**“PLAN ESTRATÉGICODE PARA LA EMPRESA ARQUITECSOFT SAS –CALI PERIODO 2018-2022”**

**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

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.

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[[1]](#footnote-1) 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.

# Antecedentes del tema y del problema

La presente investigación se desarrollará en Arquitecsoft SAS que es una empresa catalogada dentro de las Pyme, del sector software que brinda soluciones tecnológicas y servicios de consultoría de negocio y tecnologías de la información. Esta sociedad, 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.

Entre sus productos más importantes se destacan dos de ellos implementados por la Corporación Autónoma del Valle del Cauca (CVC), uno sobre seguridad informática (ISO 27000) llamado “*ARQ-security”*, y otro sobre gestión documental llamado “*ARQ- Utilities*” los cuales soportan los respectivos procesos en dicha entidad pública, productos alineados a la normativa, estándares y lineamientos del gobierno nacional.

Otro producto destacado es uno llamado “*Time To Change”* el cual pretende a través de una plataforma lograr documentar los procesos y las tareas, de tal manera que se pueda establecer una buena gestión de las actividades planeadas y ejecutadas por el personal, pero esta aplicación está siendo solo utilizada al interior de Arquitecsoft SAS.

En conversaciones con el gerente de la empresa a empresa Arquictesoft SAS y líderes de la misma se ha podido establecer actualmente los siguientes problemas:

* La empresa Arquitecsoft SAS actualmente depende económicamente en un 60% de un solo cliente. En el año 2016 habían dos clientes que representaban el 80% de sus ingresos.
* En el último año (2016) perdió un cliente muy importante, puesto que venía con la empresa desde su inició (aproximadamente 10 años), y facturaba casi el 40% de los ingresos de la empresa, además el que tenía el otro 40% no les aprobó contrato por casi 7 meses.
* En el último año (2016), su margen de rentabilidad bajó en un 22%, comparado con el año inmediatamente anterior, porcentaje significativo teniendo en cuenta que dejaron de ganar aproximadamente 800 millones de pesos.
* La empresa tiene plataformas robustas, creados a la medida de clientes específicos, sin medir adecuadamente el riesgo, de perder la contratación de estos clientes.
* Al interior de la empresa la dirección no tiene establecido un compromiso para la innovación, no abren espacios que motive a sus colaboradores hacia la lluvia de ideas que puedan ser aprovechadas hacia la transformación de ese conocimiento en nuevos o mejores productos o servicios.
* Aunque hay equipos de trabajo, éstos se organizan en torno a desarrollo de proyectos sobre negocios de lo que siempre han manejado y no favorecen procesos de mejora.
* No existe cultura de autoevaluación a través de la cual se determinen las potencialidades y limitaciones que presenta la organización y que permitan el aprovechamiento o mejoramiento de los procesos.
* No se hace auditoria al entorno, que permita conocer las prácticas exitosas desarrolladas o llevadas a cabo por la competencia y donde se pueda anticipar a los cambios.
* 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.

# 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 2018 - 2022?

# Objetivos

## Objetivo general

Formular el plan estratégico de innovación comercial en la empresa Arquitecsoft SAS, ubicada en la ciudad de Cali, para los periodos 2017 - 2022, perteneciente al sector Software.

## Objetivos específicos

Analizar los factores internos y externos que influyen en el plan estratégico

Establecer el plan estratégico, más apropiado de pymes del sector del Software, aplicable a la empresa Arquitecsoft SAS.

Analizar el plan estratégico establecido y su aplicabilidad en la empresa.

# 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[[2]](#footnote-2); 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[[3]](#footnote-3)* 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[[4]](#footnote-4) 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[[5]](#footnote-5).
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[[6]](#footnote-6)
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.

1. (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-1)
2. (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-2)
3. (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-3)
4. (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-4)
5. (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-5)
6. (“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-6)