después de haber realizado la DOFA y las estrategias, el segundo paso fue la unificación de las estrategias, las cuales al iniciar salieron 15 estrategias, después se realizaron 4 unificaciones, donde salieron 11 nuevas estrategias. El siguiente paso fue la

realización de la priorización de estrategias, la cual consistía en organizar 11 nuevas estrategias de acuerdo a su importancia, cada estrategia tenía un objetivo estratégico, el objetivo estratégico tenía acciones y cada acción tenía, responsable, inicio y fin, recursos, meta y un indicador.

Capítulo II

7. Análisis del entorno

Una vez comprendidas algunas características del entorno, se hizo una revisión documental de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, se hizo una exploración de noticias sobre empresas de base tecnológica.

Para el análisis del entorno se aplicó la matriz de las cinco fuerzas de Porter, en la cual se realizó una reunión con la señora Magaly Cerón, Anyi Daniela Sandoval y Daniel Enrique Durán en la cafetería llamada Juan Valdéz, aproximadamente a las 10:00 a.m. Se aplicó la metodología de entrevista semiestructurada haciendo uso de un diseño propio de entrevista (Ver anexo 1) a la señora Magaly acerca de la empresa Proyectamos, para estar al tanto de las falencias, fortalezas, clientes, empresas que amenazan sus actividades a desarrollar, entre otros aspectos, para así observar en que aspectos se tendría que mejorar o fortalecer.

El primer punto a analizar fueron los nuevos competidores que se encuentran en el sector de la tecnología, más específico en la producción de software, aquí se tuvo puntos diferenciadores como la trayectoria de la empresa y el apoyo del gobierno a las empresas de tecnología y en puntos negativos se detectó que las empresas nuevas están a la vanguardia de las nuevas formas de trabajo para la creación de programas de software. Luego se analizó lo que es la negociación con los proveedores, los cuales proveen a la empresa Proyectamos con el talento humano, que son los pasantes que estudian ingeniería de sistemas, los cuales no duran mucho tiempo en la empresa. En seguida se estudió la negociación con los clientes, aquí se observó cuales clientes se sienten conformes con el trabajo realizado por la empresa y quienes se sienten interesados por otras empresas que ofrecen el mismo servicio de producción de software. De aquí se analizaron los productos sustitutos que tiene la empresa, lo cual es muy evidente que no hay sustituto para los programas de software, pero en lo que

es de consultorías u otros servicios si se encontraron unos productos que se pueden sustituir. Luego se analizó la rivalidad entre competidores, de cual empresa tiene las mejores ofertas para que los clientes se sientan interesados en estos productos o servicios que ofrece la empresa.

7.1. Políticos

Estos son los planes de desarrollo que están vigentes. Los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal son favorables frente al tema de empresas de base tecnológica puesto que las promueven.

7.1.1 Plan de desarrollo nacional 2018-2022

Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: **21,2** billones de pesos de 2018.

Imagen 5. Inversión tecnología.



Fuente: Plan de desarrollo 2018-2022.

Objetivos

- Aumentar la inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación.
- Estimular la colaboración entre universidades y empresas para una investigación con mayor impacto.
- Aprovechar los colombianos con doctorado que regresarán al país en los próximos años.

- Potenciar la innovación pública a través de herramientas para medir, fortalecer y articular capacidades de innovación.

Estrategias

- Ajustar el marco regulatorio para aprovechar tecnologías disruptivas y fomentar nuevas industrias 4.0.
- Llevar a cabo convocatorias para usar las regalías del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en proyectos regionales pertinentes.
- Incentivar a la innovación mediante el uso de compra pública innovadora por parte del Estado.
- Crear Fondos Sectoriales para la investigación, con base en la experiencia del Fondo de Investigación en Salud.
- Dar confianza a proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación dirigidos a MiPymes por medio de beneficios tributarios.
- Fortalecer el Portal de Innovación como único centro de información de aplicación y consulta de la oferta de apoyo público para la CTI, de fácil acceso para el ciudadano.
- Apoyar la formación doctoral de más de 3.600 estudiantes y vincularemos laboralmente a 800 doctores.
- Actualizar la política de propiedad intelectual del país e incrementaremos nuestra producción científica.
- Diseñar e implementar el Índice Colombiano de Innovación Pública (ICIP).

- Capacitar a más de 8.000 servidores públicos en materia de Innovación Pública y Compra Pública para la Innovación con apoyo de Función Pública, la ESAP y Colombia Compra Eficiente.
- Caracterizar y conectar, con el ecosistema de innovación del sector privado, más de 20 desafíos públicos con el objetivo de diseñar y cocrear soluciones de alto impacto.

Imagen 6: Metas.



Fuente: Plan de desarrollo 2018-2022.

Para dónde vamos: Ruta al 2030

“Nuestra sociedad y economía estarán fundamentadas en el conocimiento. Seremos reconocidos por promover la ciencia, la tecnología y la innovación a todo nivel con soluciones a problemas apremiantes del país. Con un alto nivel de innovación en las empresas, universidades que generan más y mejor conocimiento, realidades transformadas desde las comunidades y con valor público creado desde el Estado” (Plan Nacional de Desarrollo, 2018, p. 132)

7.1.2 Plan de desarrollo departamental del Cauca

El plan de desarrollo departamental impulsará programas regionales que podrán fortalecer acciones estrategias en cuanto a la ciencia y tecnología de acuerdo con el plan que se tenga pensado desarrollar en una región establecida.

El plan departamental del cauca, en cuanto a ciencia, tecnología e innovación, está enfocado en un modelo de desarrollo sustentable y amigable con el medio ambiente, con el fin de mejorar la calidad de los productos impulsando así la competitividad en los mercados

locales, nacionales e internacional. En el Cauca se focalizarán proyectos de inversión en cuanto a los cultivos de café, fresas y en gran parte un gran número de cultivos de aguacate, piña y quinua.

El departamento del Cauca les apuesta a procesos estratégicos de cooperación mediante intercambios, transferencias de tecnologías, conocimientos y recursos por parte de los departamentos con mayor avance tecnológico y países en los que se pueda llegar a un cierre de brechas para el mejoramiento del buen vivir de la región (Gobernación del Cauca)

7.1.3 Plan de desarrollo municipal de Popayán

Uno de los retos que se tiene para el municipio de Popayán es la de construir con los ciudadanos un modelo de ciudad sostenible, emprendedora, competitiva y segura, abierta a la innovación y a las nuevas tecnologías.

Se busca formular propuestas y proyectos de tecnología e innovación que permitan gestionar recursos de convocatorias nacionales y de cooperación, tales como el fondo TIC, ministerio TIC o Colciencias, entre otros aunando esfuerzos presupuestales, técnicos y tecnológicos en beneficios de la comunidad. Apoyar a las secretarías para participar de las diferentes convocatorias que el fondo TIC, ministerio TIC o Colciencias publiquen. Aunar esfuerzos presupuestales técnicos y tecnológicos en beneficio de la comunidad (Alcaldía de Popayán, 2020).

7.2 Económicos

Otra investigación que aporta una solución para este tipo de empresas como proyectamos S.A.S es el informe elaborado por Confecámaras que evidencia un aumento en el 2018 del 0,8% en empresas que se crearon en el Colombia, 69.283 sociedades y 258.954 personas naturales. En el caso de cancelación de empresas hubo 180.501 empresas que cerraron en Colombia. Los sectores de crecimiento fueron: actividades artísticas y de entretenimiento

(28,5%), administración pública y defensa (27,8%), suministro de electricidad, gas, vapor y aire (18,7%) y otras actividades relacionadas con servicios (10,1%).

Según el estudio más reciente de Confecámaras publicado en el 2017 sobre supervivencia empresarial, el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebra antes de cumplir cinco años de vida, de las cuales el 98% son microempresas. Es decir que solo 4 de cada 10 emprendimientos sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional (Confecámaras, 2017).

Esto quiere decir que una microempresa tiene menos posibilidades de sobrevivir que una de gran escala, porque se debe enfrentar a numerosos riesgos en el mercado y probablemente no cuenta con el apoyo o músculo financiero que muy seguramente una empresa multinacional sí tiene.

De acuerdo con los estudios de caso de las 48740 sociedades analizadas en esta investigación, se identificaron cuatro características o prácticas positivas que tienen en común las empresas que crecen consistentemente en el país, por encima del 10% anual. Los cuales se definieron después de evaluar la incidencia de otras variables, como, por ejemplo: las herramientas de planeación estratégica, la forma en que se desarrolla la innovación, el desarrollo de nuevos modelos de negocios y la apropiación de la tecnología, entre otras.

7.3 Social

Este mercado de software presenta un gran aumento en cuanto a lo que se refiere al teletrabajo y las demandas de aplicaciones para trabajar, por la crisis que se vive en el mundo por el COVID-19. Según un estudio realizado por SOFTDOIT, sobre cómo afecta el coronavirus al sector de software en empresas españolas, esta muestra que las empresas estiman un crecimiento de sus ventas en los meses de las crisis en un 24,6% en comparación a sus ventas del año pasado. Esto es una oportunidad que tiene la empresa proyectamos hacia

la crisis que se vive en todo el mundo ya que este puede ayudar a muchas empresas o personas que requieran un tipo de software o asesoría.

7.4 Tecnológico

Frente a esta situación del fenómeno de la pandemia también generó un cambio acelerado en cuanto que favoreció que las TIC, todo el tema relacionado con las tecnologías de la información y comunicación, lo cual implementara su aceleramiento y todo esto género que las empresas pensarán en desarrollarse en soluciones a partir de TIC, software empresarial o aplicaciones para poder aprovechar el mercado. Para ventas virtuales, para manejos organizacionales y demás. El problema es que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico claro o formulado que le permita tener un adecuado proceso de planeación y adecuarlo en sus lineamientos en sus estrategias de desarrollo, de crecimiento, en el desarrollo de sus productos y servicios como el desarrollo de software, consultoría y asesorías.

7.5 Salud

En este tiempo en el que estamos pasando por parte de la pandemia, la parte de salud tiene un papel muy importante, de la mano con la parte de software, ya que se han desarrollado e implementado diversos programas que facilitan la supervivencia de individuos, para no pasar mayores riesgos de los que se vive actualmente. Esto ayuda de gran forma a las personas que utilizan medios electrónicos para realizar sus labores cotidianas ya que no se puede interactuar directamente con las demás personas.

7.6 Cinco fuerzas de Porter

A continuación, se detalla los factores que afectan positiva y negativamente el entorno externo de la empresa, Se inicia con el análisis de las cinco (5) fuerzas competitivas de Porter.

7.6.1 Cinco fuerzas de Porter para la empresa *Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.*

La empresa tiene diversos puntos tanto a favor como en contra, que se encuentran en el mercado de la tecnología y servicios que ofrece. De esos puntos en contra se podrán lograr unos puntos diferenciadores que permitan a la empresa sobresalir y enfrentar de la mejor manera cada situación en la que se presente.

Imagen 7. Cinco fuerzas de Porter para la empresa 'Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.'

VARIABLES	POSITIVO	NEGATIVO
Nuevos competidores	La empresa proyectamos lleva 5 años en el mercado y tiene un amplio conocimiento en el manejo de desarrollo de software y consultorías. La creación del ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones, que permitirá nuevos apoyos en regalías.	Los nuevos competidores ingresan con nuevos conocimientos vanguardista en el desarrollo de software y consultorías por lo cual puede ser una amenaza para la empresa.
Negociación con proveedores	La empresa cuenta con proveedores en cuanto a la parte de talento humano, que son los pasantes. La empresa cuenta con pasantes de los programas de la Universidad del Cauca y la Fundación Universitaria de Popayán.	Los pasantes duran aproximadamente 6 meses, lo cual deben hacer rotación de personal y esto retrasa los proyectos que elabora y ejecuta la empresa, ya que requieren una orientación para su acoplamiento a la empresa.
Negociación con clientes	La empresa cuenta con una gran variedad de productos y/o servicios como son los programas de software en salud, educación de calidad, acción por el clima, agro, marketing, consultorías, actualizaciones de los programas. Los precios son accesible para las personas y empresas.	Algunos clientes no se sientan atraídos por los productos que ofrece la empresa o por el tipo de tecnología que manejan ya que las personas se sienten más atraídas por los productos y/o servicios que empresas externas ofrecen y no creen en las empresas caucanas.
Productos sustitutos	La empresa tiene consultoría en distintos sectores de la tecnología no solamente con software. Este cuenta con plataformas que permite al cliente asesorarse desde la comodidad de su casa.	Faltan más productos que puedan sustituir a los programas de software. Habrá otras empresas o personas que puedan ofrecer

	Cuenta con seminarios de estos mismos productos o capacitación, blog y servicios. actualizaciones que realiza la empresa.	
Rivalidad entre competidores	La empresa plantearía nuevas estrategias y/o métodos que mejoren la calidad de sus productos y servicios. La empresa cuenta con una trayectoria y clientes que se sienten satisfechos con lo que la empresa les ofrece.	Que nuevas empresa lleguen con una oferta más tentadora hacia los clientes que se ha trabajado o hecho un convenio.

Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

Nuevos competidores

Son las empresas nuevas o ya existentes que se interesen en la producción de software, aunque estarán a la vanguardia de las tecnologías existentes en este mercado; la empresa proyectamos desde su punto de experiencia tendría más oportunidad de llegar a los clientes por su trayectoria de ventas de software o consultorías para diversas empresas y personas que se sienten conformes con el trabajo que se les ha ofrecido. También con el apoyo del gobierno y el ministerio de tecnologías podrá la empresa tener mucho más apoyo en las regalías que se necesiten para así ser cada día mejores.

Negociación con proveedores

La empresa Proyectamos requiere de personal que les ayude a desarrollar los programas de software y este no cuenta con el capital necesario para contratar directamente a programadores certificados para esta labor, por ello, la empresa se ve en la necesidad de recurrir a las instituciones universitarias que tengan programas relacionados a la elaboración de software y de estos poder proveerse de personal para desarrollar las actividades previstas.

Es notable que los pasantes duran muy poco tiempo en la empresa para elaborar y ejecutar los proyectos previstos por la empresa en un tiempo determinado. Lo que puede realizar la empresa es solicitar más pasantes a los proveedores (universidades) con las que

tiene convenios y tratar de hallar nuevos proveedores para así no retardar los proyectos que se tenga a lo largo de un periodo específico.

Negociación con clientes

Los clientes serán las instituciones que tengan áreas de sistemas, empresas que necesiten un tipo específico de software y/o necesiten consultorías o asesorías de software, personas naturales etc. Estas siempre querrán tener los mejores softwares que se tengan actualmente en mercado, también las actualizaciones para su empresa y a veces no se sienten atraídos por los productos que ofrece la empresa Proyectamos, por ello la empresa cuenta con una gran variedad de software y consultorías más económicas para que el cliente se pueda fijar en los productos y/o servicios que cuenta la empresa.

Productos sustitutos

La empresa Proyectamos no cuenta con productos que puedan sustituir a los programas de software, ya que probablemente no lo haya. Por ello, la empresa cuenta con más productos o servicios tales como seminarios, capacitaciones, actualizaciones del software adquiridos por las empresas o personas que los requieran. En cuanto a los productos sustitutos de los anteriores serían las plataformas de consultorías y asesorías online.

Rivalidad entre competidores

En cuanto a las empresas nuevas que lleguen al mercado que puedan comprometer la relación que tiene la empresa Proyectamos con los clientes, esta tendrá que realizar unas estrategias de fidelización para que los clientes fijos y los potenciales se sientan atraídos con la estrategia que tenga la empresa proyectamos.

Imagen 8. Diagrama 5 fuerzas de Porter.



Se concluye del método de las cinco fuerzas de Porter que, si la empresa Proyectamos no está en un constante avance en cuanto a la tecnología que maneja en los tipos de software y los cursos que dicta tanto en asesorías, también con las consultorías, esta tendrá una disminución de venta de sus productos y servicios que se tenga en la empresa, y la competencia directa se verá favorecida si la empresa Proyectamos no está a la vanguardia de la tecnología en la que ellos se especializan. Viendo todo lo evidenciado con este método, se recomienda a la empresa seguir con su labor de crear productos de software, también asesorando a sus clientes en sus proyectos para crecer mutuamente.

7.7 Análisis externo

Se realizó un análisis de cada uno de los factores a favor y en contra para poder forjar unas estrategias que la empresa Proyectamos necesitaría, para así poder obtener más clientes y obtener una relación más amplia con los clientes que se sienten conformes con el trabajo que se ha realizado a sus empresas.

7.8 Resultado del análisis de la matriz EFE

En este método que se evaluó con la participación de la señora Magaly Cerón, encargada de la parte coordinación de la empresa Proyectamos, Anyi Daniela Sandoval y Daniel Enrique Durán, en la cafetería Juan Valdéz. Se realizó una evaluación de cada punto de la matriz EFE, según la importancia de cada uno de los puntos a analizar y el juicio que le dio la representante de la empresa. En el primer cuadro llamado oportunidades, se situaron puntos que la empresa puede aprovechar y explotar, la encargada según su criterio le dio peso a cada punto situado en el cuadro con una calificación según la importancia que tenga para la empresa proyectamos. Luego se realizó el mismo ejercicio, pero en el cuadro de amenazas.

Tabla 1.

Matriz EFE de la empresa ‘Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.’

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			EFE
<u>OPORTUNIDADES</u>	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
O1. Aprovechamiento en regalías.	0,1	3	0,3
O2. Aprovechamiento del nuevo ministerio dedicado a las tecnologías y comunicaciones.	0,05	2	0,1
O3. Ofrecer a nuevas empresas los programas que se tienen o se pueden crear.	0,1	4	0,4
O4. Nuevas alianzas con universidades para obtener más talento humano.	0,15	4	0,6
O5. Convenios para ofrecer servicios de asesorías y capacitación.	0,2	4	0,8

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			EFE
<u>AMENAZAS</u>	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
A1. Cambio de gobierno.	0,1	2	0,2
A2. Nuevas empresas.	0,1	3	0,3
A3. Proveedores internacionales.	0,05	2	0,1

A4. Robo de información.	0,05	2	0,1
A5. Implementación de la ley de financiamiento (IMPUESTOS).	0,1	3	0,3
TOTAL	1	29	3,2

Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

7.8.1 Conclusiones de la matriz EFE

Lo que se pudo concluir del cuadro EFE, y según el criterio de la coordinadora de la empresa Proyectamos Asesorías y Servicios integrales S.A.S. en relación a los factores que se analizaban en el cuadro, la ponderación de este nos dio un resultado de 3,2, eso equivale a que la empresa está por encima a la superior de la media, por lo cual la empresa está funcionando de manera normal, pero tiene que mejorar en muchos aspectos para poder llegar a una estabilidad tanto económica como organizativa.

7.9 Análisis interno

Consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa Proyectamos para poder adoptar las estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo.

7.9.1 Resultado del análisis de la matriz EFI

En esta matriz se analizaron las fortalezas y debilidades de la empresa Proyectamos, estos factores se pudieron llevar a cabo gracias a un análisis que se realizó a través de una entrevista dirigida a la señora Magaly Cerón, quien hace parte de los fundadores de la empresa Proyectamos. Donde se analizaron 5 Fortalezas con su peso, calificación y ponderado y 5 Debilidades con su peso, calificación y ponderado. La matriz EFI (ver Tabla 2) fue evaluada por los investigadores y personas de la organización. Para realizar su respectiva calificación.

Tabla 2.

Matriz EFI de la empresa 'Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.'.

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			EFI
<u>FORTALEZAS</u>	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
F1. La gente tiene una buena imagen frente al trabajo.	0,1	3	0,3
F2. La gente al hablar la reconoce que existe y reconoce su trabajo.	0,1	3	0,3
F3. La empresa cuenta con una participación internacional en cuanto a sus proyectos.	0,05	3	0,15
F4. La empresa brinda un servicio de post-venta, (actualizaciones, capacitaciones).	0,05	3	0,15
F5. La empresa no requiere de una infraestructura extensa para realizar sus actividades.	0,2	4	0,8
EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			EFI
<u>DEBILIDADES</u>			
D1. La empresa no sabe manejar costos.	0,1	1	0,1
D2. El tiempo de los pasantes es corto.	0,05	2	0,1
D3. La empresa no cuenta con gran participación en reuniones para el seguimiento y control de la empresa.	0,1	1	0,10
D4. La empresa no cuenta con un diseño establecido para las actividades a realizar.	0,2	1	0,2
D5. La empresa solo cuenta con un producto sustituto (asesorías).	0,05	2	0,1
TOTAL	1	23	2,3

Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

7.9.2 Conclusiones de la matriz EFI

La matriz EFI tuvo un total de ponderado de 2,3, lo cual indica que la empresa Proyectamos en los factores internos demuestra un grado de debilidad interna y, por lo tanto, se debe intervenir para minimizar su impacto, reduciendo las debilidades y consolidando las fortalezas.

Capítulo III

8. Formulación plan estratégico

8.1 DOFA

Tabla 3.

DOFA de la empresa 'Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.'

CUADRO DE ESTRATEGIAS

	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. La gente tiene una buena imagen frente al trabajo.</p> <p>F2. La gente al hablar la reconoce que existe y reconoce su trabajo.</p> <p>F3. La empresa cuenta con una participación internacional en cuanto a sus proyectos.</p> <p>F4. La empresa brinda un servicio de post-venta, (actualizaciones, capacitaciones).</p> <p>F5. La empresa no requiere de una infraestructura extensa para realizar sus actividades.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. La empresa no sabe manejar costos.</p> <p>D2. El tiempo de los pasantes es corto.</p> <p>D3. La empresa no cuenta con gran participación en reuniones para el seguimiento y control de la empresa.</p> <p>D4. La empresa no cuenta con un diseño establecido para las actividades a realizar.</p> <p>D5. La empresa solo cuenta con un producto sustituto (asesorías).</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aprovechamiento en regalías.</p> <p>O2. Aprovechamiento del nuevo ministerio dedicado a las tecnologías y comunicaciones.</p> <p>O3. Ofrecer a nuevas empresas los programas que se tienen o se pueden crear.</p> <p>O4. Nuevas alianzas con universidades para obtener más talento humano.</p> <p>O5. Convenios para ofrecer servicios de asesorías y capacitación .</p>	<p style="text-align: center;">Maxi - Maxi (FO)</p> <p>Dar a conocer a través de plataformas digitales, el portafolio de servicios con el que cuenta la empresa. (F1-F2-O2)</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Realizar nuevos convenios a nivel municipal, departamental, nacional e internacional. (F3-O1)</p>	<p style="text-align: center;">Maxi-Mini. (DO)</p> <p>Realizar un convenio para la vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas. La organización contrataría con universidades para adquirir pasantes en cuanto al área financiera, contable y administrativa para realizar cronogramas semestrales el cual contenga actividades para desarrollar en la empresa. (D1-O4-D3-D4)</p> <p>Hacer convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses del tiempo para los pasantes y con posibilidad de seguir laborando en la empresa dependiendo las actividades que desarrollen. (D2-O4)</p>

	<p>Realizar convenios con empresas y/o estado en cuanto a lo que tiene que ver con asesorías y capacitaciones. (F4-O5)</p> <p>Crear una plataforma online la cual sirva para los pasantes puedan trabajar desde su casa ya que la empresa no necesita una infraestructura amplia para sus actividades. (F5-O4)</p> <p>Ampliar el portafolio de servicios de la empresa. (O3)</p>		
<p>AMENAZAS A1. Cambio de gobierno. A2. Nuevas empresas. A3. Proveedores internacionales. A4. Robo de información. A5. Implementación de la ley de financiamiento (IMPUESTOS).</p>	<p>Mantener una constante actualización de la información de los nuevos planes nacionales de desarrollo para poder así tener una oportunidad para concursar en proyectos en el exterior ya que se cuenta con un reconocimiento . (F3-A1-A5)</p> <p>Crear políticas fidelización para los clientes o empresas, como: (contactos, beneficios, contacto permanente, beneficio de algunos descuentos o planes de actualización). (F4-A2)</p> <p>Fijar contratos con empresas internacionales en cuanto a los precios que se vayan a manejar en el mercado nacional. (A3-F3)</p> <p>Mantener una política de confidencialidad con los contratos realizados con los pasantes porque tienen acceso a la información y así evitar el robo de información. (A4-F5)</p>	<p>AMENAZAS</p>	<p>Mini Maxi (FA)</p> <p>Mini, Mini (DA)</p> <p>Manejar productos de mayor accesibilidad para las personas o empresas que deseen comprar. (D1-A2)</p> <p>Mantener buenas relaciones con las instituciones que garanticen la designación de los pasantes, la empresa realice proyectos interesantes para obtener buenos pasantes. (D2-A2)</p> <p>Mejorar el seguimiento y el plan de trabajo realizando reuniones periódicas. (D3-A2-A4)</p> <p>Realizar investigación para desarrollar posibles nuevos productos, servicios que permitan competir con otros tipos de productos como plataformas, consultorías, capacitaciones. (D5-A2)</p>

Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

8.1.1 Unificación de estrategias

Tabla 4.

Unificación de estrategias de la empresa 'Proyectamos consultoría y servicios integrales S.A.S.'

Unificación de estrategias		
Resumen de Estrategias	Unificación	Nueva Estrategia
<p>1. Dar a conocer a través de plataformas digitales, el portafolio de servicios con el que cuenta la empresa. (F1-F2-O2)</p> <p>4. Crear una plataforma online la cual sirva para los pasantes puedan trabajar desde su casa ya que la empresa no necesita una infraestructura amplia para sus actividades. (F5-O4)</p>	<p>Se unificaron la 1 y la 4 Porque en la primera estrategia habla acerca de dar a conocer un portafolio de servicios a través de una plataforma digital y en la cuarta estrategia habla acerca de crear una plataforma online para los pasantes.</p>	<p>1. Crear una plataforma digital en la cual incluya el servicio (Online) para dar a conocer el portafolio de servicios a los clientes y tener un contacto directo con los pasantes. (F1-F2-F5-O2-O4)</p>
<p>2. Realizar nuevos convenios a nivel municipal, departamental, nacional e internacional. (F3-O1)</p> <p>3. Realizar convenios con empresas y/o estado en cuanto a lo que tiene que ver con asesorías y capacitaciones. (F4-O5)</p> <p>11. Hacer convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses del tiempo para los pasantes y con posibilidad de seguir laborando en la empresa dependiendo las actividades que desarrollen. (D2-O4)</p>	<p>Se unificaron la 2, 3 y 11 Porque en las tres estrategias hablan acerca de realizar convenios públicos y privados a nivel nacional e internacional.</p>	<p>2. Realizar convenios con el Estado, con Empresas pública y/o privadas a nivel municipal, departamental, nacional e internacional. (F3-F4-O1-05-D2-O4)</p>
<p>5. Ampliar el portafolio de servicios de la empresa. (O3)</p>	<p>Se unificaron la 5 y la 12 Porque en la Quinta estrategia habla acerca de ampliar el portafolio de servicios de la empresa y en la decimosegunda habla acerca</p>	<p>3. Ampliar el portafolio de servicios de la empresa, manejando productos de mayor accesibilidad para las personas y/o empresas. (D1-A2.O3)</p>

<p>12. Manejar productos de mayor accesibilidad para las personas o empresas que deseen comprar. (D1-A2)</p>	<p>de manejar productos de mayor accesibilidad para las personas o empresas.</p>
<p>6. Mantener una constante actualización de la información de los nuevos planes nacionales de desarrollo para poder así tener una oportunidad para concursar en proyectos en el exterior ya que se cuenta con un reconocimiento. (F3-A1-A5)</p>	<p>4. Mantener una constante actualización de la información de los nuevos planes nacionales de desarrollo para poder así tener una oportunidad para concursar en proyectos en el exterior ya que se cuenta con un reconocimiento. (F3-A1-A5)</p>
<p>7. Crear políticas fidelización para los clientes o empresas, como: (contactos, beneficios, contacto permanente, beneficio de algunos descuentos o planes de actualización). (F4-A2)</p>	<p>5. Crear políticas fidelización para los clientes o empresas, como: (contactos, beneficios, contacto permanente, beneficio de algunos descuentos o planes de actualización). (F4-A2)</p>
<p>8. Realizar una inteligencia competitiva para monitorear los precios de los productos y servicios similares a los de la empresa Proyectamos, ya sean provenientes de empresas del extranjero y nacionales. (A3-F3)</p>	<p>6. Realizar una inteligencia competitiva para monitorear los precios de los productos y servicios similares a los de la empresa Proyectamos, ya sean provenientes de empresas del extranjero y nacionales. (A3-F3)</p>
<p>9. Mantener una política de confidencialidad con los contratos realizados con los pasantes porque tienen acceso a la información y así evitar el robo de información. (A4-F5)</p>	<p>7. Mantener una política de confidencialidad con los contratos realizados con los pasantes porque tienen acceso a la información y así evitar el robo de información. (A4-F5)</p>

10. Realizar un convenio para la vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas. La organización contrataría con universidades para adquirir pasantes en cuanto al área financiera , contable y administrativa para realizar cronograma semestrales el cual contenga actividades para desarrollar en la empresa .
(D1-O4-D3-D4)

11. Hacer convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses del tiempo para los pasantes y con posibilidad de seguir laborando en la empresa dependiendo las actividades que desarrollen.
(D2-O4)

13. Mantener buenas relaciones con las instituciones que garanticen la designación de los pasantes, la empresa realice proyectos interesantes para obtener buenos pasantes.
(D2-A2)

14. Mejorar el seguimiento y el plan de trabajo realizando reuniones periódicas.
(D3-A2-A4)

15. Realizar investigación para desarrollar posibles nuevos productos, servicios que permitan competir con otros tipos de productos como plataformas, consultorías, capacitaciones.
(D5-A2)

Se unificaron la 10 y la 11 Porque en la Décima estrategia habla acerca de realizar convenios para la vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas y en la decimoprimera habla acerca de hacer convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses, con posibilidad de seguir laborando en la empresa.

8. Realizar convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses, con posibilidad de seguir laborando en la empresa. Con una vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas.
(D1-D2-D3-D4-O4)

9. Mantener buenas relaciones con las instituciones que garanticen la designación de los pasantes, la empresa realice proyectos interesantes para obtener buenos pasantes.
(D2-A2)

10. Mejorar el seguimiento y el plan de trabajo realizando reuniones periódicas.
(D3-A2-A4)

11. Realizar investigación para desarrollar posibles nuevos productos, servicios que permitan competir con otros tipos de productos como plataformas, consultorías, capacitaciones.
(D5-A2)

8.1.2 Priorización de estrategias

Tabla 5.

Priorización de estrategias de la empresa 'Proyectamos'.

Priorización de estrategias								
Estrategias	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Meta	Indicador
Realizar una inteligencia competitiva para monitorear los precios, tendencia, noticias, nuevos desarrollos, nuevos clientes; de los productos y servicios similares a los de la empresa Proyectamos, ya sean provenientes de empresas del extranjero y nacionales. (A3-F3)	Monitorear permanentemente los precios de los productos y servicios de la competencia para establecer precios competitivos a los desarrollados por proyectamos y consultoría integrales S.A.S.	1. Desarrollar una tabla comparativa de precios y características.	Coordinador Administrativo	Mes 1 Mes 5 Mes 9 Mes 13 Mes 17 Mes 21	Mes 3 Mes 7 Mes 11 Mes 15 Mes 19 Mes 23	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje * Recursos Varios	Políticas de precio nacional e internacional, que permitan establecer precios competitivos para el mercado	Nivel de variación de precios de la empresa versus los de la competencia

		<p>2. Implementar la inteligencia competitiva para monitorear acciones de la competencia como: productos de la competencia nacional e internacional, precios de los productos, condiciones de calidad, evolución de sus productos.</p>	<p>Coordinador Administrativo</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios</p>	<p>Conocer la competencia, para el diseño de estrategias de competitividad</p>	<p>Posicionamiento en el mercado del Cauca</p>
--	--	--	-----------------------------------	--------------	---------------	---	--	--

Priorización de estrategias

<p>Realizar convenios con el Estado, con Empresas publica y/o privadas a nivel municipal, departamental, nacional e internacional. (F3-F4-01-05)</p>	<p>Mejorar las relaciones interinstitucionales con el fin de desarrollar nuevos posibles proyectos.</p>	<p>1. Mantener vigente los convenios con las instituciones, mantener y mejorar los convenios vigentes con los pasante para garantizar mejores y constantes pasantes.</p>	<p>Coordinador Administrativo</p>	<p>Mes 1 Mes 8 Mes 15</p>	<p>Mes 6 Mes 13 Mes 20</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje</p>	<p>Contratos con empresas públicas, privadas a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Convenios vigentes que generan recursos para la empresa / convenios establecidos</p>
---	---	--	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--	--	---

<p>2. Hacer seguimiento a las convocatorias de proyectos de los cuales la empresa pueda participar.</p>	<p>Coordinador Administrativo</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje</p>	<p>Poder participar de las convocatorias convenientes para la empresa.</p>	<p>nivel de participación en convocatorias / convocatorias aplicadas oportunamente</p>
<p>3. Mantener alianzas con instituciones de educación y del sector público para poder desarrollar proyectos.</p>	<p>Director Ejecutivo</p>	<p>Mes 1 Mes 14</p>	<p>Mes 12 Mes 24</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje</p>	<p>Proyectos desarrollados con el sector público y privado</p>	<p>Convenios establecidos con el sector público (y privado)</p>
<p>4. Generar informes y hacer seguimiento de los proyectos .</p>	<p>Coordinador Administrativo</p>	<p>Mes 1 Mes 5 Mes 9 Mes 13 Mes 17 Mes 21</p>	<p>Mes 3 Mes 7 Mes 11 Mes 15 Mes 19 Mes 23</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje</p>	<p>Controlar la ejecución de los proyectos</p>	<p>Nivel de impacto de las actividades desarrolladas</p>

Priorización de estrategias

Mantener una constante actualización de la información de los nuevos planes nacionales de desarrollo para poder así tener una oportunidad para concursar en proyectos en el exterior ya que se cuenta con un reconocimiento. (F3-A1-A5)	Monitorear permanentemente las convocatorias públicas y privadas que permitan a la empresa poder desarrollar nuevos proyectos.	Desarrollar una base de datos, para el control y monitoreo de la participación y ejecución de las convocatorias.	Coordinador de TIC	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	Poder monitorear la participación y ejecución de las convocatorias y el desarrollo de los proyectos ganados en convocatorias	Base de datos desarrollada y actualizada
		2. Hacer un análisis constante de las posibles convocatorias para participar.	Coordinador de TIC	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	Identificar 20 posibles convocatorias .	nivel de identificación de convocatorias / 10 convocatorias anuales
		3. Seleccionar las posibles convocatorias a las cuales puede participar.	Coordinador de TIC	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	10 convocatorias que van a participar anualmente.	Nivel de participación de convocatorias / meta establecida de convotarias que participan en el año

4. Desarrollar alianzas de las convocatorias que se pueda participar.	Director Ejecutivo	Mes 1 Mes 14	Mes 12 Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios	Mantener 20 alianzas vigentes	Alianzas vigentes / posibles alianzas
5. Establecer alianzas y ejecutar proyectos en conjunto con las alianzas	Coordinador de Investigación	Mes 1 Mes 14	Mes 12 Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios	Mantener proyectos con 5 alianzas establecidas	Número de proyectos en desarrollo con alianzas / meta de proyectos

Priorización de estrategias

<p>Realizar investigación para desarrollar posibles nuevos productos, servicios que permitan competir con otros tipos de productos como plataformas, consultorías, capacitaciones. (D5-A2)</p> <p>Ampliar el portafolio de servicios de la empresa, manejando productos de mayor accesibilidad para las personas y/o empresas. (D1-A2.O3)</p>	<p>Realizar una vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva con el fin de identificar posibles nuevos desarrollos y proyectos que puedan realizarse con el talento y conocimiento de la empresa.</p>	<p>1. Identificar los nuevos desarrollos tecnológicos de software que están desarrollando la competencia.</p>	<p>Coordinador de Investigación</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Recursos Humanos *Recursos Hardware *Recursos Software *Recursos Bibliográficos</p>	<p>Conocer los nuevos desarrollo de software que están desarrollando en el mercado</p>	<p>-</p>
		<p>2. Identificar los productores que están desarrollando</p>	<p>Coordinador de Investigación</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios</p>	<p>Conocer los productores que están desarrollando</p>	<p>Identificación de productos competencia de los productos de la empresa</p>

3. Identificar las tendencias de los productos.	Coordinador de Investigación	Mes 1	Mes 24	<ul style="list-style-type: none"> * Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios 	Conocer las nuevas tendencias	Análisis de tendencias vigente
4. Control de precio.	Coordinador Comercial	Mes 1 Mes 8 Mes 15	Mes 6 Mes 13 Mes 20	<ul style="list-style-type: none"> * Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios 	Conocer los precios que utiliza la competencia	Identificación de precios

**pasantes.
(F1-F2-F5-O2-O4)**

2. Implementación de la página web.	Coordinador de TIC'S	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	Actualización de las redes sociales	Identificar tendencia en las redes sociales
3. Implementación de las redes sociales.	Coordinador de TIC'S	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	Tendencias de las redes sociales	Impacto de las redes sociales
4. Crear un fan page de facebook.	Coordinador de TIC'S	Mes 1	Mes 24	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje	Tendencias de las redes sociales	Impacto de reacciones al día

Priorización de estrategias

<p>Realizar convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses, con posibilidad de seguir laborando en la empresa. Con una vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas. (D1-D2-D3-D4-O4)</p>	<p>Mantener y mejorar las relaciones con instituciones universitarias para contar con pasantes calificados que apoyen los proyectos de la empresa Mantener buenas relaciones con las instituciones que garanticen la designación de los pasantes, la empresa realice proyectos interesantes para obtener buenos pasantes. (D2-A2)</p>	<p>1. Mantener vigente los convenios con las instituciones para los pasantes.</p>	<p>Director Ejecutivo</p>	<p>Mes 1 Mes 8 Mes 15</p>	<p>Mes 6 Mes 13 Mes 20</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios</p>	<p>Mantener los convenios vigentes con las instituciones educativas.</p>	<p>Convenios vigentes / instituciones de interés para la empresa</p>
	<p>Mantener una política de confidencialidad con los contratos realizados con los pasantes porque tienen acceso a la información y así evitar el robo de</p>							

información.
(A4-F5)

2. Estar pendiente de las convocatorias, para la captación de nuevos pasantes	Auxiliares en Investigación	Mes 1	Mes 24	<ul style="list-style-type: none"> * Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios 	Poder participar de las convocatorias convenientes para la empresa.	nivel de participación en convocatorias / convocatorias aplicadas oportunamente
3. Medir el nivel de impacto de los pasantes.	Director Ejecutivo	Mes 1 Mes 14	Mes 12 Mes 24	<ul style="list-style-type: none"> * Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios 	Manter y mejorar las relaciones con instituciones universitarias	Convenios establecidos con el sector público (y privado)

		4. Generar informes y hacer seguimiento de los informes.	Coordinador Administrativo	Mes 1 Mes 5 Mes 9 Mes 13 Mes 17 Mes 21	Mes 3 Mes 7 Mes 11 Mes 15 Mes 19 Mes 23	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios	Información Confiable	Nivel de impacto de las actividades desarrolladas
Priorización de estrategias								
Mejorar el seguimiento y el plan de trabajo realizando reuniones periódicas. (D3-A2-A4)	Mejorar el seguimiento a la planeación y ejecución de los proyectos para asegurar las condiciones de calidad de los mismos.	1. Implementar metodologías como Scrum, para tener una mejor planeación, para identificar mejor las condiciones del cliente, para planear mejor el proceso, cumplir con los tiempos y condiciones de calidad establecidos para darle mayor seriedad al proyecto que desarrolle.	Coordinador de Investigación	Mes 1 Mes 5 Mes 9 Mes 13 Mes 17 Mes 21	Mes 3 Mes 7 Mes 11 Mes 15 Mes 19 Mes 23	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje * Recursos Varios	Mejorar la eficiencia del desarrollo de los proyectos	Nivel de cumplimiento de las condiciones de los proyectos

Priorización de estrategias								
<p>Crear políticas fidelización para los clientes o empresas, como: (contactos, beneficios, contacto permanente, beneficio de algunos descuentos o planes de actualización). (F4-A2)</p>	<p>Desarrollar un programa de fidelización de clientes para mantener una constante actualización de los productos adquiridos.</p>	<p>1. Desarrollo la base de datos de clientes nuevos y antiguos de la empresa.</p>	<p>Coordinador Comercial</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje * Recursos Varios</p>	<p>Información clientes nuevos y antiguos.</p>	<p>Seguimiento de clientes nuevos y antiguos</p>
		<p>2. Contactar los clientes antiguos para renovar relaciones.</p>	<p>Coordinador Comercial</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 24</p>	<p>* Recursos Humanos *Recursos Hardware *Recursos Software</p>	<p>Seguimiento continuo de los clientes</p>	<p>Seguimiento de clientes antiguos</p>
		<p>3. Conocer las necesidades de los clientes para identificar posibles proyectos.</p>	<p>Coordinador Comercial</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Mes 2</p>	<p>* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje *Recursos Bibliográficos * Recursos Varios</p>	<p>Nuevos productos y/o servicios adquiridos por los clientes</p>	<p>Nivel de satisfacción de los clientes</p>

4. Desarrollar paquetes con descuentos o beneficios para los clientes.	Coordinador Comercial	Mes 1 Mes 8 Mes 15	Mes 6 Mes 13 Mes 20	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje * Recursos Varios	Fidelización del cliente	Análisis de permanencia de clientes
5. Comunicación, asesorías o programas que los permitan mantener activos e identificar situaciones de ventaja con alguna empresa.	Coordinador Comercial	Mes 1 Mes 8 Mes 15	Mes 6 Mes 13 Mes 20	* Horas de salario del (cargo) *Materiales y equipo de oficina *Gastos de viaje * Recursos Varios	Fidelización del cliente	Análisis de permanencia de clientes

Fuente: elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

Estrategias	Objetivos estratégicos	Acciones/ Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	
Realizar convenios con nuevas universidades con una extensión mínima de 5 meses, con posibilidad de seguir laborando en la empresa. Con una vinculación de nuevos profesionales en otras disciplinas. (D1-D2-D3-D4-O4)	Mantener y mejorar las relaciones con instituciones universitarias para contar con pasantes calificados que apoyen los proyectos de la empresa. Mantener buenas relaciones con las instituciones que garanticen la designación de los pasantes, la empresa realice proyectos interesantes para obtener buenos pasantes. (D2-A2) Mantener una política de confidencialidad con los contratos realizados con los pasantes porque tienen acceso a la información y así evitar el robo de información. (A4-F5)	Mantener vigente los convenios con las instituciones para los pasantes.																									
		Estar pendiente de las convocatorias, para la captación de nuevos pasantes																									
		Medir el nivel de impacto de los pasantes.																									
		Generar informes y hacer seguimiento de los informes.																									
Mejorar el seguimiento y el plan de trabajo realizando reuniones periódicas. (D3-A2-A4)	Mejorar el seguimiento a la planeación y ejecución de los proyectos para asegurar las condiciones de calidad de los mismos.	Implementar metodologías como Scrum, para tener una mejor planeación, para identificar mejor las condiciones del cliente, para planear mejor el proceso, cumplir con los tiempos y condiciones de calidad establecidos para darle mayor seriedad al proyecto que desarrolle.																									
Crear políticas fidelización para los clientes o empresas, como: (contacto, beneficios, contacto permanente, beneficio de algunos descuentos o planes de actualización). (F4-A2)	Desarrollar un programa de fidelización de clientes para mantener una constante actualización de los productos adquiridos.	Desarrollar la base de datos de clientes nuevos y antiguos de la empresa.																									
		Contactar los clientes antiguos para renovar relaciones.																									
		Conocer las necesidades de los clientes para identificar posibles proyectos.																									
		Desarrollar paquetes con descuentos o beneficios para los clientes.																									
		Comunicación, asesorías o programas que los permitan mantener activos e identificar situaciones de ventaja con alguna empresa.																									

Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

8.2 Intención estratégica

En 1973 Gary Hamel y C. K. Prahalad escribieron un artículo llamado *Strategic Intent* que llevó a muchas compañías a re-evaluar su enfoque respecto de la toma de decisiones. En ese momento, las empresas japonesas se habían convertido en líderes mundiales, al menos en parte debido a la promoción de un ambiente donde los empleados trabajan duro para cumplir las metas aparentemente inalcanzables (Landahl, 2018).

Al hacer el análisis del planteamiento estratégico, se consideró que era conveniente formular una misión, visión, organigrama y sus funciones, lo cual lleva como nombre intención estratégica, donde fue analizada y evaluada con la señora Magaly Cerón, encargada de la empresa Proyectamos.

8.2.1 Misión

Desarrollamos bienes y servicios, aplicando la innovación tecnológica, para el desarrollo social, económico y cultural de las personas.

8.2.2 Visión

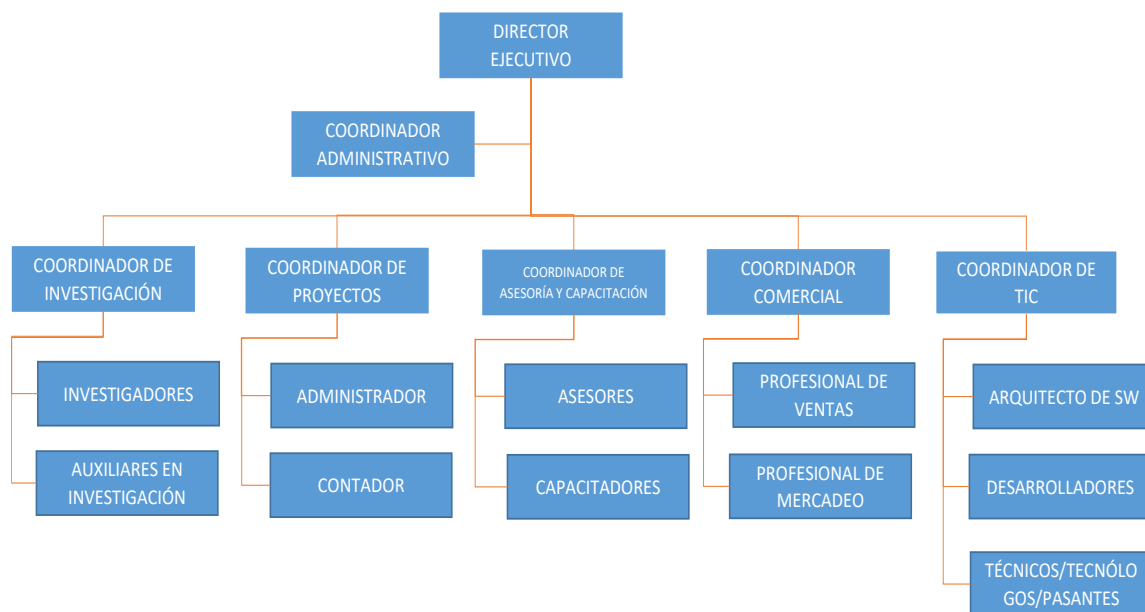
En el 2024 lograr un reconocimiento por la aplicación de soluciones educativas y tecnológicas en el desarrollo de proyectos de impacto económico, social y cultural en las comunidades del departamento del Cauca.

8.2.3 Organigrama

Se reconocen por su presentación o disposición gráfica, así: verticales, donde se presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el

extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Thompson, 2009).

Imagen 9. Organigrama de la empresa Proyectamos.



Fuente: Elaboración investigadores del trabajo y personas de la organización.

Funciones Organigrama

Tabla 7.

Funciones Organigrama empresa Proyectamos.

Cargo: DIRECTOR EJECUTIVO
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Crear la visión y estrategia de la compañía y la comunica con todos los actores. • Reclutar, entrenar y retener el mejor talento para la compañía. • Asegurarse de que se mantenga suficiente capital en la organización.
Cargo: COORDINADOR ADMINISTRATIVO
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las actividades administrativas dentro de una organización funcionen eficientemente. • Proporcionando estructuras y procesos a otros empleados, a través de la organización.

- Gestión de recursos humanos, presupuestos y registros hasta la contabilidad.
- Las tareas que desempeñan son muy variadas.
- Gestionar los suministros de materiales de oficina, introducir, archivar y administrar los datos que se almacenan dentro del sistema de oficina de la organización.
- Organizar y ayudar a compañeros de trabajo con reuniones, conferencias, viajes, eventos y llamadas telefónicas.
- Gestionar las nóminas de los empleados en base a lo marcado por gerencia, contabilidad fiscal, relación con proveedores, atención al cliente, etc.

Cargo: COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN

Funciones:

- **Vigilar la tecnología:** Por lo tanto, se trata de encontrar fuentes de información pertinentes (revistas científicas, universidades, informes de actividades de los competidores) y luego desarrollar esta información con el fin de hacer el mejor uso posible de la misma. Una buena vigilancia tecnológica permite a la compañía captar nichos prometedores.
 - **Desarrollar (o haber desarrollado) tecnologías específicas:** Por lo tanto, las empresas tratarán de encontrar métodos alternativos: desarrollo de asociaciones de investigación entre empresas, adquisición de patentes, adquisiciones de Pymes innovadoras, contratos de investigación con universidades.
 - **Desarrollar (o haber desarrollado) tecnologías específicas:** Posicionar el grupo de investigaciones, revisar productos, subir al gruplac, definir productos a trabajar este año.
-

Cargo: COORDINADOR DE PROYECTOS

Funciones:

- Estructurar equipo de trabajo
 - Formular y gestionar.
 - Hacer convenios.
-

Cargo: COORDINADOR DE ASESORÍAS Y CAPACITACIONES

Funciones:

- Diseñar los contenidos de capacitaciones.
 - Planificar la logística de las capacitaciones
 - Coordinar asesorías.
 - Preparar y dar asesorías.
-

Cargo: COORDINADOR COMERCIAL

Funciones:

- Identificar posibles compradores de los servicios.
-

-
- Identificar alianzas estratégicas.
 - Hacer convenios.
 - Vender servicios y productos.
-

Cargo: COORDINADOR DE TIC

Funciones:

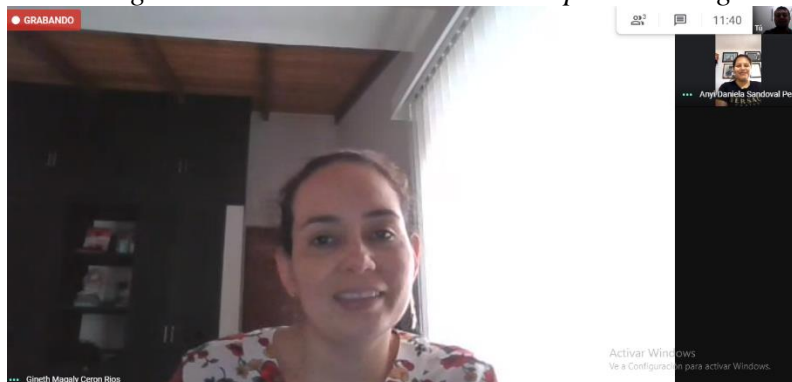
- Desarrollo de software a la medida.
 - Desarrollar software de proyectos pilotos.
-

Fuente: elaboración propia.

8.3 Validación del plan estratégico

A continuación, se realizó la validación y corrección del plan estratégico, que se diseñó con base en las diferentes herramientas que se utilizaron en todo el transcurso del proyecto. Se tuvo una reunión, el día 12 de junio del presente año, a las 10:00 a.m., por medio de la plataforma Google Meet, con la participación de la señora Magaly Cerón, encargada de la parte de coordinación de la empresa Proyectamos, Anyi Daniela Sandoval y Daniel Enrique Duran (investigadores). Con la encargada se analizó punto por punto, sobre la unificación y priorización de estrategias que surgieron, tras el análisis de herramientas de las cinco fuerzas de Porter, EFI, EFE y la DOFA. Se hicieron correcciones en algunos puntos del cuadro de estrategias, con el fin de que sean lo más favorable para que la empresa Proyectamos, y pueda ser implementada en toda su estructura organizacional, para que haya un mejor funcionamiento de sus actividades que desarrolla día a día.

Imagen 10. Evidencia Validación del plan estratégico



Fuente: Fotografía tomada por los investigadores.

Capítulo IV

9. Conclusiones

- 1 Una vez analizados los distintos factores para desarrollar el plan estratégico, se concluye que la organización cuenta con una amplitud de posibilidades para poder implementar estrategias, para mejorar su posición en el mercado, para poder seguir trabajando con los clientes actuales y lograr un reconocimiento regional e inclusive nacional.
- 2 El tema tecnológico es algo que hoy en día cobra mucha importancia, podemos analizar frente a la emergencia sanitaria y económica generada por el COVID-19, las empresas de bases tecnológicas las ha fortalecido, porque se vio el apoyo de tecnologías, software y aplicación como importantes herramientas para resolver muchos inconvenientes.
- 3 En el análisis interno se concluyó que la empresa Proyectamos debe prestar importancia a sus debilidades, ya que se encuentra en un ponderado de 2.3 que equivale a un cuidado especial, para poder subsistir en el mercado en el que se encuentra.
- 4 En el análisis externo de la empresa proyectamos no arrojó un puntaje alentador, equivalente a 3,2, donde concluimos que la empresa aun teniendo amenazas, cuenta con amplias oportunidades para crecer en el mercado y ser más reconocida en el territorio local, municipal o nacional.
- 5 Al elaborar el plan concluimos que este se puede realizar a uno o dos años, con el objetivo de buscar mejorar la posición de la organización.
- 6 La implementación del modelo de planeación estratégica propuesto es una herramienta útil para organizar y reestructurar algunos procesos de la empresa Proyectamos, para ampliar las expectativas de la organización frente al mercado.

- 7 La matriz DOFA no tiene una conclusión, tiene un resultado. El resultado de la DOFA son las estrategias, con las estrategias se realiza dos acciones la unificación y la priorización de estrategias.

10. Recomendaciones

- 1 Se recomienda a la organización tener un mejor manejo de lo económico, analizar y asignar unos fondos para el presupuesto para llevar a cabo el plan estratégico.
- 2 Se recomienda que cada seis meses se realice una planeación, organización, dirección y control del plan estratégico.
- 3 Se recomienda para el 2023 hacer un análisis nuevamente para evaluar el alcance de la visión propuesta y replantear una nueva intención estratégica.
- 4 Se recomienda la socialización del plan estratégico con los socios, es fundamental para que la realización de este sea exitosa.
- 5 Es importante para la empresa Proyectamos que plantee unos elementos de control para que evalúe los resultados de las propuestas realizadas en el proyecto.

Bibliografía

- Aguilera Castro, A. & Riascos Erazo, S.C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9).
- Alcaldía de Popayán. (2020). Plan Municipal de Desarrollo ‘Yo creo en Popayán’. Recuperado de: <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/Popay%C3%A1n-%E2%80%98Vive-El-Cambio%E2%80%99-con-su-Plan-de-Desarrollo>
- Arango Alzate, B., Tamayo Giraldo, L. & Fadul Barbosa, A. (2012). Vigilancia Tecnológica: Metodologías y Aplicaciones. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*. (13). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4125290.pdf>
- Astrith, A., Moreno Quevedo, N., Vélez Bejarano, L. A. (2011). Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware COLSOF S.A. del municipio de Cota (Cundinamarca), (trabajo de grado). Bogotá, Universidad de la Salle.
- Beecroft, K., & Edwards, S. (2015). CILIP: The Chartered Institute of Library and Information Professionals Yearbook 2014-15. Facet. Doi:10.29085/9781783300792
- Chapman, Alan. (2004). Análisis de la matriz DOFA. Recuperado de Degerencia: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 027-031. <https://doi.org/10.15381/idata.v12i2.6105>
- Cifuentes Alvarez, G. & Vanderlinde, R. (2015). ICT Leadership in Higher Education: A Multiple Case Study in Colombia. *Comunicar*. 23. Doi: 10.3916/C45-2015-14.
- Clovis, Samuel. (2018). Strategic Planning. Doi:10.4324/9780429499685-14.
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_14.pdf

- Corpoica. (2016). Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027). Recuperado de: <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf>
- Correa Ospina, J. I., & López Trujillo, M. (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. Universidad de Caldas. Comité Editorial.
- Economipedia. (30 de abril de 2020). Definición de las 5 fuerzas de Porter. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Eizagirre, Marlen & Zabala, Néstor. (2005). Investigación-acción participativa (IAP). Recuperado el 21 de mayo de 2020 de Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo; <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>
- Espinosa Rodríguez, D. M. (2014). Diagnostico estratégico para la identificación de la situación actual a nivel competitivo de la papelería El Girasol en el sector Vizcaya de la ciudad de Villavicencio, (trabajo de grado). Villavicencio, Universidad Santo Tomás. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12802/2014diegoespinosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estayno, M. G., Apozó, G. N., Cuenca Pletsch, L. R., Greiner, C. L. & Medina, Y. (2011). Evaluación de calidad de software, formación de recursos humanos y políticas públicas para la promoción de la industria del software en la región NEA. XIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/20147>
- Ferrero, Alessandro. (2008). Strategic plans [president's perspectives]. *Instrumentation & Measurement Magazine, IEEE*. 11. 6-6. Doi: 10.1109/MIM.2008.4534370.
- Fred R., D. (2017). Conceptos de administración estratégica. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2096>
- Galeano, R. (2008). Diseño centrado en el usuario. *Revista Q*. 2(4). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/297180747.pdf>
- Galiana, P. (2016). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

- Gobernación del Cauca. (2020). PLAN ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL CAUCA Obtenido de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-cauca.pdf>
- Godet, Michel. (2000). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Cuadernos de Lipsor Número 5. Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Grupo IDISFacultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Universidad del Cauca Calle 5 No. 4 – 70. Popayán, Cauca, Colombia.fjpino@unicauca.edu.co
- Hill, C. W. & Jones G.R. (2006). *Essentials of Strategic Management*. South-Western, Ohio, Cengage Learning.
- Hu, Yuanlin & Yang, Shuang. (2016). "The competition situation analysis of environmental service industry in China: Based on Porter's Five Forces Model," 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM), Kunming, pp. 1-5. Doi: 10.1109/ICSSSM.2016.7538556.
- iGestion 2.0. (20 de noviembre de 2010). ¿Qué es el entorno organizacional? Recuperado de iGestion 2.0: <https://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>
- Jimbo Santana, P. (2002). *Enfoque estratégico para una empresa desarrolladora de software para instituciones financieras (tesis de maestría)*. Quito, Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10644/2413>
- Landahl, N. (01 de febrero de 2018). Significado de la intención estratégica. Recuperado de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13168497/significado-de-la-intencion-estrategica>
- Lema, Juan Pablo. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, (2), 9-16. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372004000200002&lng=en&tlng=.
- Londoño, L. F. (2005). Recomendaciones para la Formación de una Empresa de Desarrollo de Software Competitiva en un País como Colombia. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, 2(1), 41-52. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1331/133115025005.pdf>
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México, Grupo Editorial Patria.

- Marchena Navarro, J. (1990). El metodo Delphi. Recuperado de: <https://1library.co/document/z1dix5vz-el-metodo-delphi.html>
- Min Shum, Y. (6 de febrero de 2018). Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI–. Recuperado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación –MinTIC–. (2008). Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Bogotá.
- Mišanková, M. & Kočišová, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Muycanal. (01 de enero de 2008). El software empresarial aumenta sus ventas con la crisis del COVID-19. Recuperado de Muycanal: <https://www.muycanal.com/2020/03/30/empresas-software-aumentan-ventas-covid-19>
- Oktaba, H., Alquicira, C., Esquivel, A., Ramos, S., Martínez, A., Quintanilla, G., Osorio, M., López, R., López, F., Lira, M., Rivera, E., López, M., Orozco, J., Mendoza, Y., Fernández, M. A., & Lemus, F. (2005). Modelo de Procesos para la Industria de Software. MoProSoft. Doi.10.13140/2.1.2229.5043.
- Oliveros, D., & Pérez, S. (2013). Medición de la competitividad de los productores de cacao en una región de Santander, Colombia. *Revista Le Bret*, (5), 243-267. Doi: <https://doi.org/10.15332/rl.v0i5.832>
- Orozco Canacue, D. L. & Valencia Durán, N. (2014). Plan estratégico para una empresa de desarrollo y comercialización de software de la ciudad de Pereira (trabajo de grado). Pereira, Universidad Libre. Recuperado de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/handle/123456789/1109>.
- Ortiz, C. & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología*

- y *Conocimiento*, 11(3). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5101928.pdf>
- Osorio, J., Conrado Escobar, Z., Botero, C. A. (2010). Implementación de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. *Scientia Et Technica*, 16(44), 129-133. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316023>
- Pasini, A. C., Esponda, S., Bertone, R. A., Pesado, P. M. (2008). Aseguramiento de Calidad en PYMES que desarrollan software: Una experiencia desde el proyecto COMPETISOFT. XIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/21932>
- Pino, F. J., García, F. & Piattini, M. (2008). Priorización de procesos como apoyo a la mejora de procesos en pequeñas organizaciones software. Recuperado de: https://www.academia.edu/22012801/Priorizaci%C3%B3n_de_procesos_como_apoyo_a_la_mejora_de_procesos_en_peque%C3%B1as_organizaciones_software
- Porter, M. E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué Es La Estrategia? Boston: Harvard Business Review.
- Presidencia de la República de Colombia. (2018). Plan Nacional de Desarrollo ‘Pacto por la equidad y legalidad’. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- PROCOLOMBIA. (16 de junio de 2020). Software de Colombia ayuda a empresas en Norteamérica durante el COVID-19. Recuperado de PROCOLOMBIA: <https://procolombia.co/noticias/software-de-colombia-ayuda-empresas-en-norteamerica-durante-el-covid-19>
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez Velásquez, A., Alonso Montoya, I. & Montoya Restrepo, A. (2012). Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. *Gestión y Ambiente*, 15(2), 117-130. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/35343/35708>

- Ramírez, G. (2008). Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad. Documento de Trabajo.
- Ramírez, M., Rua, D. & Arango Alzate, B. (2012). Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*. (13). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4125290.pdf>
- Riquelme Leiva, M. (2015). Ejemplo de Coca Cola de Las 5 Fuerzas de Porter. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/ejemplo-de-coca-cola-de-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Rivera Martínez, Wilfred. 2013. "TIC Para El Desarrollo". En Gobernación del Cauca, Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación CONCIENCIA Cauca, pp. 106-111. Recuperado de: http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/convocatorias/Area%20Estrategicas/conciencia_cauca_ebook.pdf
- Rodríguez, Martha. (2007). El Plan Nacional de TIC 2008 - 2019. *Revista Sistemas*. 104, 14-21. Recuperado de: <https://acis.org.co/archivos/Revista/104/Revista%20Sistemas%20Edici%C3%B3n%20104.pdf>
- Rojas Coronado, A. (2004). La consultoría y el consultor. Recuperado de: http://g-adriana-rojas-coronado.over-blog.org/pages/LA_CONSULTORIA_Y_EL_CONSULTOR-2075246.html#:~:text=Con%20el%20primer%20enfoque%20se,que%20el%20consultor%20no%20es
- Significados. (07 de 02 de 2018). Definición de estrategia. Recuperado de Significados: <https://www.significados.com/estrategia/>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Testa, Mario. (1997). "Pensamiento Estratégico". En Saber en salud: la construcción del conocimiento. Buenos aires, Lugar Editorial.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. Editorial Vértice. México.

- University of Wollongong. (2013). Strategic Plan 2013-2018. Recuperado de:
<https://documents.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@spq/documents/doc/uow135458.pdf>
- Watson, Richard & Mundy, Bryan. (2001). A Strategic Perspective of Electronic Democracy. *Commun. ACM*. 44. 27-30. Doi:10.1145/357489.357499.
- Wheelen L. T. & Hunger J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Carta y entrevista estructurada para análisis Interno y Externo

Popayán, 18 de octubre de 2019

Ingeniera:

GINETH MAGALY CERÓN

Directora Ejecutiva

Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S

Cordial saludo:

Los siguientes estudiantes: **ANYI DANIELA SANDOVAL PERAFAN** y **DANIEL ENRIQUE DURAN CRUZ**, estudiantes de administración de empresas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca; cordialmente solicitamos a usted, su colaboración para atendernos en una entrevista para obtener información como fuente primaria para el trabajo de grado que actualmente estamos desarrollando.

Esta entrevista se llevará a cabo el día 18 de octubre del 2019, a las 9:50 a.m. En Campanario, (Juan Valdez Café). Los datos recolectados de esta entrevista serán utilizados para fines académicos, en el desarrollo de nuestro proyecto titulado “Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S.”

Nos permitimos adjuntar a esta comunicación, las preguntas diseñadas para la entrevista en mención.

En espera de su comprensión y colaboración, se suscriben

ANYI DANIELA SANDOVAL PERAFAN

C.C. 1.061.801.860 de Popayán

Código estudiantil N°. 000009050

DANIEL ENRIQUE DURAN CRUZ

C.C. N° 1.061.744.490 de Popayán

Código estudiantil N° 000005240

ENTREVISTA ESTRUCTURADA



PARA: Ingeniera: GINETH MAGALY CERÓN

FECHA: 18 de octubre de 2019

Hora: 9:50 a.m.

FUENTE PRIMARIA: trabajo de grado denominado “Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S.”

1. ¿Qué tipo de empresa es, cual es el objeto social, que actividades o servicios desarrollan?

RESPUESTA: Es una empresa S.A.S, su objeto social es de asesorías y consultorías de servicios en distintas áreas, específicamente se está trabajando en educación, investigación y desarrollo de software. Las actividades o servicios que se desarrollan son: consultorías en tecnología, asesorías en tecnología, educación, investigación, gestión de proyectos; desarrollo de aplicaciones móviles y web, aplicaciones distintas para proyectos específicos, que se están desarrollando y ejecutando con algunas universidades como la universidad del Cauca, fundación universitaria de Popayán.

2. Hemos identificado que desarrollan software. ¿Qué tipo de software y para qué tipo de empresas lo desarrollan?

RESPUESTA: Actualmente han desarrollado páginas web relacionadas con e-commerce (Comercio Electrónico), prototipos relacionados con las líneas de investigación de salud electrónica, agro y marketing, los aplicativos tienen que ver con sistemas de recomendaciones y algunas técnicas de inteligencia artificial y otros son más sencillos como aplicaciones de escritorio que se manejan para diagnóstico, para hacer formularios y otros que son simplemente páginas web.

Empresas y tipo de software:

- **MULTISERCOOP:** página web de e-commerce.
- **TRES EDITORES:** aplicativo que simula un simulacro off line que es fuera de línea para pruebas pre-saber.
- **NEUROMARKETING:** aplicativo de test de stroop, inalámbrico y con voz, que se trabaja con la universidad del cauca.
- Sistema de gestión de contenidos en actividad física para otro proyecto que tienen que ver con promoción de hábitos saludables con fisioterapia en la universidad del cauca y la vicerrectoría de investigaciones.
- Actualmente están desarrollando formulario de diagnóstico para salutogenesis con medicina interna de la universidad del cauca.
- construcción de un modelo de marketing digital, con la fundación universitaria de Popayán. Son aplicativos web y móvil.

Proyectamos: consultoría y servicios integrales S.A.S. trabaja con empresas:

- 1) **PRIVADAS:** Multisercoop, Tres Editores, Fundación Universitaria de Popayán.
- 2) **PÚBLICAS:** Universidad del Cauca.

3. Cuando hablan de consultoría y servicios integrales ¿qué tipo de actividades, productos o servicios han desarrollado o desarrollan para cumplir estas actividades mencionada?

RESPUESTA: En cuanto a consultoría y servicios integrales dan asesorías en el manejo de las tecnologías, en cuanto aplicaciones móviles, aplicaciones web, para empresarios, entidades educativas, actualmente están capacitando docentes en el manejo de herramientas TIC para asistente de investigación, asesoramiento de gestión de proyectos y formulación de los mismos.

4. ¿Quiénes crearon la empresa, aún continúan y que funciones tienen dentro de la empresa?

RESPUESTA: los que crearon la empresa son profesores de universidades y actualmente continúan, la empresa está compuesta por:

- Una ingeniera electrónica.
- Un ingeniero físico, con doctorado en biomédica.
- Un magister en microbiología.
- Dos fisioterapeutas, candidatos a doctores.
- Un contador con especialidad en lo legal.
- Un administrador de empresas, candidato a doctor en antropología.

5. ¿Con que personal cuentan, cuáles son sus cargos, sus funciones, como es la forma de trabajar con ellos?

RESPUESTA: En este momento personas a cargo, que se les estén pagando nomina, salario, no cuenta; la empresa cuenta con empleos indirectos. Los socios son los que manejan las distintas áreas, el contador maneja la parte contable y administrativa, y los demás profesores manejan la parte de capacitación e investigación, la ingeniera electrónica coordina dos líneas: 1) El desarrollo de software. 2) coordinación del grupo de investigación, en gestión de proyectos coordina la profesora Sandra Jácome, es doctora en pedagogía.

6. En el tiempo que llevan como empresa ¿cuáles son los productos o servicios más destacados y cuáles no?

RESPUESTA: Tienen dos líneas: 1) línea de formulación de proyectos que se ha destacado, porque han trabajado en articulación con comunidad, universidad, empresa y estado. 2) línea que se está fortaleciendo es el desarrollo de software porque se está trabajando con dos tipos de metodologías:

- Diseño centrado en el usuario.
- Scrum: metodologías ágiles.

7. ¿Cuáles creen que han sido los aciertos y los desaciertos que han tenido a lo largo y a que lo atribuyen?

RESPUESTA: **ACIERTOS:** en los proyectos con las articulaciones que han hecho y los convenios. **DESACIERTOS:** el problema que han tenido es en la parte de desarrollo de software, porque al estar iniciando los ingenieros no tienen una planificación estratégica adecuada, ellos cuentan con algunos estudiantes y pasantes que los han venido apoyando, sin embargo creen que esta línea de desarrollo de software este bien cimentada, que tenga un adecuado manejo, una administración que favorezca no solo el mercado sino que también favorezca a la empresa en cuanto a conseguir mejor rendimiento y desempeño en esa área y más clientes.

8. ¿Qué tipo de empresas locales, regionales u otras consideran como competencia?

RESPUESTA: **CONSULTORÍA:** formulación de proyectos, nuestras competencias directas son: Las universidades porque trabajamos con comunidades.

SERVICIOS INTEGRALES: Desarrollo de software, sus competidores directos son: crea-tic, apoya empresas de desarrollo de software.

9. ¿Quiénes son sus clientes más importantes y cuales consideran que pueden ser sus clientes potenciales?

RESPUESTA:

- Son los beneficiarios de los proyectos que manejan.
- Clientes de desarrollo de software (empresas) que necesitan páginas web.
- Las empresas de e-commerce que necesitan tener la facilidad de comercialización.

- Personas naturales; ellos también les hacen consultorías y asesorías, específicamente en instituciones educativas de educación superior.

10. ¿Quiénes son sus proveedores y cuáles son las ventajas y desventajas que han tenido con ellos?

RESPUESTA: Ellos como proveedores ven a sus aliados que les facilitan pasantes para su empresa (Talento Humano), sus ventajas es contar con talento humano, los cuales les han facilitado la elaboración y ejecución para el desarrollo del software, también pueden hacer distintas actividades de cada proyecto. Su desventaja es que los pasantes duran muy poco tiempo, entonces continuamente están cambiando de personal.

11. ¿Qué factores socioeconómicos considera que en el presente y en los próximos años puedan incidir en el desarrollo de la empresa?

RESPUESTA: 1) La empresa trabaja con proyectos sociales y el desarrollo de software tiende a construir soluciones para el beneficio de comunidades rurales, a nivel socioeconómico se ve afectada la empresa sino se tiene proyectos o recursos para que las personas compren los productos, 2) La tecnología va cambiando continuamente en el tiempo y se debe estar innovando y al tener que innovar y cambiar, se necesita que los clientes tengan la capacidad adquisitiva para comprar las actualizaciones o los productos.