

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN



TÍTULO

**MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN
COLOMBIA**

AUTORES:

JESUS ALFONSO ZAGARRA ROSADO – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANGELA MARIA MORALES RODRIGUEZ – DIRECCIÓN FINANCIERA

HOLLMAN PUENTES CANTOR – DIRECCIÓN FINANCIERA

TUTOR:

MAIRA GARCÍA JARAMILLO

UNIVERSIDAD EAN

17 DE MARZO DE 2020, BOGOTA D.C.

ÍNDICE

Listado de gráficos	4
1. Resumen	5
2. Introducción	6
3. Problema de Investigación	7
4. Objetivos	8
4.1. Objetivo General	8
4.2. Objetivos Específicos	8
5. Justificación	9
6. Marco Teórico	10
6.1. Planeación estratégica	10
6.1.1. Definición	10
6.1.2. Etapas de la planeación estratégica	11
6.1.3. Beneficios de la planeación estratégica	12
6.2. Las pymes	12
6.2.1. Definición	12
6.2.2. Pymes en Colombia	13
6.3. Relación de éxito de las pymes	14
6.4. Las TIC	15
7. Marco Institucional	17
8. Metodología General	18
8.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio	18
8.1.1. Enfoque de la investigación	18
8.1.2. Diseño de la investigación	18

8.1.3. Alcance	18
8.2. Definición de Variables	19
8.2.1. Definición conceptual	19
8.2.2. Definición operacional	21
8.2.3. Población y Muestra	22
9. Metodología Particular	23
9.1. Selección de métodos o instrumentos para la recolección de información	23
10. Análisis de resultados	25
11. Conclusiones y discusión	46
12. Listado de referencias	47
13. Referencias Bibliográficas	49
14. ANEXO 1 – Herramientas de recolección de información	51

LISTADO DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Clasificación de pymes en Colombia
- Gráfico 2. Tasa de supervivencia de pequeños negocios
- Gráfico 3. Razones por las que los dueños cierran negocios
- Gráfico 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Gráfico 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Gráfico 6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Gráfico 7. Matriz DOFA
- Gráfico 8. Matriz Interna y Externa (IE)
- Gráfico 9. Cantidad Pymes 2018
- Gráfico 10. Microcréditos del Sistema Financiero
- Gráfico 11. Montos desembolso por modalidad de crédito

1. RESUMEN

La importancia de la planeación estratégica y la implementación de esta en pequeñas y medianas empresas puede ser un factor determinante al momento de mantener una pyme funcionando en el mercado. Existen muchas pequeñas y medianas empresas en el sector de las nuevas tecnologías que, a pesar de ofrecer productos interesantes, estas en muchas ocasiones no logran mantenerse vigentes en el mercado colombiano. Sin embargo, hay un número de pequeñas y medianas empresas que logran establecer su marca y logran ser un caso de éxito. En este proyecto se desea determinar aquellos factores que hacen parte de una pyme exitosa y de entender si esta lleva funcionando bajo un modelo de gerencia estratégica y además desarrollar un modelo de gerencia estratégica aplicable a las pymes en Colombia, basados en los casos de pymes que lleven constituidas por más de 3 años en el mercado.

Palabras clave: PYMES, Estrategia, Financiamiento, Emprendimiento, Tecnología, Colombia

2. INTRODUCCIÓN

A través del presente informe, presentamos la investigación realizada en la línea de investigación de la Universidad EAN de Colombia “Diseño estratégico”, que partió de un problema identificado por el grupo, en el cual observamos desde el desarrollo de nuestras profesiones que existen empresas de pequeño y mediano tamaño en Colombia que fracasan durante sus tres primeros años de operación, y decidimos investigar los factores del plan estratégico que podrían ayudar a que las empresas del sector de tecnologías de la investigación, incrementaran sus posibilidades de éxito.

Nuestra investigación fue un estudio no experimental aplicado a una compañía de Bogotá; observamos situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación, y a partir de las mismas, logramos identificar los factores claves dentro de la estrategia de pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de la investigación que se pueden extrapolar fácilmente a las demás empresas de Colombia, teniendo en cuenta que los factores externos son iguales para todas, y que los factores internos serán similares.

Dentro del análisis de los resultados que se exponen posteriormente en el presente documento, se destacan la importancia del enfoque que deben tener estas empresas en el desarrollo de productos y mercado, así como la diversificación de sus productos, lo cual refleja una característica importante del sector: la adaptabilidad al entorno. Así mismo, se podrá observar cómo las estrategias de financiamiento que usen estas empresas, son un factor determinante para la supervivencia en el mercado.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores claves del plan estratégico implementado por pymes del sector de tecnologías de la información que continúan en el mercado colombiano después de más de 3 años con respecto a las que ya han fracasado en este mismo tiempo?

“El 80% de pequeñas y medianas empresas fracasan o han salido del mercado en los primeros tres años de su creación.” (Revista Dinero, 2015)

Comparando el emprendimiento y éxito de las pymes en países de la región. Actualmente en la ciudad de Bogotá, se está experimentando un crecimiento vertiginoso de startups o empresas pequeñas y medianas relacionadas al tema de la tecnología e innovación en diferentes campos; o una mezcla de las dos anteriores mencionadas.

La estrategia de penetración de mercado de estas empresas y de varias ya existentes es por medio de aplicaciones (ya sean web o móviles) muestra que el medio principal por el que se captan los usuarios es a través de su aplicación, ofreciendo diferentes tipos de servicios de acuerdo a la necesidad que ellos determinaron en su modelo de negocio.

Se ha podido verificar que muchas de estas empresas no han gozado del mismo éxito que algunas otras, ya sea porque no se realizó un estudio de mercado adecuado o porque el público objetivo no era el que ellos pensaban. Dada esta situación surge una necesidad del diseño de un modelo de gerencia estratégica para este tipo de empresas emergentes en el país, que le ayude a determinar un objetivo clave adecuado con su entorno, identificando estrategias adecuadas para su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico base para pymes del sector de tecnologías de la información que continúan en el mercado colombiano después de más de tres años de funcionamiento después de su constitución, por medio de un análisis de estrategias de mercado para garantizar una fácil implementación y continuación en el mercado por más de tres años.

4.2. Objetivos Específicos

1. Encontrar información relevante relacionada con la causa de fracaso de pymes en Colombia a través de resultados estadísticos y estudios realizados por instituciones públicas o privadas.
2. Esquematizar la información relacionada con la causa de fracaso de pymes en Colombia a través de la metodología de la matriz EFE y matriz EFI.
3. Proponer un conjunto de estrategias básicas para implementar en las pymes del sector de tecnologías de la información en Colombia.

5. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio realizado en el campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia de la Universidad EAN de Colombia, se enmarca en grupo de investigación Entrepreneurship, en su línea Diseño estratégico, y busca generar un modelo de planeación estratégica para ser tomado por los emprendedores de Colombia, como guía para implementar en su plan de negocios, con lo que buscamos disminuir la tasa de fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de Tecnologías de la Información. De esta forma buscamos realizar un aporte en el avance económico del país, ya que en la medida que sus industrias experimenten ciclos de crecimiento financiero, los indicadores que hablan de la economía de un país empiezan a reflejar el éxito de sus organizaciones.

Los modelos estratégicos actuales que hemos estudiado en el desarrollo de nuestras áreas de especialización en Administración de Empresas y Dirección Financiera son genéricos y se aplican de igual forma para cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o sector, para lo cual un gerente o líder de una empresa requiere invertir tiempo y dinero para implementar estas herramientas, y dentro de la Pymes Colombianas, debido a la priorización de necesidades (buscar financiamiento, estudios de mercado, diseños técnicos, etc.) se tiende a dejar en un segundo plano la planeación estratégica. Es por ello que buscamos generar una guía que aplique específicamente al sector de las Pymes de Tecnologías de Información en Colombia, para que se pueda realizar de una forma más práctica, sin la inversión de tantos recursos.

Este mismo proceso de investigación se podría aplicar en el futuro a otros sectores, facilitando en cada uno de ellos los procesos de planeación a largo plazo, así como en otros países, adaptando los factores internos y externos típicos de cada uno.

6. MARCO TEÓRICO

Las pymes como se conocen a las pequeñas y medianas empresas, son una fuerza laboral y con aporte al PIB de un país, generadoras de empleo, pero con un índice alto también de fracaso en Colombia.

6.1. Planeación estratégica

6.1.1. Definición

Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica-Pearson, describe esta ciencia de la siguiente manera:

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred R. David, 2011)

“La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (Armijo M, 2011)

Ya sea administración estratégica o planeación estratégica, son sinónimos, que lo que buscan es visualizar el todo de una organización, desde lo administrativo, comercial hasta lo operativo, porque se requiere de la información de toda la organización para armar una ruta hacia dónde y cómo lograr los objetivos corporativos.

Pero esto no solamente contempla información de la parte interna de la organización, debe comprenderse también la información externa, debe explorarse y medirse con estas variables, para que el complemento de lo interno y externo, nos permiten establecer no solo lo que le falta a una empresa sino lo que está requiriendo el entorno.

Con el uso de esta herramienta podemos anticiparnos y trazar metas con respecto a los cambios que están en el mercado, pero sobre todo definir como organización hacia dónde se quiere llegar y cómo cumplirlo, y que requiere para que esa misión se pueda realizar.

6.1.2. Etapas de la planeación estratégica

Fred R. David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*-Pearson, expone tres etapas de la planeación estratégica:

“El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.” (Fred R. David, 2011)

En cambio, Deisy Yanez en su artículo titulado “Las seis etapas de la Planeación Estratégica y sus Características”, nos describe lo siguiente:

“Las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación. La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen objetivos, las maneras y los medios para lograrlos, así como el modo de medir o evaluar los resultados.” (Deisy Yanez, 2017)

Pero en definitiva no es un distanciamiento de los dos autores, solo que Deisy expone más desagregado las tres etapas expuestas por Fred R. David, donde podemos decir que Formulación (análisis del entorno, fijación de objetivos), implementación (establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución) y evaluación de la estrategia (reporte de resultados y evaluación).

El desarrollo de estas etapas dentro de una organización, llevará al inicio del proceso de generar estrategias con una visión global, para definir que la empresa pueda llegar a cumplir su misión y ser competitiva dentro del mercado existente, lo relevante, es que las demás empresas también están en el mismo proceso cíclico de crear, renovar y ejecutar estrategias de mercado para posicionarse, lo que con confirma que es de alta importancia el estar realizando y evaluando, por si es necesario replantear alguna decisión, que podría llegar a ser contraproducente, o sencillamente eliminar estrategias que ya no aplican por algún cambio en el sector o la economía mundial.

6.1.3. Beneficios de la planeación estratégica

“La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.” (Fred R. David, 2011)

Los beneficios que una empresa cuente con una implantación de un plan estratégico, se ve reflejado como lo dice Fred R. David, en no ser una empresa reactiva a lo que esta o vaya ocurrir, además porque muchas estrategias son pensadas a largo plazo, sino ser una empresa que ya tiene un plan de como mitigar o sacarle provecho a una condición que se evaluó con antelación.

También extraído del Blog de Ignacio Martínez, 7 beneficios de la planeación estratégica en una empresa, él comenta lo siguiente sobre las ventajas de la planeación estratégica:

“En la elaboración de una estrategia permite decidir que oportunidades seguir y cuales dejar pasar, dónde invertir y donde recortar presupuestos, que fortalezas se pueden mejorar.” (Ignacio Martinez, 2017)

Donde además de tener una planeación estratégica, también es muy importante su buen uso, para de aquí sacar ventaja a la competencia, poder ser flexible y adaptarse rápido a los cambios.

6.2. Las pymes

6.2.1. Definición

“Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.” (Gestión.org)

Lo que nos lleva a identificar cómo las pymes, en resumen, de aquellas organizaciones con ánimo de lucro, de un tamaño no comparable con las grandes empresas reconocidas, por sus ingresos, cantidad de personal, y su nombre a nivel nacional o internacional.

Una serie de organizaciones pequeñas que, por ley de Pareto, alcanzan a ser el 80% en algunos países de la fuente generadora de empleo, innovación y cambios a los actuales mercados.

“La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo.” (20 Minutos Editora, S.L., 2018)

“Este organismo ha señalado que, según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, este tipo de negocios “representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial”. (20 Minutos Editora, S.L., 2018)

6.2.2. Pymes en Colombia

De acuerdo al Ministerio de Comercio, en el decreto 957 del 5 de junio de 2019, en su capítulo 13 “Criterios de Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas” se define lo que se cataloga una pyme como se muestra en la tabla a continuación.

Gráfico 1. Clasificación de pymes en Colombia

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 o inferior o igual a 1'736.565 UVT
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT	Superior a 32.088 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT	Superior a 131.951 o inferior o igual a 483.034 UVT
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT	Superior a 44.769 UVT e inferior o igual a 431.196 UVT	Superior a 431.196 o inferior o igual a 2'160.692 UVT

Fuente: Ministerio de Comercio de Colombia (2019), Decreto 957 de 5 de junio de 2019, Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

“Las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.” (Revista Dinero 2016)

Colombia no es ajeno al índice presentado a nivel mundial, sobre la influencia y el peso que tienen las pymes en la economía interna, y como es necesario fortalecer este sector, no solo por el índice de trabajos generados, sino índices como el PIB se ven afectados positiva o negativamente, con la creación o fracasos que tengan los nuevos emprendedores.

“En Colombia se crean cada año cerca de 303 mil empresas, de las cuales 70 mil son sociedades mientras 230 mil están constituidas como establecimientos de personas naturales.”(EconomiaAplicada.co, 2019)

6.3. Relación de éxito de las pymes

Tomemos como referencia una potencia mundial en estos datos antes de internarnos en Colombia:

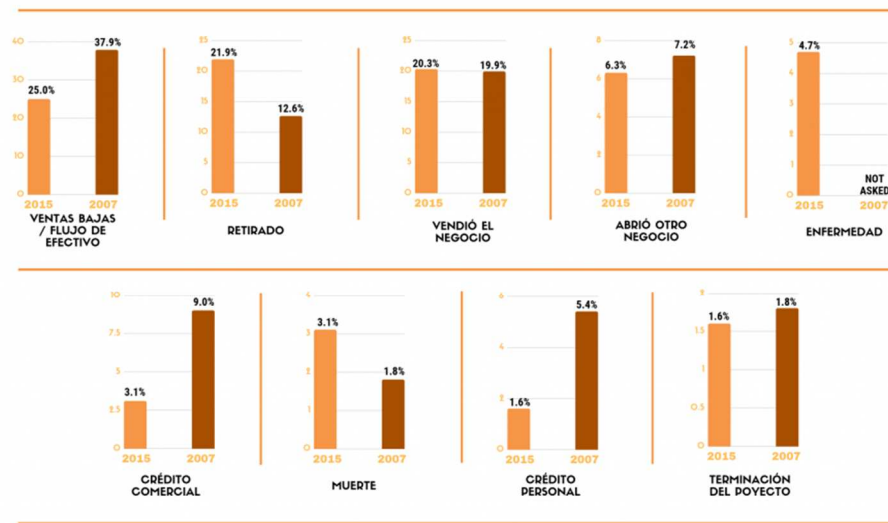
“De las estadísticas de pequeños negocios que son de más interés para los empresarios, las que hablan sobre cantidad de empresas que cierran cada año son las que generan más curiosidad. Las estadísticas sobre la dinámica de negocios creadas por la Oficina del Censo de EE. UU. revelan que, en los últimos 25 años, un promedio de una de cada 12 empresas cierra cada año.” (Redacción Nacional El Espectador, 2018)

Gráfico 2. Tasa de supervivencia de pequeños negocios



Fuente: Administración de Pequeños Negocios de los Estados Unidos (Small Business Administration).

Gráfico 3. Razones por las que los dueños cierran negocios



NOTA: LOS DUEÑOS PODÍAN ELEGIR VARIAS RAZONES Y 31.3% ELIGIÓ OTRAS RAZONES EN 2015

FUENTE: HECHA CON DATOS DE LA SBA

Fuente: Administración de Pequeños Negocios de los Estados Unidos (Small Business Administration).

Y en Colombia:

“Tan solo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia, afirma Confecámaras.” (Redacción Nacional El Espectador, 2018)

“De acuerdo con Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), la mitad de las mipymes del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero.”

Una de las posibles causas de la alta mortalidad es que, según Mckensy, el 62% de las mipymes no cuenta con acceso a préstamos financieros, claves para su crecimiento y desarrollo. Además, la mayoría de ellas presentan educación financiera limitada y basan sus decisiones en personal con poco conocimiento del tema.”(Redacción Economía – El Espectador, 2018)

6.4. Las TIC

“Todas aquellas tecnologías que ahora nos permiten acceder, producir, guardar, presentar y transferir información hacen parte de las TIC. En la actualidad, estas tecnologías, están en todos los ámbitos de nuestras vidas tanto en lo social como en lo familiar y educativo.”

Sus usos son ilimitados y pueden manejarse con facilidad, sin necesidad de ser un experto.”
(ICESI, 2015)

Porque no interesa las TIC e involucrar las TIC con pymes, la idea es unir emprendimiento con innovación, y este sector experimenta un crecimiento exponencial en los últimos años:

“Tal como se explica en un comunicado de la UIT, de todos los Estados analizados, los diez que encabezan el ranking son por este orden: Suecia, República de Corea, Dinamarca, Países Bajos, Islandia, Noruega, Luxemburgo, Suiza, Finlandia y Reino Unido. La mayoría de estos países están concentrados en la región nórdica de Europa, con la excepción de la República de Corea. Esto hace que el continente, sobre todo la región nórdica, esté por delante de otras zonas tan avanzadas en el sector de las TICs como América del Norte o Europa occidental. En cambio, las regiones más empobrecidas, especialmente los países menos adelantados en las TICs, siguen ocupando los últimos lugares, debido a su limitado acceso a la infraestructura, lo que incluye la telefonía fija y móvil, Internet y la banda ancha.”(Tendencias 21, 2009)

Aquí se observa, que no solamente es un sector en crecimiento, sino que además es de aporte a la economía de un país, por lo tanto, desde la parte gubernamental se tendrá que invertir en infraestructura tecnológica y pequeñas empresas pueden brindar sus aportes a este auge que va requerir Colombia:

“Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04 % en los dos primeros trimestres de 2019. Según el DANE, la cifra supera en 1,08 % el crecimiento del PIB nacional que fue de 2,96 % en ese mismo periodo. Para la ministra de las TIC, dicho comportamiento es un reflejo del dinamismo que ha tenido el sector como motor principal de la economía, “pues tenemos más personas generando ideas, empleos y oportunidades”.
(Ministerio de TIC Colombia, 2019)

7. MARCO INSTITUCIONAL

El gobierno nacional colombiano ha dispuesto fondos institucionales para asesorar y ayudar con el financiamiento de negocios de emprendedores. ACOPI y ENTERRITORIO incitan al desarrollo integral de las PYMES, ofreciendo líneas de crédito especiales con la ayuda de la banca privada.

Formalizar las PYMES mediante escritura pública o documento privado en la Cámara de Comercio, atraerán más beneficios financieros a través de la Ley 1943 de 2018, a través de la cual los empresarios recibieron nuevas exenciones, además de contar con incentivos que beneficiarán a las PYMES de diferentes sectores económicos.

Algunos incentivos descritos en la ley:

- Exclusión del IVA: Servicios de software y de educación virtual para el desarrollo de contenidos digitales.
 - Software: Inteligencia artificial, marketing y monetización de contenidos digitales, entornos de desarrollo integrado, realidad virtual y aumentada, entre otros.
 - Educación virtual: Programación, realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial, internet de las cosas, big data, entre otros.

(Ley 1943 de 2018, 2018)

8. METODOLOGÍA GENERAL

8.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

8.1.1. Enfoque de la investigación

El presente proyecto, se enfoca en entender el por qué el sector pymes en el área de tecnología tiende a abandonar el mercado Colombiano alrededor de los 3 años y en proporcionar un modelo estratégico que les permita establecer una continuidad del negocio.

A pesar de que el establecimiento de pymes en el sector colombiano ha sido un tema estudiado por muchos años, dada la naturaleza del emprendimiento colombiano, nos encontramos experimentando un boom del crecimiento tecnológico y la creación de nuevas empresas que tienen como base de su funcionamiento el uso de plataformas tecnológicas, situación que no está muy contemplada ni del todo contextualizada en bibliografía nacional.

Existen pocas fuentes de información con relación al sector de las pymes en el sector tecnológico en Colombia, razón por la cual la presente investigación posee un enfoque mixto, mezclando los métodos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

8.1.2. Diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación será un estudio no experimental transeccional exploratorio por el hecho de que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes y medibles, no provocadas intencionalmente en la investigación.

8.1.3. Alcance

La investigación en curso tendrá definido un alcance descriptivo, dado que se pretende mostrar la relación entre las diferencias y características existentes entre una pyme en el sector tecnológico que haya tenido éxito en el mercado colombiano por más de tres años después de su constitución.

8.2. Definición de Variables

Para determinar los factores críticos estratégicos que una PYME debe monitorear y establecer lineamientos de fácil implementación para incrementar la probabilidad de supervivencia en el sector de las tecnologías de la información, la presente investigación tendrá en cuenta las siguientes variables.

- Pymes: Rama de acción en la que funciona la pyme. Tiempo total de funcionamiento
- Financiamiento: Cantidad de rondas de financiación en caso de que sea un startup o si son fondos propios de los fundadores. Determinar origen de los fondos.
- Gerencia Estratégica: Determinar si la pyme se encuentra utilizando un modelo de gestión estratégica para su funcionamiento.
- Emprendimiento: Cubrimiento de gastos de acuerdo con ventas brutas. Presupuesto a arriesgar para nuevas adquisiciones o nuevas implementaciones tecnológicas.
- Registro Mercantil: Determinar si la pyme cuenta con el papeleo de acuerdo con lo que determina la Ley Colombiana.

8.2.1. Definición conceptual

Pymes

“Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación” (Real Academia Española, 2019)

Financiamiento

“El financiamiento o financiación es el proceso de viabilizar y mantener en marcha un proyecto, negocio o emprendimiento específico, mediante la asignación de recursos capitales (dinero o crédito) para el mismo. Dicho más fácilmente, financiar es asignar recursos capitales a una iniciativa determinada” (María Estela Raffino, 2020)

Gerencia Estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”
(Fred R. David, 2011, Pág 5)

Emprendimiento

“El emprendimiento es la acción de crear un negocio o negocios, al mismo tiempo que lo construyes y escalas para generar ganancias” (Nicole Martins Ferreira, 2018)

Registro Mercantil

“Los registros mercantiles tienen como objeto primordial servir de instrumento de publicidad, ya que es en este organismo donde los empresarios tienen que rendir cuentas y depositar rastro de sus acciones que se consideren esenciales de cara al tráfico jurídico”
(Economipedia.com)

Registros Contables

“El término registro o asiento contable hace referencia al ingreso de información que se realiza en los libros de contabilidad a fin de construir una bitácora de todos los movimientos económicos realizados por un ente, bien sea persona natural o jurídica. En términos generales un registro contable es la representación de las transacciones que involucran el movimiento de los recursos del ente. (Actualícese.com, 2014)

Análisis Vertical

Relacionar todas sus cuentas dentro del mismo estado con respecto a una determinada cifra base.

Análisis Horizontal

Comparar los resultados de las cuentas de los estados contables de un periodo a otro de la misma clase

8.2.2. Definición operacional

Pymes

Revisión de los registros electrónicos 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?

Financiamiento

Revisión de los registros electrónicos del departamento nacional de planeación: Estadísticas y Estudios Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia

Gerencia Estratégica

Aplicación de herramientas de formulación estratégica para las organizaciones.

Emprendimiento

Revisión de los registros electrónicos 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?

Registro Mercantil

Revisión de los registros electrónicos del departamento nacional de planeación: Estadísticas y Estudios Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Registros Contables

Revisión de los registros electrónicos del departamento nacional de planeación: Estadísticas y Estudios Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia

Análisis Vertical

Relacionar todas sus cuentas dentro del mismo estado con respecto a una determinada cifra base.

Análisis Horizontal

Comparar los resultados de las cuentas de los estados contables de un periodo a otro de la misma clase

8.2.3. Población y Muestra

Es necesario entender el concepto de la población y la muestra en el contexto adecuado dado que es necesario entender su significado en las áreas que se pretende estudiar en este proyecto de investigación, que son: pequeñas y medianas empresas en el estadio de la tecnología de la información. Muchos factores pueden influir en su éxito como empresas y la idea general es entender las diferencias entre aquellas empresas que tienen una estadía más prolongada en el estado Colombiano ante aquellas que no lo hacen.

Delimitación de la población: la población sobre la que se pretenden extrapolar los resultados de la investigación está compuesta por las empresas de pequeño o mediano tamaño, ubicadas y con operación en Colombia, cuyos productos o servicios se enmarquen en el sector de tecnologías de la información y que tengan menos de tres años desde su constitución.

Para la presente investigación se determinó usar una muestra no probabilística, en la que se elegirá una empresa de pequeño tamaño del sector de tecnologías de la información, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, ya que lo que se busca es hacer una descripción a fondo y cualitativa de los lineamientos estratégicos, para la cual se elaborará un análisis de factores externos aplicables a cualquier empresa (con las características descritas anteriormente para la población).

9. METODOLOGÍA PARTICULAR

9.1. Selección de métodos o instrumentos para la recolección de información

En la presente investigación se seleccionaron los siguientes instrumentos para la recolección de información necesaria para el análisis y posterior planteamiento de lineamientos estratégicos. Estas herramientas se encuentran en el anexo 1.

- Cuestionario de preguntas abiertas: se diseñó un cuestionario que se aplicará a los Team Managers, quienes tienen consigo el conocimiento de cómo funciona la entidad en su día a día y que a su vez manejan temas de índole de management en conjunto con el equipo administrativo de la compañía, teniendo así una visión global del negocio. Con esta entrevista que se realiza, se trata de identificar la existencia de un modelo de administración estratégica en la operación
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): *“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”*. (Fred R. David, 2011, Pág 110)
- Matriz de perfil competitivo (MPC): *“La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra”* (Fred R. David, 2011, Pág 110)
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): *“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.”* (Fred R. David, 2011, Pág 157)
- Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenaza (DOFA): *“es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las*

estrategias DA (debilidades-amenazas).” (Fred R. David, 2011, Pág 221). En esta herramienta se conjugan los resultados de la aplicación de las matrices EFE, EFI y MPC, aunque se pueden identificar factores adicionales.

- Revisión de los registros electrónicos del departamento nacional de planeación: Estadísticas y Estudios Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, con el cual se recolectará información estadística para hacer una descripción del estado actual de las Pymes evaluadas en la presente investigación.

10. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se comparte resumen de la aplicación de la herramienta usada, en este caso la entrevista sobre los beneficios de la administración estratégica en la organización seleccionada, (resultado de la entrevista a los 8 Team Managers en la pyme de estudio):

Número	Pregunta	Respuesta	Cantidad
1	Considera usted que el modelo definido corresponde a un modelo	SI	
		NO	8
2	Considera usted que el modelo definido corresponde a un modelo:	Estático	
		Dinámico	
		No existe	8
3	Consideraría usted que la información registrada en el Modelo de Administración Estratégica que conoce, influye y es coherente con la dinámica de toma de decisiones y enfoque diario de la empresa?	SI	
		NO	8
4	El modelo existente hace solo parte de un requisito y la toma decisiones y estrategias son realizadas de forma arbitraria por los líderes a cargo de los procesos?	SI	
		NO	8
5	Considera usted que a todos los niveles de la organización y que todos los funcionarios desde su rol, reconocen su papel y responsabilidad y actúan en coherencia con dicho modelo?	SI	
		NO	8
6	El Modelo de Administración Estratégica actual solo es claro para los altos directivos?	SI	
		NO	8
7	De manera global, cuáles de los siguientes componentes, considera usted que están presentes en el Modelo de Administración Estratégica vigente en su empresa?	Ética	
		Responsabilidad social	
		Sostenibilidad	
		Ninguna de las anteriores	8

8	Marque con una “X” los factores que para usted influyen en el grado de aplicación del Modelo de Administración Estratégica en su empresa:	Grado de compromiso	
		Recursos	
		Historia	
		Formalidad administrativa	
		Aspectos externos y de mercado	
		Competencia de los equipos a cargo	
		Ninguno	8
9	¿Considera usted que las evaluaciones de desempeño que se realizan en la organización están enfocadas en el Modelo de administración Estratégica?	No existe un modelo	8
10	¿Con qué frecuencia se realizan?	15 días	2
		30 días	6
11	Dentro del contexto del Modelo de Administración Estratégica vigente en su organización, ¿Cuáles son las herramientas utilizadas por la organización para realizar:		
a	La Supervisión del desempeño	Indicadores	8
b	El seguimiento a la ejecución de lo planeado	Variación del indicador	8
c	La determinación de desviaciones	Bases de datos empresarial	3

		Tableau	5
d	Obtención de insumos para retroalimentación	Valor del indicador	8
12	Responda a la siguiente pregunta en caso que su desempeño sea medido:		
a	Tipo de Indicador	ASA	8
		TLP	8
		VertSats	8
		CME Audits	8
b	Frecuencia de medición	Diaria (ASA)	8
		Semanal (Otros indicadores)	8
c	Frecuencia de retroalimentación	Mensual (Todos los indicadores)	8

Basados en los resultados de la información colectada, se puede determinar lo siguiente:

Elementos a destacar	Elementos a mejorar
En su mayoría, los Team Managers estuvieron de acuerdo con el hecho de que no existe un modelo estratégico en la compañía	Se necesita definir un modelo estratégico basado en las necesidades específicas de la compañía

El equipo de managers concuerda con desinformación por parte de alto management con respecto a la existencia de modelos de administración estratégica aplicados a la operación	Alto management debe informar al equipo de Team Managers si la operación va de la mano de algún modelo de administración estratégica
Los managers tienen claro bajo qué términos están midiendo su rendimiento de manera mensual	Claramente se definen métricas para la medición del rendimiento de los managers, pero no bajo algún estándar o con algún otro fin más que saber si se alcanza o no el indicador
No hay claridad de los managers sobre las herramientas usadas para la determinación de desviaciones	Las herramientas disponibles para la medición de los KPIs, deben ser usadas más allá del resultado del indicador; básicamente, se podrían realizar estrategias para el mejoramiento de las mismas en el caso que sea necesario

Basados en los elementos a mejorar, se comparte las siguientes propuestas por parte del equipo para la pyme de tecnología de estudio:

- Determinar un modelo de administración estratégica basado en las necesidades específicas del sector en el que opera la compañía (IT) para la operación de soporte
- Aplicar el modelo definido bajo las directrices y reglamentos de la compañía, en conjunto al equipo de alto management para desarrollar estrategias que se adecuen a las necesidades de la operación
- Utilizar la información de los indicadores y lanzar estrategias de mejora para cada Team Manager, su equipo y vertical de acción de la compañía

Análisis de los riesgos en los resultados obtenidos de las entrevistas:

Uno de los riesgos más significativos es no estar preparados para cambios que puedan afectar negativamente el ingreso financiero o que puedan dañar el flujo de operación de esta. En este

caso en particular, nos encontramos frente a una empresa en el sector de IT, que forma ingenieros con un manejo de información y tecnologías de punta; además del manejo de una o varias lenguas extranjeras. Estas habilidades son muy codiciadas por competidores que se manejan en el mismo sector, especialmente en este mercado creciente que nos encontramos en la ciudad de Bogotá, lugar donde muchas empresas del mismo sector IT han decidido prestar el servicio de soporte regional.

Si no se prevé el hecho de que nuevas empresas están intentando contratar el talento o recurso humano que se tiene en la organización, se puede perder personal que puede afectar directamente en los indicadores de un grupo específico en la empresa y además de impactar negativamente la atención al cliente, dado que, se calcula diariamente un volumen de casos por atender y uno o más recursos que no se encuentren disponibles, impactan en su totalidad a la operación.

El hecho de tener a la mano estrategias para atacar esos factores externos que pueden afectar a nuestra organización, significaría la diferencia entre un modelo de soporte exitoso y uno en el que los clientes prefieran no adquirir sus servicios.

MODELO DE ANÁLISIS DE PEEST

A continuación, realizamos un planteamiento y análisis de los factores identificados para la empresa seleccionada:

P - Política

Al revisar la variable de gobierno nacional, el enfoque concreto en el Plan TIC 2018 – 2022 se fundamenta en los siguientes 4 pilares: Entorno TIC para el desarrollo digital, Transformación digital sectorial y territorial, Inclusión social digital y Ciudadanos y hogares empoderados del entorno digital (Peña, 2019).

El enfoque que pretende abarcar el gobierno es en teoría muy integral, el gran reto consiste en obtener resultados trascendentales, sostenibles y transferibles a los gobiernos futuros. La

experiencia y sostenibilidad experimentada en el presente enfoque del Plan TIC 2018 – 2022 impactará y dinamizará positivamente el sector.

A mediados del 2019, el Presidente Iván Duque, sancionó la Ley de Modernización del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) con la cual se espera avanzar en el cierre de la brecha digital del país. En el Gobierno del Presidente Duque se reporta como implementado el 83% de las recomendaciones legales y el 67% de las de política pública que la OECD expidió desde el 2014 (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTIC, 2019).

Dentro del marco de las políticas gubernamentales, esta ley favorecerá las condiciones para todos los actores del sector, incentivará la inversión privada, generará confiabilidad jurídica y beneficiará los procesos de adopción e implementación de infraestructura de alto costo.

Al revisar las cifras del crecimiento del sector TIC entre los años 2013 – 2017 el crecimiento del sector TIC no ha sido positivo ni ejemplar, el gobierno parece hacer oídos sordos a los dos principales problemas del sector: La paulatina disminución del ingreso y la alta concentración del mercado (García, 2018). Aunque se evidencia la implementación de incentivos para la penetración de TIC en Colombia como: El programa de Última Milla del Min TIC traerá beneficios en conectividad a más de un millón de colombianos de estratos 1 y 2 y \$451 mil millones, para desplegar el servicio de telecomunicaciones y fortalecer la industria local (MinTIC, 2019) El impacto positivo será representativo en la medida que los sectores público y privado actúen al unísono en función de solucionar los problemas de disminución de ingresos, concentración y brechas internas regionales y por estrato.

E – Economía

Fedesoft indica en sus cifras:

“En 2025, la industria del software en Colombia, deberá presentar el 5% del PIB, frente al 1,7% que representaba en 2012. De acuerdo con Paola Ospina, presidente ejecutiva “La industria de software está en constante crecimiento, cerca del 45% de las empresas que participan en este negocio han sido creadas en los últimos 6 años; adicionalmente, tiene un

crecimiento por encima del 16% anual y aporta cerca del 1,7% del PIB del país (Peña, 2019, p. 23)”

Para que el aspecto del crecimiento sostenible del sector deje de ser una amenaza de deben cerrar las brechas identificadas en el sector para aprovechar las oportunidades globales actuales y posicionar a Colombia como un proveedor tecnológico competitivo a nivel mundial.

Según informe realizado por la Universidad Nacional de Colombia entre los años 2017 – 2018 la industria TIC ha perdido poco más del 3 % de sus ingresos reales (García, 2018). Este factor de crisis relacionado con la fluctuación en las tasas de cambio, conforman un panorama delicado debido a que la inversión del sector depende en gran medida de la importación de insumos la cual es afectada por la tendencia al alza del dólar.

Tomando como referencia el informe especial “50 grandes de las TIC: ¿Quién es quién en Colombia?” realizado por Computeworld en mayo 2019, al analizar cinco primeras empresas que lideran el sector, las ventas de IBM superan en 7,13% a las de Huawei, quien a su vez, supera a Nexys en 6,59%, y Nexys supera a HP Colombia en 3,9% en ventas. Indican en su reporte igualmente que al sumar los resultados de las 5 primeras compañías, las ventas pasaron de 3.788.477 millones de pesos a 4.371.267 millones, lo que significó un aumento de 15,38% (Peña, 2019). Identificamos como oportunidad desde el punto de vista de participación, viabilidad de portafolios y competitividad en el sector, que según el informe de referencia, las 10 primeras empresas, por categoría: Ocho corresponden a informática, es decir, empresas más enfocadas en hardware, software y servicios, y dos son mayoristas y por tipo de empresa, tres son compañías colombianas: Nexys, MPS y Carvajal (Peña, 2019).

S - Socio – Cultural

Tomando como referencia el informe FAD 2018, las valoraciones que los y las adolescentes realizaron sobre la formación en TIC, dista mucho de lo que esperan o sienten que necesitan. Igualmente son conscientes y visualizan la importancia de las tecnologías en sus futuras profesiones y son muy críticos al valorar los conocimientos y habilidades digitales adquiridas dentro del currículo escolar (García, 2018). Como oportunidad para el sector en cuanto a la oferta en desarrollos y formación en criticidad de los usuarios, no se cuenta con evidencia

representativa, que reporte el uso de instrucciones o enseñanzas complementarias que se enfoquen en la generación de habilidades para protección en la red y desarrollo de pensamiento crítico para valorar la información.

El gobierno en sus planteamientos es coherente con la premisa que una sociedad digital se logra garantizando la cobertura y acceso al 100% de la población. Según informe presentado por la ministra Silvia Constaín el 90,3% de las localidades del país no tienen cobertura 4G (MinTIC, 2019). Identificando la desigualdad como una amenaza en cualquier sociedad, un indicador de penetración baja del servicio tiene una relación negativa con la desigualdad de dichas poblaciones o regiones.

En cuanto al uso y apropiación de las TIC a favor de la educación, la Ministra Constaín lanzó el proyecto de Programación para Niños y Niñas en el que 760 profesores están siendo capacitados, según reporta la sala de prensa en Agosto de 2019, “con el fin de que a su vez repliquen los conocimientos a cerca de 15.600 estudiantes antes de terminar este el año 2019 y 30.000 más en 2020” (MinTIC, 2019). Desde el punto de vista de la utilidad el alcance de los avances, no debe quedarse en el aprendizaje y certificación de títulos. Un sector de oportunidades identificadas para la industria es el desarrollo de infraestructura y servicios asociados a la Economía de las experiencias, donde las empresas son recompensadas o elegidas por proporcionar experiencias memorables que responden a las experiencias individuales de sus clientes.

T – Tecnología

La ley de modernización ampliará el plazo de los permisos de uso del espectro radioeléctrico, pasando de un límite de 10 años a uno de 20 años, incentivando la inversión privada. Todos los avances logrados en inversión y proyección estable de las mismas a través de los diferentes gobiernos constituyen una oportunidad para el desarrollo y democratización de nuevos frentes de negocio a todas las empresas del sector.

Relacionado con la variable de infraestructura física y en contraprestación por el uso y aprovechamiento del espectro, la industria implementará el modelo de “obligaciones de hacer”, es decir, la sustitución del pago en dinero por el despliegue de infraestructura u otro servicio

técnico pactado, lo que permitirá aumentar la inversión y la disponibilidad de nuevos servicios. La adopción de este tipo de políticas, constituyen un punto a favor del sector puesto que la inversión en infraestructura física es uno de los puntos débiles en la actualidad y una de las bases fundamentales para el desarrollo de esta industria a todo nivel. En perspectiva, en este momento el gobierno está impulsando principalmente la Transformación digital y los indicadores están enfocados en conectividad y acceso a Internet.

En reporte de sala de prensa del 26 de diciembre, El MinTIC reporta que en alianza con iNNpulsa Colombia y las principales cámaras de comercio y agremiaciones del país, en los 18 Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE) existentes en 20 departamentos se han atendido a 10.000 empresarios para que puedan iniciar su ruta de transformación digital y hacer uso estratégico de las tecnologías para lograr negocios más productivos y se han anunciado 10 nuevos CTDE (MinTIC, 2019). Desde el punto de vista del acceso tecnológico es positivo el hecho que el gobierno esté enfocado no solamente en las redes y su disponibilidad a las poblaciones sino también que se realicen avances estratégicos con todos los frentes de la industria.

E – Ecología

Se evidencia al realizar sondeo en empresas competidoras que cada vez más se incluye en los portafolios productos y servicios cruciales para la administración de la energía, el gerenciamiento térmico, el monitoreo de la infraestructura y las unidades de distribución de energía. La oferta de productos y servicios relacionados con prevenir la degradación de la infraestructura y la eficiencia térmica será siempre una gran oportunidad ya que las acciones enfocadas en esta variable reducirán los riesgos operacionales, sobrecostos y pérdida de la eficiencia.

La tendencia por parte del mercado y los gobiernos, con el fin de regular y alinear a las empresas del sector en la reducción de su huella de carbono, consiste en la implementación de prácticas y métricas estandarizadas por organizaciones con reconocimiento mundial como:

- The Green Grid con su variable Power Usage Effectiveness (PUE), que relaciona los KW que ingresan al edificio del Data Center sobre los KW que consumen los equipos de TI.
- El indicador de desempeño relaciona el PUE objetivo de la infraestructura con el operacional.
- La conformidad térmica de todos los equipos de TI (operar dentro de la temperatura recomendada) y la resiliencia térmica (operar dentro de la temperatura permitida; y el Código europeo de conducta o Energía Gywise).

El hecho que se avance en la definición de estándares constituye una oportunidad para el sector en función de su velocidad de adopción y una amenaza en función de la pérdida de competitividad o barreras legales en caso de no adoptar o asimilar los nuevos requerimientos.

L - Legislación

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo el Artículo 147 – Transformación digital, contempla la interoperabilidad, Seguridad y confianza digital, Software libre, comercio electrónico y datos públicos (MinTIC, 2019). En general es positivo que el gobierno adopte dinámicas de transparencia y competitividad que garanticen un marco jurídico y económico estable para que los actores públicos y privados puedan establecerse en el mediano y largo plazo.

En análisis realizado por el diario El Tiempo, los puntos clave de la Ley de Modernización del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en función del beneficio o el impacto directo / indirecto que tiene sobre las empresas del sector:

- Se creará un regulador único: la nueva Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). Entidad autónoma e independiente, encargada de ordenar y velar por la buena prestación del servicio en el sector de las comunicaciones.
- Se liquidará la Agencia Nacional de Televisión (ANTV) y sus funciones se dividirán entre el regulador único y el Min TIC, optimizando el sector, haciéndolo más eficiente. (MinTIC citado por El Tiempo, 2019)

Identificamos como aspecto positivo la adopción de metodologías gubernamentales como la depuración institucional en función de la efectividad y asertividad de las condiciones ofrecidas para el sector.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La nube o el cloud computing es una realidad, donde se ofrece unos beneficios a las empresas, que van desde una alta mejora y garantía en la seguridad de la información y más flexibilidad para el uso de una serie de documentos y datos, para poder ser usado en varios lugares, además de estar ya dentro de los planes estratégicos de cada empresa para optimizar sus procesos y competitividad.

“El Cloud Computing y el procesamiento de datos ha cambiado el modelo de uso de la tecnología en los últimos tiempos, ofreciendo de una manera flexible y adaptativa el acceso a servicios de manera rentable, eficiente y segura a la que cada vez más compañías migran por la seguridad que ofrece.”

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Liyun planea competir como Amazon Web Service (AWS) y otros gigantes de los servicios de Cloud en el mundo y aumentar sus utilidades que actualmente representan el 1% de sus ingresos totales. En este mismo sentido se puede observar y compilar los factores claves para revisión y análisis con respecto a las pymes de tecnología, ya que aquí se refleja la razón de nuevos competidores, al ser conocido un crecimiento en ventas del 49% por Amazon Web Service en el 2015, lo que generó en grandes grupos empresariales un nuevo mercado a invertir. No solo se ve un nuevo mercado, sino que este va ir creciendo de acuerdo a las necesidades de los millennials y generación Z.

- Poder de negociación de los proveedores

“Grandes proveedores de TI: Haciendo un juego para el mercado de SaaS, este grupo incluye a gente como Google y Cisco. Se están haciendo un hueco en el mercado con servicios como el G-Suite de Google y las aplicaciones de colaboración de Cisco.” Los proveedores para esta industria

siguen siendo otras grandes empresas, donde el poder o mejor para mantener el poder lo llevan hacia la fuerte guerra cibernética, donde el gran actor y diferenciador es la innovación, con hardware y software, simultáneamente, para que cada cloud se ve más robusto que las demás.

- **Poder de negociación de los compradores**

Parte del plan estratégico de las empresas: “La compañía Unisys, ha publicado un estudio que dice que solo se consigue un impacto real en la mejora de la eficiencia organizativa cuando la transición al cloud es parte fundamental de la estrategia del negocio. Y es que, el 93% de las empresas ya se encuentran en proceso de migración de sus activos críticos a tecnologías de la nube.” Se encuentra en un cambio el poder del cliente, porque años atrás existían menos empresas que ofrecían este servicio, y las generaciones anteriores no lo solicitaban, ahora ya es parte o debería ser parte del plan estratégico de las empresas, por lo tanto, el poder está pasando ahora al comprador con la competencia que se ha expone en los productos sustitutos y nuevos entrantes.

- **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**

EMC piensa en un entorno mainframe, Dell piensa en PC y la compañía piensa en sistemas abierto. EMC tiene una herramienta distinta para cada trabajo; en la compañía se tiene un enfoque integrado para diferentes trabajos; Dell quiere vender la herramienta más barata. Como se puede observar, en los comentarios anteriormente mencionados, la competencia inicial que generaba EMC fue diluyéndose con respecto a la innovación de nuevas empresas, pero también se encontró una inyección a este mercado por una empresa más grande la que impulsó la competencia, aunque ya no desde una empresa sino desde una unidad de negocio propia.

Adquisición de la competencia: Network Appliance acaba de anunciar la compra de uno de sus rivales principales, la firma de almacenamiento Data Domain, especializada en tecnología que ayuda a eliminar el almacenamiento de datos redundantes.” Así como la competencia es adquirida por otros agentes más grandes, lo cual la repotencia, cualquier empresa puede llegar a ganar mercado adquiriendo competencia, abarcando más clientes, que se ve reflejado en mayores ventas para disminución de los costes fijos.

- **Rivalidad entre competidores**

“El mayor fabricante de software empresarial en Norte América subraya: la estrategia de la compañía es ganar la batalla de las aplicaciones, dijo la semana pasada el CEO de Oracle, Mark Hurd, a un selecto grupo de periodistas del mundo invitados a la sede de la multinacional en California, donde Estrategia & Negocios estuvo presente” Esto está argumentado, que, aunque haya nuevos competidores y este saliendo algunos productos sustitutos, ellos tienen la ventaja de ser más especializados y contar con fondos más holgados para cumplirle a exigencia en el mercado de la generación mayoritaria.

Políticas propias del país origen de la empresa: “En el contexto de Oracle Media Days, el CEO de Oracle, Mark Hurd, habló que NetSuite, un servicio enfocado en el segmento de pequeñas y medianas empresas está creciendo exponencialmente. Repitió del liderazgo de Oracle en el mercado de aplicaciones y la nube, y habló del crecimiento del PIB de Estados Unidos”. Aquí se expone un factor externo, como es la política, específicamente en Estados Unidos donde se ha dado un mejor ambiente confiable de inversión.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es un proceso en el que las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la empresa. Usualmente estos cambios corporativos son conducidos por los administradores de niveles medio e inferior, quienes realizan la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. (Wheelen y Hunger, 2013)

Evaluación y control

En este elemento se realiza la supervisión y se revisa el resultado del desempeño de las tareas propuestas y se realiza una comparación con el rendimiento deseado. (Wheelen y Hunger, 2013)

Basamos la escogencia de este modelo dado que luego de identificados los resultados de las entrevistas con el equipo de management de la pyme de estudio, se puede establecer que en la organización no existe ningún modelo de administración estratégica que dicte el camino del management general de la empresa.

Esto le da una desventaja en cuanto a las organizaciones competidoras, que están atacando agresivamente por diferentes flancos (contratación de personal de esta pymes por competidores, desarrollo rápido de nuevas tecnologías, etc.). La idea de desarrollar este modelo en particular en la organización en cuestión se da por el simple hecho de que están actuando reactivamente a los problemas que surgen en medio de la operación; lo cual es un gran impedimento a la hora de estar a la vanguardia y de anticiparse a los movimientos de las demás organizaciones en sectores similares.

Además, está plenamente identificado que no existe ningún modelo de administración estratégica en ella, dando una oportunidad de desarrollar estrategias que le puedan dar ventajas ante su competencia y al aplicarlas, con la retroalimentación de estas, poder anticipar sucesos que puedan afectar negativamente la operación y producción de la empresa.

A continuación, nos proponemos aplicar las herramientas que nos permiten identificar y evaluar cuantitativamente los factores externos e internos a los que se afronta la pyme de estudio con el propósito de dar un foco correcto a la planeación estratégica. Así mismo se realiza una comparación con los principales competidores, en medio del contexto que nos dan las dos primeras evaluaciones. Esta información se anexa en formato Microsoft Office Excel para una revisión más profunda del lector de los cálculos realizados.

Presentamos a continuación la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, la cual elaboramos a partir de la información obtenida y analizada en la aplicación de PEEEST, en donde identificamos 5 factores que consideramos como principales oportunidades, y 5 factores que representan las mayores amenazas para la organización. La evaluación da como resultado una puntuación de 3,4, como se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES	PESO	PUNTUACION	TOTAL
OPORTUNIDADES			
1. Globalización de la información	0,05	4	0,2
2. Definir estratégicamente los Aliados (Clientes-Proveedor)	0,15	4	0,6
3. Creciente demanda en el almacenamiento de datos	0,15	4	0,6
4. Desarrollo de nuevos servicios	0,05	2	0,1
5. Plan TIC 2018-2022 Colombia: Inversiones para dinamizar	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
1. Fuerte Competencia en el sector	0,2	3	0,6
2. Salida de Trabajadores Especializados hacia la competencia	0,1	4	0,4
3. Desactualización de conocimientos en el personal técnico	0,05	4	0,2
4. Tiempo y efectividad de respuesta en el soporte al cliente	0,1	2	0,2
5. Mercados emergentes de nuevas tecnologías	0,1	4	0,4
TOTAL	1		3,4

CALIFICACION

Calificación de 1-4 dependiendo la capacidad de respuesta de la organización

Fuente: elaboración propia (2020)

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter y la revisión de las encuestas, realizamos la evaluación de los factores internos, para identificar Fortalezas y Debilidades dentro de la organización seleccionada para realizar este ejercicio, con lo que obtuvimos una puntuación de 2,65 como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES	PESO	PUNTUACION	TOTAL
FORTALEZAS			
1. Portafolio de Partner Estratégicos para mayores alianzas	0,1	4	0,4
2. Gente Especializada dentro de la organización con habilidades	0,15	3	0,45
3. Reconocimiento de Marca en el sector de tecnología	0,2	3	0,6
4. Desarrollos a la medida con acuerdos de confidencialidad	0,15	4	0,6
5. Servicios y productos adaptables a cualquier sector	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. Atención a Hardware Obsoleto	0,05	1	0,05
2. Atención a Software Obsoleto	0,05	1	0,05
3. Rotación de personal especializado con pérdida de conocimientos	0,05	2	0,1
4. Tiempo y efectividad de respuesta al cliente	0,1	1	0,1
5. Requerimientos y habilidades en almacenamiento de datos	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,65

CALIFICACION

Fuerza menor 3, fuerza mayor 4, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2.

Fuente: elaboración propia (2020)

Finalmente, presentamos el resultado de la matriz de Perfil Competitivo en la cual decidimos tomar los dos principales competidores, debido a su trayectoria, experiencia y reconocimiento en el sector. Esto nos permite identificar los factores claves de éxito que deben buscarse a través del Plan Estratégico de la compañía en orden de ganar la confianza de los clientes y con ello crecer la participación en el mercado.

Gráfico 6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Pyme de Estudio		IBM		DELL	
		CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION
1. Reputación de la marca	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
2. Portafolio de productos	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
3. Ventas promedio reportadas	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
4. Canales de Distribución	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5. Capacidad Tecnológica	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
6. Alineación con la Sostenibilidad	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		2,5		3,8		3,2

Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices estratégicas de factores externos e internos, se plantean a continuación las principales estrategias que deben incluirse dentro del Plan Estratégico de la organización, con la intención de incrementar su participación en el mercado colombiano:

Gráfico 7. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades	
1. Portafolio de Partner Estratégicos para mayores alianzas 2. Gente Especializada dentro de la organización con habilidades de almacenamiento de datos 3. Reconocimiento de Marca en el sector de tecnología 4. Desarrollos a la medida con acuerdos de confidencialidad 5. Servicios y productos adaptables a cualquier sector	1. Atención a Hardware Obsoleto 2. Atención a Software Obsoleto 3. Rotación de personal especializado con pérdida de Know How 4. Tiempo y efectividad de respuesta al cliente 5. Requerimientos y habilidades en almacenamiento de datos y lengua extranjera	
Oportunidades	FO	DO
1. Globalización de la información 2. Definir estratégicamente los Aliados (Clientes-Proveedores) 3. Creciente demanda en el almacenamiento de datos 4. Desarrollo de nuevos servicios 5. Plan TIC 2018-2022 Colombia: Inversiones para dinamizar el sector	- Crecimiento del portafolio de servicios (F1, O4) - Posicionarse como marca y aliado con estos gubernamentales (F5, O5)	- Diversificación de productos (D1, D2, O4) - Plan de desarrollo de almacenamiento de datos (D5, O3)
Amenazas	FA	DA
1. Fuerte Competencia en el sector 2. Salida de Trabajadores Especializados hacia la competencia 3. Desactualización de conocimientos en el personal técnico 4. Tiempo y efectividad de respuesta en el soporte al cliente 5. Mercados emergentes de nuevas tecnologías	- Desarrollo de carrera de los trabajadores dentro de la organización (F2, A2, A3) - Implementación de plan de Calidad de Vida para trabajadores (incentivos) (F2, A2) - Planeación enfocada en las necesidades primarias de los clientes (F5, A4) - Campañas de difusión de resultados que lleguen a clientes y clientes potenciales (F3, A1)	- Innovación en medios de comunicación con el cliente (D4, A4) - Ofrecer planes para versiones anteriores de bajo costo (D2, A1)

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el resultado de la aplicación de la herramienta Matriz Interna y Externa (IE) en la cual, a partir del resultado de las Matrices de Factores Internos y Externos nos permite identificar en qué cuadrante se encuentra la empresa de estudio, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, y frente a las oportunidades y amenazas identificadas, de manera cuantificable.

El resultado obtenido, en el cuadrante 2 nos indica que dentro de la planeación estratégica se debe tener un enfoque sobre el desarrollo de productos, el desarrollo de mercado y la diversificación de productos, con el objetivo de mantener y llegar a aumentar la participación en el mercado, así como generar confianza desde nuestros clientes.

Gráfico 8. Matriz Interna y Externa (IE)

	4	3	2	1
4	I	II	III	
3	IV	V	VI	
2	VII	VIII	IX	
1				

Según la relación de las calificaciones entre los factores Externos (3,4) e Internos (2,65) corresponden a la Zona II, en la cual la estrategia a adoptar debe ir enfocada al desarrollo de productos, desarrollo de mercado, diversificación de productos.

Fuente: elaboración propia (2020)

Pymes

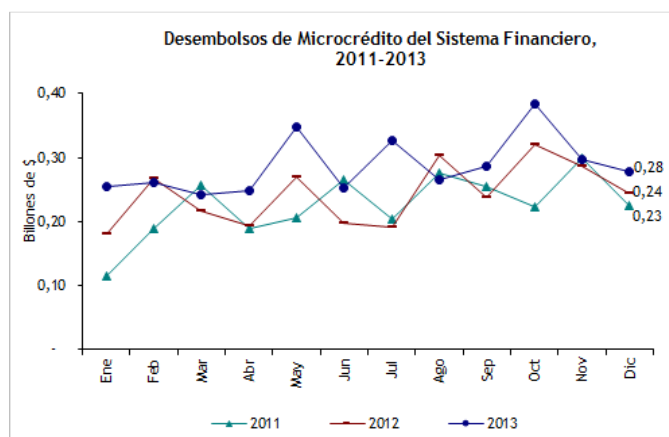
Gráfico 9. Cantidad Pymes 2018

Número de empresas por sectores económicos y tamaño, 2018						
	Gran Empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	PYME (Pequeña + Mediana)	Microempresa	TOTAL
A : Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	343	1.341	3.261	4.602	21.038	25.983
B : Explotación de minas y canteras	249	393	933	1.346	10.011	11.606
C : Industrias manufactureras	1.072	2.499	9.926	12.425	122.111	135.607
D : Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	119	71	177	248	2.690	3.057
E : Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	490	648	6.490	7.208
F : Construcción	772	2.585	8.170	10.755	82.418	93.945
G : Comercio al por mayor y al por menor;vehículos	1.146	4.476	18.824	23.300	261.295	285.741
H : Transporte y almacenamiento	313	1.030	4.363	5.393	38.408	44.113
I : Alojamiento y servicios de comida	105	341	1.829	2.170	24.301	26.576
J : Información y comunicaciones	165	482	2.410	2.892	44.119	47.176
K : Actividades financieras y de seguros	621	861	2.068	2.930	29.463	33.013
L : Actividades inmobiliarias	541	2.261	6.828	9.088	48.468	58.098
M : Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	8.380	9.871	141.863	152.067
N : Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	4.124	5.166	63.478	68.891
O : Administración pública y defensa;seguridad social	18	11	37	48	1.590	1.656
P : Educación	16	98	675	773	13.239	14.028
Q : Actividades de salud humana y asistencia social	169	565	2.432	2.997	29.830	32.997
R : Actividades artísticas, de entretenimiento	33	121	690	811	11.315	12.160
S : Otras actividades de servicios	130	82	507	589	13.779	14.497
T : Actividades hogares en calidad de empleadores	-	-	1	1	153	154
Z : Actividad no Homologada a CIIU V4	332	1.550	11.617	13.167	538.271	551.769
Total	6.793	21.459	87.761	109.220	1.504.329	1.620.342

Fuente: Estimación EA con base en Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras

Financiamiento

Gráfico 10. Microcréditos del Sistema Financiero



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Cálculos: DNP-DDE

Gráfico 11. Montos desembolso por modalidad de crédito

Montos desembolsados por modalidad de crédito, 2013 (cifras en billones de pesos)		
Modalidad	Dic-13	Acumulado 2013
Sobregiro	5,39	70,95
Tesorería	1,15	13,06
Preferencial	9,37	73,43
Ordinario	6,39	65,83
Consumo	3,19	41,26
Tarjetas de crédito	3,19	31,47
Hipotecaria	1,19	13,48
Microcredito ¹	0,28	3,45
Total	30,15	312,93

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

La estructura de capital y su costo depende en un alto grado de las condiciones en las que se encuentre la empresa, es decir, no existe una fórmula establecida para determinar para todas las empresas la estructura óptima de su capital y la forma de financiamiento.

Desde la misma definición de sus fuentes de financiamiento empezamos a encontrar diferencias entre una empresa y otra para lograr un equilibrio óptimo entre todas las posibilidades que se encuentran hoy en el mercado, y por supuesto, el nivel de madurez que tiene la empresa, ya que no se presenta de igual forma para una empresa que se está conformando y abriendo camino dentro de un nuevo mercado, que para una que tiene una larga trayectoria y tiene ventas estables a través de varios años.

Al consultar las fuentes para establecer una estructura de capital óptima, por ejemplo, se encuentran versiones encontradas, ya que no todos están de acuerdo en cuál es el mejor método. A priori, para un nuevo Gerente, se podría pensar que la estructura de capital óptimo es aquella en la que el porcentaje de capital propio es mayor, sin embargo, esto no siempre es verdad si se tiene en cuenta, que por ejemplo, los intereses de la deuda se hacen deducibles de impuestos, dependiendo del método usado para el financiamiento.

Así mismo, al realizar una valoración juiciosa de los costos del capital propio, se podría encontrar, y muchas veces es así, que este es mayor que el costo de financiamiento con terceros, porque supone para sus inversionistas un riesgo mayor; esto por supuesto, dependiendo nuevamente de la empresa de la que estemos tratando.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que para ciertas empresas, el capital propio puede llegar a tener limitantes de monto, que podrían suponer pérdida de la oportunidad de generar mayor rentabilidad, por no tener acceso a las cantidades requeridas para el crecimiento y/o posicionamiento de una empresa en el mercado.

La optimización de la estructura del capital de una empresa implica un delicado equilibrio, entre el costo de la deuda de financiamiento, con cada una de sus posibilidades, y el riesgo que están dispuestos a asumir los accionistas de una organización, frente al potencial de rentabilidad que se tiene previsto, y para esto se requiere más que conocimiento de tasas de descuentos de una deuda; se requiere tener la habilidad de prever los alcances que puede llegar a tener a futuro el producto o servicio que está ofreciendo la compañía, la flexibilidad y adaptabilidad que tiene la empresa frente a las condiciones del mercado, que cada día es más cambiante, y por su puesto la habilidad que tiene la función financiera dentro de la organización para adelantarse y responder a

dichos cambios. Desde lo arrojado por la investigación se propone que las empresas tengan desde su fundación, un plan estratégico de manejo de su estructura de Capital, en el cual usen las fuentes de financiamiento formales con que se cuenta en nuestro país, no para sus gastos operativos, sino para el incremento del Activo generador de Capital, ya que esta es la única forma de mantener a

11. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Después de la aplicación de las diferentes herramientas de análisis, aplicables al entorno externo e interno de la pyme de estudio, podemos evidenciar a partir de las entrevistas, contacto con el personal de la empresa, datos estadísticos consultados, resultados de competidores en el sector y tendencias en el enfoque de entidades públicas y privadas; un enorme potencial en cuanto a demanda y crecimiento del sector tanto para el portafolio de productos y servicios como en posibilidades de diversificación en función de:

- Las Alianzas estratégicas creadas a la fecha, las cuales consideramos muy valiosas por su trayectoria y reputación en el mercado y,
- La posibilidad de ofrecer una amplia gama de nuevos desarrollos y vanguardia en cuanto a infraestructura sin tener que invertir directamente en rubros de Investigación y Desarrollo para los mismos. En contraparte para esta relación que denominamos simbiótica, el gran reto de la pyme de estudio, consiste en estar a la altura de los requisitos en cuanto a velocidad y eficacia en la respuesta a los proyectos trabajados en conjunto y capacidad técnica del personal asignado a la ejecución de los mismos.

La competencia en este sector es muy alto y agresivo, es un sector donde la innovación para la captación de nuevos clientes y mantener a los actuales está en un alto y constante cambio, un sector con alta incertidumbre, donde es necesario estar a la vanguardia de infraestructura tecnológica, pero también con alto personal capacitado para responder a esta demanda que está en un crecimiento exponencial. Será un reto también mantener este personal especializado, para evitar que know how se pierda a la competencia.

La competencia externa, es contra grandes compañías transnacionales, las cuales están posicionadas en diferentes países, que su marca aunque no reconocida en principio por los servicios competencia de la pyme de estudio, si son marcas de renombre en la industria de la tecnología con hardware y software; y en el caso de alguna de ellas, la facilidad de ingresar al mercado cloud con la compra de empresas que eran competencia inicial de esta empresa.

12. LISTADO DE REFERENCIAS

- Revista Dinero (2015), ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?, recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Fred R. David (2011), Conceptos de Administración Estratégica, Pearson (México)
- Armijo M. (2011), Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- Deisy Yanez (2017), Las 6 etapas de la planeación estratégica y sus características, Recuperado de: <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>
- Ignacio Martinez (2018), 7 Beneficios de la planeación estratégica en una empresa, recuperado de: <http://ignaciomartineza.com/estrategia/planeacion-estrategica/>
- Gestión.org, ¿Qué son las PYMES?, recuperado de: <https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/>
- 20 Minutos Editora, S.L. (2018), La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3382959/0/pymes-microempresas-onu-economia-empleo/>
- Revisa Dinero (2016), Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia, recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- EconomíaAplicada.co (2019), ¿Cuántas empresas hay en Colombia?, recuperado de: <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Camino Financial (2019), Estadísticas de pequeños negocios 2019, recuperado de: <https://www.caminofinancial.com/es/estadisticas-de-pequenos-negocios/>
- Redacción Nacional El Espectador (2018), ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros 5 años?, recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Redacción Economía – El Espectador (2018), El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento, recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>
- ICESI (2015), ¿Qué son las TIC y para qué sirven?, recuperado de: http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/ticsdesarrollocolombia/que-son-las-tic-y-para-que-sirve/
- Tendencias 21 (2009), Las TIC's crecen en el mundo al 30% anual, recuperado de: https://www.tendencias21.net/Las-TICs-crecen-en-el-mundo-al-30-anual_a3164.html
- Ministerio de TIC Colombia (2019), Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04% en los dos primeros trimestres de 2019, recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103393:Tasa-de-crecimiento-economico-del-sector-de-las-TIC-aumento-4-04-en-los-dos-primeros-trimestres-de-2019>
- Ley 1943 de 2018. (28 de diciembre de 2018). Senado Colombiano. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html

- Real Academia Española (2019), Diccionario de la Lengua Española.
- Maria Estela Rafino (2020), Para: Concepto.de., Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/financiamiento/>. Consultado: 06 de marzo de 2020
- Fred R. David (2011), Conceptos de Administración Estratégica – Pearson, México.
- Nicole Martins Ferreira (2018), ¿Qué es el emprendimiento? Definición y significado de emprendimiento. Recuperado de: <https://www.oberlo.es/blog/definicion-y-significado-emprendimiento>
- Economipedia.com, Registro mercantil, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/registro-mercantil.html>
- Actualícese.com (2014), Definición de registros contables, recuperado de: <https://actualicese.com/definicion-de-registros-contables/>
- Computeworld. (2019). Informe especial “50 grandes de las TIC” (Edición 499 Mayo 2019). Recuperado de https://issuu.com/computerworldcol7/docs/cw499-mayo_issuu/20
- MinTic. (2019). Presentación de la ministra TIC en Andicom 2019. Recuperado de https://es.slideshare.net/Ministerio_TIC/presentacin-de-la-ministra-tic-en-andicom-2019
- García, J. (2018). Crisis en el sector de las TIC en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/crisis-en-el-sector-de-las-tic-en-colombia/>
- MinTic. (2019). Tras primer año de Gobierno del presidente Duque, Colombia está lista para recibir la gran ‘ola’ de conectividad en 2020. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/102072:Tras-primer-ano-de-Gobierno-del-presidente-Duque-Colombia-esta-lista-para-recibir-la-gran-ola-de-conectividad-en-2020>
- MinTic. (2018). Propuesta Plan TIC 2018 – 2022 Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf
- El Tiempo con información del MinTIC. (26 de Julio de 2019) Iván Duque Sancionó la ley de modernización del sector TIC. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/ivan-duque-sanciono-la-ley-de-modernizacion-del-sector-tic-393298>
- MinTic. (2019). Cerca de 93.000 empresarios del país avanzaron en el 2019 hacia la transformación digital. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/124803:Cerca-de-93-000-empresarios-del-pais-avanzaron-en-el-2019-hacia-la-transformacion-digital>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios (13 ed.). Bogotá: Pearson

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualícese.com (2014), Definición de registros contables, recuperado de: <https://actualicese.com/definicion-de-registros-contables/>
- ACOPI. (2019). Organización ACOPI. Recuperado de: <https://acopi.org.co/>
- Armijo M. (2011), Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- Camino Financiamiento (2019), Estadísticas de pequeños negocios 2019, recuperado de: <https://www.caminofinanciamiento.com/es/estadisticas-de-pequenos-negocios/>
- Deisy Yanez (2017), Las 6 etapas de la planeación estratégica y sus características, Recuperado de: <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>
- Economipedia.com, Registro mercantil, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/registro-mercantil.html>
- EconomíaAplicada.co (2019), ¿Cuántas empresas hay en Colombia?, recuperado de: <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Eduardo Villarreal C. (2014), Planeación y Estrategia Financiera, Primera Edición (Bolivia)
- ENTERRITORIO. (2019). Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial. Recuperado de: <https://www.enterritorio.gov.co/>
- Fred R. David (2011), Conceptos de Administración Estratégica, Pearson (México)
- Gestión.org, ¿Qué son las PYMES?, recuperado de: <https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/>
- ICESI (2015), ¿Qué son las TIC y para qué sirven?, recuperado de: http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/ticsdesarrollocolombia/que-son-las-tic-y-para-que-sirve/
- Ignacio Martínez (2018), 7 Beneficios de la planeación estratégica en una empresa, recuperado de: <http://ignaciomartineza.com/estrategia/planeacion-estrategica/>
- María Estela Rafino (2020), Para: Concepto.de., Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/financiamiento/>. Consultado: 06 de marzo de 2020
- Ministerio de TIC Colombia (2019), Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04% en los dos primeros trimestres de 2019, recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103393:Tasa-de-crecimiento-economico-del-sector-de-las-TIC-aumento-4-04-en-los-dos-primeros-trimestres-de-2019>
- Nicole Martins Ferreira (2018), ¿Qué es el emprendimiento? Definición y significado de emprendimiento. Recuperado de: <https://www.oberlo.es/blog/definicion-y-significado-emprendimiento>
- Real Academia Española (2019), Diccionario de la Lengua Española.
- Redacción Economía – El Espectador (2018), El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento, recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>
- Redacción Nacional El Espectador (2018), ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros 5 años?, recuperado de:

<https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>

- Revista Dinero (2015), ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?, recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Revista Dinero (2016), Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia, recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación. Sexta Edición (México)
- Sergio Viniegra Rocio (2011), Planificación estratégica fácil, ¿a dónde voy en dónde estoy y cómo llego?, Primera Edición (México)
- Tendencias 21 (2009), Las TIC's crecen en el mundo al 30% anual, recuperado de: https://www.tendencias21.net/Las-TICs-crecen-en-el-mundo-al-30-anual_a3164.html
- 20 Minutos Editora, S.L. (2018), La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3382959/0/pymes-microempresas-onu-economia-empleo/>