**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PYME ARQUITECSOFT SAS –CALI PERIODO 2019-2023”**

**Anteproyecto de investigación para optar por el título de Magister en administración**

**DIANA MARCELA HERNÁNDEZ**

**YENY PATRICIA SÁNCHEZ MORALES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TULUÁ - VALLE**

**2017**

**Contenido**

[Introducción 3](#_Toc506216655)

[1. Antecedentes del tema y del problema 4](#_Toc506216656)

[2. Formulación del problema 6](#_Toc506216657)

[3. Objetivos 7](#_Toc506216658)

[3.1. Objetivo general 7](#_Toc506216659)

[3.2. Objetivos específicos 7](#_Toc506216660)

[4. Justificación 8](#_Toc506216661)

[5. Metodología 9](#_Toc506216662)

[6. Marco teórico 12](#_Toc506216663)

[6.1. Definiciones, características y enfoques de innovación 12](#_Toc506216664)

[6.1.1. Definiciones fundamentales. 12](#_Toc506216665)

[7. Cronograma 14](#_Toc506216666)

[8. Presupuesto 16](#_Toc506216667)

[9. Conclusiones 17](#_Toc506216668)

[Referencias bibliográficas 18](#_Toc506216669)

# Introducción

Los colombianos son los más emprendedores de Latinoamérica y a nivel mundial ocupan el podio en un valeroso tercer lugar, según lo muestra el informe Global Entrepeneurship Monitor (GEM)[[1]](#footnote-1). Confecámaras en otro estudio, determina que después de cinco (5) años, el 42,9% de las nuevas empresas colombianas permanecen activas, dentro de las variables determinantes que influyen en la supervivencia de estas empresas están los factores sectoriales, encontrando que los sectores donde el riesgo de muerte es menos pronunciado son: actividades profesionales, científicas y **técnicas, información y comunicaciones** y el sector financiero[[2]](#footnote-2).

Arquitecsoft SAS una empresa creada en el año 2006 y que hace parte del porcentaje las empresas activas en Colombia, en el año 2016 vivió una grave crisis que la obligó a despedir el 50% del personal, tuvo una disminución en su rentabilidad y adquirió considerables deudas financieras para mantenerse en el mercado. En la actualidad, ha recuperado parte de la estabilidad, pero no ha logrado penetrar nuevos mercados con sus productos y servicios, y convive con estados de incertidumbre.

El presente trabajo de investigación pretende abordar la planeación estratégica (PE), en la empresa Arquitecsoft SAS; que soporte de forma sustentada todos sus procesos y no de forma empírica como lo ha realizado en los últimos once años; entendiendo que la PE es fundamental para direccionar la sostenibilidad y futuro de las empresas, porque permite la creación de valor y mejoramiento continuo en procesos, organización, tecnología, comercio, entre otras.

# Antecedentes del tema y del problema

Las pymes representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. En el año 2017, un estudio[[3]](#footnote-3) de Confecámaras determinó que 612 empresas del país crecieron a doble dígito de forma sostenida entre los años 2011 y 2015. Dentro de los factores que impulsan el crecimiento empresarial, el estudio determinó que las empresas focalizaron sus acciones en cuatro factores claves identificados: talento humano, innovación, alianzas con proveedores y servicio posventa. **Talento humano**, que promuevan espacios para socializar y discutir decisiones estratégicas del negocio; **Innovación**, para ponerse a tono en un mundo globalizado donde los cambios son cada vez más frecuentes y rápidos, y las exigencias de los consumidores son cada vez mayores; **Alianzas,** explorar nuevos mercados, ampliar sus portafolios de productos y mejorar sus procesos; y **Servicio Posventa**, estrategia para añadir valor y fidelizar a sus clientes, satisfaciendo sus exigencias e inquietudes y escuchando sus recomendaciones sobre los productos o servicios ofertados.

Arquitecsoft SAS una sociedad que surgió como resultado de un proyecto del Fondo Emprender del SENA – Estrategia de emprendimiento del gobierno a nivel nacional – , actualmente su domicilio es en la ciudad de Cali y está conformada por 32 personas, incluidos sus dos socios fundadores. Ofrece servicios de Consultoría Integral en Servicios Públicos Domiciliarios, Seguridad Informática, Integración de Aplicaciones, Soporte y Mantenimiento de Aplicaciones Especializadas, diseño y desarrollo de software y aplicaciones de TI. Esta Pyme superó exitosamente los primeros años de existencia, logrando rápidamente metas, posicionándose como una Pyme competitiva y líder tecnológica; creció en recurso humano y logró penetrar en clientes importantes del sector de servicios públicos, agroindustrial y entidades públicas.

Entre los productos más importantes de Arquitecsoft SAS sobresalen dos, implementados por diferentes clientes, como la Corporación Autónoma del Valle del Cauca (CVC), uno sobre seguridad informática (ISO 27000) llamado “*ARQ-Security”*, y otro sobre gestión documental y comercial llamado “*ARQ- Utilities*” los cuales soportan los respectivos procesos en dicha entidad pública, productos alineados a la normativa, estándares y lineamientos del gobierno nacional. Igualmente, se destacan sus servicios de consultoría en aplicaciones y plataformas tecnológicas a compañías como Gases de Occidente, Efigas, Surtigas, Fenosa, etc.

En el año 2016, el grupo Promigas, principal accionista de las gaseras Gases de Occidente, Efigas, Surtigas; estableció cambiar todos los proveedores de servicios y contratarlos a través de procesos licitatorios, dando prioridad al factor precio; esto generó que la empresa Arquitecsoft SAS perdiera el 30% de sus clientes, que representaban el 40% de los ingresos de la compañía. Ese mismo año, finalizó el contrato de prestación de servicios con la CAR del Valle del Cauca, donde además se habían implementado varios productos propios de la compañía; por estrategia y factores políticos la empresa sostuvo el servicio por más de 6 meses, buscando una adición del contrato que finalmente no se logró; las directivas de la entidad determinaron suspender las contrataciones directas e iniciar un proceso de licitación que duró hasta finales del año 2016. Los ingresos generados por este cliente representaban el 30%. Estos factores evidenciaron grandes fallas en los procesos de planeación, ejecución, organización e innovación de la compañía.

En conversaciones con el gerente de la empresa Arquitecsoft SAS y líderes de la misma, se pudo establecer que en la actualidad existen los siguientes problemas:

* La empresa Arquitecsoft SAS actualmente depende económicamente en un 60% de un solo cliente. En el año 2016 había dos clientes que representaban el 70% de sus ingresos; es decir, que el riesgo de la compañía ha incrementado.
* En los dos últimos años el margen de rentabilidad bajó en un 22%, comparado con años anteriores, porcentaje significativo teniendo en cuenta que dejaron de ganar aproximadamente 800 millones de pesos. Por el contrario, la empresa aumento su índice de endeudamiento, para garantizar la permanencia en el mercado.
* La empresa desarrolló plataformas robustas, creadas a la medida de los grandes clientes que ha tenido, es decir, que le apuntó al 0,1 % de las empresas del país y no a las 99,9% (pymes); llevándola a competir con plataformas internacionales como ERP SAP que pertenece a la tercera empresa más grande como proveedor de software independiente en el mundo, y compañías nacionales como OPEN System que exporta cerca de 100 millones de dólares en servicios.
* Al interior la empresa implementó empíricamente modelos de gerencia y empoderamiento como el intraemprendimiento, líderes situacionales y desarrollo e innovación; permitiendo un crecimiento compartido (empresa – colaborador), por diez años los resultados fueron muy positivos, generando nuevos productos y servicios a la compañía e incentivos económicos a más de 60 colaboradores. Pero los procesos no estuvieron adecuadamente sustentados y planeados, con la crisis se evidenciaron fallas; por ejemplo, en el modelo de líderes situacionales, estos liderazgos no eran dinámicos y no se complementó con formación; lo que impidió encontrar nuevas oportunidades y generó dependencias cliente – equipo de trabajo.
* La compañía no tiene estructurado un plan estratégico que le permita impulsar su desarrollo y la capacidad de asumir nuevos retos para: competir a corto, mediano o largo plazo; sustentar procesos de mejoramiento continuo que los lleve a su crecimiento sostenido. En otras palabras, la empresa no tiene procedimientos claros de medición, lo que no se mide no se puede evaluar y lo que no se evalúa, no da cabida al mejoramiento continuo.

# Formulación del problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan estratégico de la pyme Arquitecsoft SAS, para el período 2019 - 2023?

# Objetivos

## Objetivo general

Formular el plan estratégico en la empresa Arquitecsoft SAS, ubicada en la ciudad de Cali, para el periodo 2019 - 2023, perteneciente al sector Software.

## Objetivos específicos

* Analizar los factores internos y externos que permitan establecer el nivel de madurez de la empresa Arquitecsoft SAS en cuanto a la Planeación Estratégica.
* Definir el plan estratégico, más apropiado para una Pyme del sector del Software que involucre procesos y recurso humano; teniendo en cuenta además su capacidad de innovación, talento humano, 10 años de experiencia y una diversidad de productos y servicios.
* Analizar y formular cada uno de los aspectos necesarios para la implementación y mejoramiento continuo del plan estratégico que se defina para la compañía.

# Justificación

El propósito de este proyecto de investigación es brindar apoyo a una pyme, del sector Software ubicada en la ciudad de Cali, para la implementación de un plan de innovación comercial, y así contribuir al posicionamiento de productos que han sido novedosos, pero que han tenido poca demanda, como una estrategia que logre aumentar las ventas, por ende el EBITDA su capital de trabajo y la continuidad de la empresa.

Con el buen funcionamiento de la empresa Arquitecsoft SAS se busca garantizar la estabilidad de esta pyme y sus colaboradores, reflejado esto en 32 familias vallecaucanas, generando progreso para la región por el aporte al desarrollo económico,en materia tributaria y pago de impuestos, socialmente apoyando iniciativas como mi primer empleo, aprendices Sena, universitarios, y posiblemente generando más empleos teniendo en cuenta que en sus mejores momentos llego a tener vinculadas en su planta de personal hasta a 70 colaboradores.

La puesta en marcha de este plan estratégico ayudaría a resolver un problema presente, consistente, de la poca penetración en el mercado de algunos productos de Arquitecsoft SAS, de igual manera servirá para soportar a través de un caso práctico la aplicabilidad de las teorías de un plan de innovación comercial, en uno de los sectores de mayor crecimiento en el país y que por su naturaleza le presta servicios a todos los otros sectores.

En general, podría beneficiar a las pymes, que estén interesadas en implementar un plan para alcanzar la innovación comercial, revisando la lectura, explorando otros modelos ya construidos, y de acuerdo a su propio contexto establecer el más apropiado.

# Metodología

Se definió una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, que ha permitió evidenciar: poca aplicación de herramientas de gestión como benchmarking[[4]](#footnote-4); falta de un departamento de investigación y desarrollo (I+D), entre otras.

Con el planteamiento de los objetivos, se puede determinar que el enfoque de este trabajo de investigación es mixto, ya que requiere una combinación de análisis cuantitativo y cualitativo, de acuerdo al alcance de este estudio se pueden establecer niveles exploratorios, descriptivos y explicativos, que conlleva a un trabajo de campo, donde se podrán contrastar las teorías existentes

Para abordar cada uno de los objetivos propuestos, se trazan las siguientes actividades detalladamente:

1. Revisar la literatura para profundizar en el concepto y contexto de la planeación estrategica
2. Determinar las capacidades (técnica, humana, financiera, estructural, etc.) de Arquitecsoft SAS a través de entrevistas y encuestas; que permita tener mayor conocimiento de la compañía.
3. Realizar un *Brainstorming[[5]](#footnote-5)* al interior de la empresa Arquitecsoft SAS sobre las posibles razones por las cuales algunos productos no han tenido posicionamiento en el mercado.
4. Ejecutar la herramienta Diagrama de Ishikawa[[6]](#footnote-6) o Diagrama de **Espina de Pescado** para llegar a la causa raíz, del problema percibido de Innovación comercial.
5. Efectuar un análisis de los entornos de la empresa objeto de estudio que por su ubicación geográfica se harán a nivel de la Ciudad de Cali y el Valle del Cauca, y por su ecosistema en un entorno internacional también.
6. Aplicar el método de planificación DOFA en la firma de estudio de caso
7. Estudiar el sector del Software, que por su naturaleza, se debe explorar en un contexto internacional, nacional y regional.
8. Actualizar el estudio de mercado de Arquitecsoft SAS, dado los elementos del mercado en cuanto a compradores, consumidores, vendedores, oferta, ambiente, para detectar las necesidades de sus clientes, en aras de satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta los productos ofrecidos (tal vez necesitando ser significativamente mejorados) las tendencias, la competencia (benchmarking), entre otros. Se tomaría como referentes los modelos propuesto por Michael Porter diamante competitivo y las Cinco fuerzas[[7]](#footnote-7).
9. Elegir el Plan de innovación comercial más apropiado para pequeñas y medianas empresas que mejor se pueda estructurar para la sociedad Arquitecsoft SAS, identificando previamente los riesgos de dicha implementación.
10. Estructurar el Plan de Innovación Comercial (método de comercialización y método de organización significativamente mejorados) utilizando el ciclo PHVA[[8]](#footnote-8)
11. Analizar los posibles resultados de dicha implementación que bajo el ciclo PHVA puede redundar en un proceso de mejora continua para la firma Arquitecsoft SAS.

# Marco teórico

## Definiciones, características y enfoques de innovación

### Definiciones fundamentales.

En la escuela empresarial la estrategia existe en la mente del líder como perspectiva (visión del futuro de la organización). El proceso de formación estratégica del líder es arraigado a las experiencias y la intuición de éste, promueve la visión resultante, incluso en forma obsesiva, mantiene así un estrecho control sobre el personal y sobre la aplicación; de este manera a la visión estratégica se vuelve maleable y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente, del mismo modo la organización es maleable, tiene una estructura simple, sensible a las directivas del líder.

En la escuela del diseño también se presenta al líder como el estratega, propone tener en cuenta las capacidades y debilidades internas, y evaluarlas con las oportunidades y amenazas externas, en un método que tuvo variaciones y que al final es tenido en cuenta en todas las organizaciones llamado DOFA. Esta escuela habla sobre el pensamiento consciente, sobre el directivo como principal estratega, un modelo simple e informal donde las estrategias deben ser únicas, que el proceso de diseño esté finalizado formulado como perspectiva, explícito y de aplicación.

La escuela de la Planificación tiene su punto fundamental en la creación de estrategia como un proceso formal, prioriza en el modo como deberían formularse las estrategias; esta proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos, que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa.

Sus premisas están en el siguiente orden: La estrategia resulta de un proceso controlado y consciente de planeación formal, dividido en diferentes etapas delineadas por checklists y sustentadas en técnicas; la responsabilidad del proceso, en sus fundamentos, reside en el Director Ejecutivo; la responsabilidad de la ejecución, en la práctica, en el staff de planeadores. La estrategia aparece lista para explicitarla e implantarla, a través de una atención detallada en los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de varios tipos.

En la escuela del posicionamiento se presenta una ruptura de lo ya establecido en las escuelas del diseño y la planificación; se establecen las estrategias como posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.

Se establecen premisas así: las ideas simples y revolucionarias con aspectos positivos y negativos; las estrategias genéricas: no limitar las estrategias para cada organización mejor adecuarlas a las condiciones existentes; el mercado (el contexto) es económico y competitivo; por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas  posiciones genéricas con base a un cálculo analítico; énfasis en el cálculo: importancia en la selección del objetivo final de las posiciones estratégicas genérica; los estrategas (analistas) juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas; el *Management* estratégico: basado en uso de análisis para identificar las relaciones correctas; la importancia del estratega.

Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas: en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición  premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

# Cronograma

| **FASES PROYECTO DE INVESTIGACIÓN** | **ACTIVIDADES** | **ENTREGABLES** |
| --- | --- | --- |
| FASE DE CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN | Revisar la literatura para profundizar en el concepto y contexto de la Innovación Comercial o de *Marketing*. | Agosto 2017 |
| Estudiar el sector del Software, que, por su naturaleza, se debe explorar en un contexto internacional, nacional y regional. | Septiembre 2017 |
| FASE DE IDENTIFICACIÓN | Determinar las capacidades (técnica, humana, financiera, estructural, etc.) de Arquitecsoft SAS a través de entrevistas y encuestas; que permita tener mayor conocimiento de la compañía. | Septiembre 2017 |
| Realizar un *Brainstorming* al interior de la empresa Arquitecsoft SAS sobre las posibles razones por las cuales algunos productos no han tenido posicionamiento en el mercado. | Octubre 2017 |
| FASE DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS  FASE DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS | Ejecutar la herramienta Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado para llegar a la causa raíz, **d**el Problema percibido de Innovación comercial. | Octubre 2017 |
| Efectuar un análisis de los entornos de la empresa objeto de estudio que por su ubicación geográfica se harán a nivel de la Ciudad de Cali y el Valle del Cauca, y por su ecosistema en un entorno internacional también. | Enero 2018 |
| Aplicar el método de planificación DOFA en la firma de estudio de caso | Febrero 2018 |
| Analizar los posibles resultados de dicha implementación que bajo el ciclo PHVA puede redundar en un proceso de mejora continua para la firma Arquitecsoft SAS. | Marzo 2018 |
| FASE DE DEFINICIÓN  FASE DE DEFINICIÓN | Actualizar el estudio de mercado de Arquitecsoft SAS, dado los elementos del mercado en cuanto a compradores, consumidores, vendedores, oferta, ambiente, para detectar las necesidades de sus clientes, en aras de satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta los productos ofrecidos (tal vez necesitando ser significativamente mejorados) las tendencias, la competencia (benchmarking), entre otros. Se tomarían como referentes los modelos propuesto por Michael Porter diamante competitivo y las Cinco fuerzas. | Marzo 2018 |
| Elegir el Plan de innovación comercial más apropiado para pequeñas y medianas empresas que mejor se pueda estructurar para la sociedad Arquitecsoft SAS, identificando previamente los riesgos de dicha implementación.  Estructurar el Plan de Innovación Comercial (método de comercialización y método de organización significativamente mejorados) utilizando el ciclo PHVA. | Abril 2018 |

# Presupuesto



# Conclusiones

En las definiciones de innovación se destaca la definición de Schumpeter (1934) sobretodo porque se resalta como propulsora del desarrollo económico de una empresa y por consiguiente de una nación.

Las definiciones y teorías han evolucionado y han tomado enfoques más sistémicos y estructurados, no se pueden obviar los modelos, tipificaciones y dimensiones de la innovación, que han planteado los diferentes autores porque cada estudio revela su propia importancia, contribuyendo a las aplicaciones y adaptabilidad a contextos determinado.

En este mundo globalizado que avanza a pasos agigantados, la empresa que no esté a la vanguardia y en constante evolución tiende a desaparecer, por lo tanto la innovación se debe mirar como todo un proceso estructurado empresarial, que permita aceptación comercial.

La innovación abarcar todos los ámbitos de la empresa, generándole competitividad, valor agregado, y mejores resultados.

# Referencias bibliográficas

Aktouf, O. (2009). En La Administración: entre tradición y renovación.

Amador, A. (2014). Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. *Portafolio*. Retrieved from http://www.portafolio.co/negocios/90-mil-empresas-han-cerrado-2014-colombia

Benjamín Betancourt Guerrero. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad.

cámara de España. (n.d.). Tipos de Innovación.

Cámaras Aragón. (n.d.). Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio - Innovación - Concepto y tipos de innovación.

CEEI. (2014). Manual de Innovación, Guía práctica de gestión de la I+D+i para Pymes. *Centro Europeo de Empresas E Innovación*, (1), 74. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2

Ciclo PHVA | Gerencie.com. (n.d.).

Confecámaras. (2017). Quiénes somos - Confecámaras.

González, M. A. P. (2000). El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas. *Ingenierias*, *III*(8), 41–48.

Henry Mintzberg. (2003). SAFARI\_A\_LA\_ESTRATEGIA\_Una\_visita\_guiada.pdf.crdownload.

Levitt, T. (1960). La miopia en el marketing. *Harvard Business Review*, *38*(4), 101–126.

Maqueda Lafuente, F. J. (2010). Marketing, innovación y nuevos negocios / Javier Maqueda Lafuente.

Midkiff, S. F., & Dasilva, L. A. (2008). Benchmarking Benchmarking. *Benchmarking*.

MisiónPyme Banco de Bogotá. (2017). Banco de Bogotá - Premio Gacela.

Nova Reyes, O. (2012). Diagrama de causa efecto.

OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*.

Revista Acción versión Dígital. (2016). Industria TI quiere “jugar” en el mundo - Cámara de Comercio de Cali.

Schumpeter, J. (1934). La Teoría del Desenvolvimiento Económico. *El Fenómeno Fundamental Del Desenvolvimiento Económico*, *Capítulo 2*, 69–103.

Universidad Champagnat - Licenciatura en RR.HH. (2020). Brainstorming: lluvia o tormenta de ideas • GestioPolis.

El presente trabajo de investigación pretende abordar la planeación estratégica, en la empresa Arquitecsoft SAS; fundamental para la sostenibilidad y futuro de las empresas, porque permite la creación de valor y mejoramiento continuo en procesos, organización, tecnología, comercio, entre otras. Kotler, (1990). Concluye que la planeación estratégica es un “Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”

La empresa Arquitecsoft SAS, es una pyme perteneciente al sector software en Colombia, ubicada en la ciudad de Cali; con una trayectoria de más de 10 años en el mercado, galardonada en el año 2015 con el premio Gacela[[9]](#footnote-9) en la categoría Liderazgo Tecnológico a nivel Nacional por el Banco Bogotá, con más de 20 clientes en todos los sectores (servicios públicos, oficial, agroindustrial, financiero, comercial, etc.), con expansión en los mercados de Perú y Ecuador, con más de 4 productos registrados en la Dirección Nacional de Derechos de Autor, además de muchos otros indicadores que la han consolidado como una empresa madura y competitiva en el sector del software.

Está pyme en el año 2016 vivió una fuerte crisis a raíz de la pérdida y la falta de generación de nuevos clientes, no incrementó su penetración en el mercado; conllevando, por ejemplo, a la disminución del personal calificado hasta en un 50%. Teniendo como punto de partida lo anterior, se maduró la idea de investigación, buscando resolver el ¿cómo? y el ¿por qué?; para finalizar en una propuesta, que apoyara a la compañía a encontrar alternativas que le permitieran retomar su estabilidad, competitividad y sostenimiento de la empresa.

Investigadores de la Universidad EAN, determinaron que las pymes colombianas están fallando en innovación y conocimiento, además, afirman que las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe **ser estratega y tener una visión a largo**, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años.

La **planeación estratégica** resalta como un agente que contribuye a mejorar la competitividad, productividad y el desarrollo de las empresas. Este concepto nace a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización.

Otro estudio determina que después de cinco (5) años, el 42,9% de las nuevas empresas colombianas permanecen activas, dentro de las variables determinadas que influyen en la supervivencia de estas empresas están los factores sectoriales, encontrando que los sectores donde el riesgo de muerte es menos pronunciado son: actividades profesionales, científicas y **técnicas, información y comunicaciones** y el sector financiero[[10]](#footnote-10).

1. Actividad Empresarial Colombiana. Reporte GEM Colombia 2016/2017, Recuperado: <https://universidadean.edu.co/es/noticias/la-universidad-ean-presento-el-informe-gem-2016> [↑](#footnote-ref-1)
2. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia, Confecámaras, Agosto de 2017, recuperado de:

   <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Anаlisis_Economico_N_14.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia, Confecámaras, Agosto de 2017, recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Anаlisis_Economico_N_13.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
4. (Midkiff & Dasilva, 2008) El Benchmarking es un proceso estructurado de medición continuo y sistemático, que mediante la evaluación comparativa busca identificar las mejores prácticas para el mejoramiento de los procesos y el desempeño de una organización [↑](#footnote-ref-4)
5. (Universidad Champagnat - Licenciatura en RR.HH., 2020) Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

   Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resulto en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes [↑](#footnote-ref-5)
6. (Nova Reyes, 2012) El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. [↑](#footnote-ref-6)
7. (Benjamín Betancourt Guerrero, 2014) Michael Porter es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa,consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es reconocido por su modelo **Diamante competitivo** se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sean realmente competitivos. Otro modelo famoso es el **Modelo de las Cinco Fuerzas** que actúen en contra de la rentabilidad del sector; que afectan el grado de competencia/rivalidad, es decir, las posibilidades de beneficio de un sector. [↑](#footnote-ref-7)
8. (“Ciclo PHVA | Gerencie.com,” n.d.) El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA :Plan, Do, Check, Act. [↑](#footnote-ref-8)
9. (MisiónPyme Banco de Bogotá, 2017) Premio Gacela MisiónPyme, promueve la visión estratégica y capacidad de liderazgo de los empresarios colombianos. Pueden participar las pequeñas y medianas compañías, que hayan reportado ventas entre $1.000 millones y $20.000 millones al cierre del último año tributario. Adicional a ello, tendrán que haber tenido una rentabilidad neta positiva los últimos cuatro años. [↑](#footnote-ref-9)
10. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia, Confecámaras, Agosto de 2017, recuperado de:

    <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Anаlisis_Economico_N_14.pdf> [↑](#footnote-ref-10)