

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan *finalidad académica*, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Estudio de caso de la empresa asesorar ltda del sector software en el departamento de santander:
una aplicación de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y
estrategias de marketing.

Yamid Buitrago Fuentes

Candidato a Magíster en Administración de Empresas

Directora

Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magíster en Admnsitración

Universidad Santo Tomás de Aquino Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico este documento a quienes me apoyaron y dieron sus valiosos aportes para poder siempre mantenerme a flote y buena dirección en el mar del conocimiento y evolución personal.

Agradecimientos

Este proyecto está dedicado a mis padres por ser las personas que han aportado mayores conocimientos y apoyo incondicional. También dedicar a cada una de esas personas que me llevan todos los días a ser más humano y profesional.

Contenido

	Pág.
Introducción	20
1. Objetivos	23
1.1 Objetivo general.....	23
1.2 Objetivos específicos.....	23
2. Marco contextual	24
2.1 Descripción General De La Empresa	24
2.1.1 Presentación del Empresario.....	24
2.1.2 Antecedentes e Historia de la Organización.....	25
2.1.3 Ubicación Geográfica de la Empresa	29
2.1.4 Componentes Estratégicos de la Organización:.....	30
2.1.5 Definición de la estructura organizacional de la empresa.	31
2.1.6 Descripción del Sector software en el periodo 2013-2015.....	33
3. Metodología Del Estudio en la Empresa Asesorar Ltda.	37
3.1 Tipo y alcance de la investigación.	37
3.2 Proceso Metodológico de la Investigación.....	38
3.3 Fuentes de recolección de información.....	42
3.3.1 Fuentes de Recolección de Información.....	42
3.3.2 Fuentes primarias Internas	42
3.3.3 Fuentes Secundarias Internas.....	43
3.3.4 Fuentes Secundarias Externas.....	43
3.4 Herramientas de Análisis y Recolección de la Información.....	43

3.4.1 Entrevista.....	44
3.4.2 Documentos, Registros, Materiales Y Artefactos.....	44
3.4.3 Modelo Pestel.....	44
3.4.4 Matriz De Evaluación Del Factor Externo: (EFE).....	45
3.4.5 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI).....	46
3.4.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	46
3.4.7 Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC).....	48
3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	49
3.4.9 Método MICMAC.....	50
3.4.10 SMIC Prob Expert –Impactos Cruzados Probabilísticos.....	50
3.4.11 Matriz De Importancia y Gobernabilidad.....	51
3.4.12 Tablero De Control.....	52
3.5 Definición de Población y Muestra.....	52
4. Prácticas de coaching y liderazgo en la era digital en la Empresa Asesorar Ltda.....	53
4.1 Introducción.....	53
4.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Coaching y Liderazgo.....	54
4.3 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda en las prácticas de Coaching y Liderazgo.....	56
4.3.1 Contextualización de Asesorar Ltda a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo.....	57
4.3.2 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Coahing y liderazgo a 2023.	59

5. Aplicación del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia de Asesorar Ltda	59
5.1 Introducción.....	59
5.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.....	60
5.2.1 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda., en las prácticas de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.	62
5.2.2 Contextualización de Asesorar Ltda., a 2023 en el área de Desarrollo Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.	65
5.2.3 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta Gerencia a 2023.....	66
6. Prospectiva y estrategia estudio de caso de la empresa Asesorar Ltda.....	67
6.1 Introducción.....	67
6.2 Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.....	69
6.3 Diagnóstico de la empresa ASESORAR LTDA a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia.....	71
6.3.1 Definición de Árbol de Competencias de la Organización en el área de Asesorar Ltda.	72
6.3.2 Análisis interno de ASESORAR LTDA a partir de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	74
6.3.3 Análisis Externo de la empresa.....	76
6.3.3.1 Definición del Pestel.....	76

6.4 Contextualización de la empresa ASESORAR LTDA a 2023 a partir de planeación estratégica.....	89
6.4.1 Definición de la posición estratégica y evaluación de acciones de la organización. PEYEA.	89
6.4.2 Definición de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	90
6.4.3 Planteamiento del problema a partir de la posición y planeación estratégica.	93
6.4.4 Análisis Estructural Prospectivo de la organización a partir del método MICMAC.....	94
6.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda.....	103
6.5.1 Análisis de Impactos Cruzados para la construcción de escenarios Apuesta, a partir de la aplicación del SMIC PROB-EXPERT.....	103
6.5.2 Análisis de tendencia De Variables Endógenas.....	112
6.5.3 Árbol de pertinencia.....	120
6.5.4 Matriz De Importancia y Gobernabilidad.....	121
Tabla 23. <i>Importancia y Gobernabilidad Asesorar Ltda.</i>	122
6.5.5 Tablero de Control.	123
7. Estrategia Integral de comercio y marketing en la era digital en la Empresa Asesorar Ltda..	126
7.1 Introducción.....	126
7.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.....	128
7.3 Implementación de estrategia integral de comercio y marketing en la empresa asesorar ltda	130
7.3.1 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda. a partir de las Estrategia Integral de Comercio y Marketing.	130

7.3.2 Contextualización de asesorar Ltda. A 2023 a partir de un análisis de las estrategias integral de Comercio y Marketing.....	131
7.3.3 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda. a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing.	134
8. Conclusiones	135
8.1 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda. en el área de Coaching y liderazgo.....	135
8.2 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda. en Desarrollo de Competencias Directivas.	136
8.3 Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Asesorar Ltda.	137
8.4 Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing.....	137
9. Recomendaciones	139
9.1 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda., en el área de Coaching y liderazgo.	139
9.2 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda., en Desarrollo de Competencias Directivas.	140
9.3 Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Asesorar Ltda.	140
9.4 Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing	141
Referencias bibliográficas	142
Apéndices	148

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Información general de la Empresa y Ubicación Geográfica</i>	28
Tabla 2. <i>Productos y/o servicios ofrecidos por el sector</i>	34
Tabla 3. <i>Distribución Porcentual de Ventas por actividad Tics en Colombia</i>	36
Tabla 4. <i>Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica</i>	38
Tabla 5. <i>Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Coaching y Liderazgo</i>	54
Tabla 6. <i>Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia</i>	60
Tabla 7. <i>Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia</i>	69
Tabla 8. <i>Árbol de competencias</i>	73
Tabla 9. <i>Resultante de la Matriz MEFI</i>	75
Tabla 10. <i>Análisis Pestel Asesorar Ltda.</i>	84
Tabla 11. <i>Resultante de la Matriz MEFE</i>	86
Tabla 12. <i>Resultante de la Matriz MPC</i>	88
Tabla 13. <i>Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica</i>	992
Tabla 14. <i>Listado de Variables fuente Mic Mac</i>	94
Tabla 15. <i>Listado de análisis conjunto</i>	102
Tabla 16. <i>Serie de expertos</i>	103

Tabla 17. <i>Descripción De Las Hipótesis</i>	104
Tabla 18. <i>Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario probable.</i>	109
Tabla 19. <i>Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario pesimista.</i>	110
Tabla 20. <i>Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario Optimo.</i>	110
Tabla 21. <i>Análisis Tendencial De Variables Endógenas</i>	112
Tabla 22. <i>Árbol de pertinencia</i>	120
Tabla 23. <i>Importancia y Gobernabilidad Asesorar Ltda.</i>	122
Tabla 24. <i>Tablero De Control Asesorar Ltda.</i>	124
Tabla 25. <i>Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.</i>	128
Tabla 26. <i>La matriz del customer Jouney</i>	133

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Imagen corporativa del Líder López José Luis.....	24
Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa. Adaptado de Google Maps	29
Figura 3. Estructura Organizacional	31
Figura 4. Tamaño de las empresas por valor de ventas. Adaptado de Informe Fedesoft - MinTIC, 2015.....	34
Figura 5. Procedimiento metodológico.....	40
Figura 6. Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión.....	41
Figura 7. Matriz PEEA. Adaptado de fuente especificada no válida.	47
Figura 8. Estrategia de selección y contratación de personal Referencia José Luis López (Líder)	66
Figura 9. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	90
Figura 10. Matriz de Influencias Directas. Adaptado de Software Mic Mac.....	96
Figura 11. Plano Directo. Adaptado de Software Mic Mac	97
Figura 12. Plano Indirecto. Adaptado de Software Mic Mac.....	99
Figura 13. Plano de desplazamientos. Adaptado de Software Mic Mac.....	100
Figura 14. Matriz de los valores expresan las probabilidades de los escenarios.....	107
Figura 15. Histograma de probabilidades de escenarios.....	108
Figura 16. La matriz de la posición de la Importancia Y Gobernabilidad.....	123

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndices A. Encuestas prácticas de coaching y liderazgo en la era digital en la empresa asesorar Ltda.....	148
Apéndices B. Encuestas prospectivas y estrategia estudio de caso de la empresa Asesorar Ltda.	151
Apéndices C. Encuestas prácticas de estrategia integral de comercio y marketing en la era digital en la empresa asesorar Ltda.....	163
Apéndice D. Relación de empleados de Asesorar Ltda.....	167
Apéndice E. EVA desempeño	169
Apéndice F. Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Coaching y liderazgo a 2023.....	171
Apéndice G. Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta Gerencia a 2023	173
Apéndice H. Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.....	176
Apéndice I. Direccionamiento estratégico de Asesorar Ltda.....	178

Glosario

Alta gerencia: es aquella área de trabajo compuesta por una persona o grupos de personas, responsables de administrar toda la organización liderando y desarrollando todo tipo de acciones para el cumplimiento de propósito social. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos y son los encargados de establecen las políticas de la organización, sus operaciones y la interacción de la organización con su entorno.

Capital humano: las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer mas o menos en la medida que tenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización además hacerla agil y competitiva. Por lotanto ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y desinos de la organizcion. Chiavenatto, 2007

Coaching: futuro socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (coach) y un participante (coachee/cliente), en donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que tienen por objetivo estimular el autoconocimiento y la responsabilidad del participante. (Passmore y Fillery, 2011, p.74) citados por (Gonnet J. P., 2013, pág. 93)

Estrategia: Davies (2000), manifieta que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tomado de (Sierra, 2013, págs. 155-156)

Habilidades: forma equivalente a “saber cómo” o técnica (Clarke y Winch, 2006). Aplicado de esta forma se entiende que una persona tiene o no cierto grado de habilidad para realizar algo. En el ámbito laboral la habilidad se entiende como una combinación de conocimientos de materiales y procesos con destrezas manuales requeridas para lleva a cabo una actividad productiva. Es decir,

la habilidad representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso del trabajo (Clarke y Winch, 2006). Tomado de (Torres, 2017, págs. 4-5)

Lider: persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común

Marketing: conjunto de actividades destinadas a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. También se conoce como mercadeo o mercadología.

Mercado: para Lamb, Hair y Mcdaniel (2002) define mercado como “gente o empresas con necesidades o deseo y la capacidad y volunta de comprar” (p.212)

Planeación estratégica: la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011, pág. 15)

Plataformas tecnológicas: en cuanto al aspecto tecnológico, Rivera, Ramírez y Cepeda (1996, p. 24) mencionan que los sistemas utilizados para la gestión del conocimiento tienen como propósito “identificar, adquirir, registrar, almacenar, procesar, distribuir, aplicar, valorar y contabilizar las dimensiones relevantes del conocimiento productivo”.

Software: Oxford University Press (1993) señala que “El término software o programa se aplica a aquellos componentes de un sistema informático que no son tangibles, es decir, que físicamente no se pueden tocar”. (Prendes Espinas, 2001, pag 1)

Resumen

Las diversas estrategias de investigación generalizan resultados dominantes en las ciencias administrativas, entre ellas las temáticas de observación del presente estudio de caso tales como son el Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Estrategias de Marketing y prospectiva.

En desarrollo de éste estudio se logró describir y precisar con mayor profundidad la situación actual de la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda, contextualizar la proyección de la empresa desde la perspectiva de las 4 áreas temáticas señaladas en el apartado anterior, para al final proyectar un plan de mejora que propenda por la reorganización y la proyección institucional para el año 2023.

El presente estudio se llevo a cabo a través de la aplicación de un metodo de investigación mixto que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008) en éste caso el estudio de caso estuvo basado en la recolección de fuentes primarias como la entrevista estructurada al área directiva y fuentes secundarias como la revisión documental y de literatura así como el análisis de resultados mediante herramientas como el Micmac y Pestel.

El resultado arrojado por este estudio de caso, obliga a la empresa a interiorizar el alcance que puede aportar las nuevas tecnologías en el desarrollo diario de su estrategia de comercialización y marketing creando con ello una nueva ventana de ventas virtual mediante el desarrollo y diseño de

páginas web corporativas e interacción con redes sociales, presentación de un portafolio estándar y mejoras en el cobro de los servicios al cliente.

Palabras clave: Estrategia, Coaching, Liderazgo, Competencias Directivas, Marketing, Gerencia, Tecnología.

Abstract

The various research strategies generalize dominant results in administrative sciences, including the topics of observation of the present case study such as Coaching and Leadership, Development of Managerial Skills, Marketing Strategies and prospective.

In the development of this study it was possible to describe and clarify in more depth the current situation of the Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda, contextualize the projection of the company from the perspective of the 4 thematic areas indicated in the previous section, in order to finally project a improvement plan that encourages the reorganization and the institutional projection for the year 2023.

The present study was carried out through the application of a mixed research method that involves the collection and analysis of quantitative and qualitative data, as well as their integration and joint discussion, to make inferences as a result of all the information collected (metainferences) and achieve a better understanding of the phenomenon under study (Hernández-Sampieri and Mendoza, 2008). In this case, the case study was based on the collection of primary sources such as the structured interview to the management area and secondary sources such as the documentary review and literature as well as the analysis of results through tools such as Micmac and Pestel.

The result thrown by this case study, forces the company to internalize the scope that new technologies can bring in the daily development of its marketing and marketing strategy, thereby creating a new virtual sales window through the development and design of pages corporate web and interaction with social networks, presentation of a standard portfolio and improvements in the collection of customer services.

Keywords: Strategy, Coaching, Leadership, Managerial Competencies, Marketing, Management, Technology.

Introducción

En la Ingeniería de Software, hacer trazabilidad en los requisitos permite obtener en el producto soluciones más exactas y fiables, con base en las necesidades solicitadas por el cliente.

La trazabilidad adquiere gran importancia debido a que es la “*aptitud para rastrear la historia, la aplicación o la localización de una entidad mediante indicaciones registradas*” (Montoya y Correa, 2013 pag. 29-37). En el caso objeto de la presente investigación adapta las condiciones generales de la investigación a través de la metodología de estudio de casos a los requerimientos de la ingeniería de software tales como el análisis, la síntesis y la evaluación de la información.

De esta manera se logra desarrollar el pensamiento crítico que facilita la integración de los conocimientos ayudando al investigador a generar y fomentar resultados que se derivan de un proceso minucioso descriptivo realizado por él a partir de la técnica de la entrevista estructurada e inspección de archivos con los cuales se pudo realizar un proceso valorativo frente al cumplimiento por parte de la empresa Cooperativa de Trabajo Asociado “Asesorar Ltda” de los aspectos relativos al Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Estrategias de Marketing y Prospectiva.

De igual manera en desarrollo del presente estudio de caso, se empleó el modelo de coaching organizacional y liderazgo como una propuesta para alinear las competencias individuales del personal con el plan estratégico de la cooperativa asesorar ltda y así orientar la gestión del capital humano de la empresa y con ello generar consistencia en todos los procesos de la cooperativa para cumplir de una manera más precisa la estrategia por ellos definida.

La mirada que se le da al Coaching y al Liderazgo a través de la entrevista con el líder (Gerente de la Cooperativa Asesorar Ltda) y su posterior análisis, permitió obtener los propósitos trazados

en el objetivo inicial como eje de estudio, a lo anterior también se suma la aplicación de otras temáticas como son la prospectiva que presentaron resultados de las interacciones de variables tales como:

- La alineación de la cooperativa con las políticas del Estado,
- Actualización de tecnología en módulos,
- Experiencia del talento humano,
- Estrategias de valor agregado para clientes y
- Competitividad por conocimiento del sector en sus necesidades.

Como corolario de lo anterior, se puede inferir que éstas variables son las que mayor influencia tienen sobre las demás y que son precisamente a partir de la planificación de las acciones de mejora institucional, que la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda deberá iniciar su proceso de fortalecimiento corporativo.

La utilización de herramientas de análisis de contexto interno y externo a la organización como lo son MEFE, MPC, PEYEA, que se encuentran referenciadas y desarrolladas a lo largo del presente documento, también aportan diferentes conclusiones y recomendaciones al caso objeto de estudio.

Desde el punto de vista del análisis del mercado y tecnología realizado a Asesorar Ltda, se logró evidenciar el poco desarrollo en el área digital interna, en donde solo operan con un canal tecnológico y no ha explotado el potencial de la web, además no ofrecen sus productos y servicios a través de ésta última, pero que mediante las matrices de Digital Maturity Assessment y The digital customer Journey Map is Matrix: Pre-service, service y post-service se logran realizar diferentes recomendaciones puntuales las cuales servirán al momento de ser colocadas en conocimiento de la empresa.

Con referencia a las competencias directivas se ven orientada como uno de los factores de éxito para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Realizar un estudio de caso a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing para la empresa Asesorar Ltda.

1.2 Objetivos específicos

Describir la situación actual de la empresa en Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.

Contextualizar la Proyección de la empresa desde la perspectiva de las 4 áreas temáticas.

Plantear un plan para mejorar la situación actual y alcanzar la proyección de la empresa al año 2023, en las 4 áreas temáticas objeto del caso de estudio.

2. Marco contextual

2.1 Descripción General De La Empresa

2.1.1 Presentación del Empresario



Figura 1. Imagen corporativa del Líder López José Luis

López Rueda José Luis, nació el día 16 de Octubre de 1963 en Charalá- Santander, Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Industrial de Santander, especialista en Ingeniería de software de la Universidad Industrial de Santander y Tecnólogo en electrónica de las Unidades Tecnológicas de Santander.

Es una persona que día a día busca mejorar los diseños de los sistemas de información, realizando actualizaciones de acuerdo a los requerimientos de los usuarios y de los organismos de control y vigilancia, con alto sentido de responsabilidad, compromiso y honestidad.

El Ingeniero Lopez se ha caracterizado a lo largo de su vida laboral por desarrollar habilidades para el Diseño y programación de software y es propietario intelectual de varios softwares dentro de los que se destacan el Delfin GD SOFT, que se encarga de generar documentos financieros en las áreas de contabilidad, presupuesto, nómina, propiedad planta y equipo e inventarios y cartera tanto de emprsas públicas como privadas.

El Software Gma_Eco; que es un sistema diseñado para la gestión y control de archivo y correspondencia; El Software; diseñado para los Registro de Servicios de Salud, facturación e historias clínicas de las EPs e IPS del país y por último el Software C3M Cubo de Mando encargado de generar la administración de la información gerencial derivada de los anteriores servicios.

Con la puesta en marcha de éste tipo de ayudas tecnológicas, ha logrado flexibilizar los procesos de las empresas en varias de sus necesidades operativas, financieras y de gestión, logrando penetrar los mercados nacionales tanto dentro del sector público como privado.

2.1.2 Antecedentes e Historia de la Organización.

En alianza entre la Cooperativa Asesorar Ltda y el Ingeniero José Luis López Rueda creador del software Delfin GD, se ha desarrollado una estructura de software tecnificada con más de 23 módulos que funcionan para responder a las necesidades mas apremiantes del sector público, en donde sus experiencias individuales, hoy unidas en este proyecto, dan cuenta de una década de servicio orientado a los requerimientos cada vez mas precisos de la administración pública por cuanto contempla las actualizaciones y cambios que se generan por parte de las diferentes entidades públicas en la región y el país.

La Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda, fue constituida mediante acta de reunión de socios No 01 de 1991 cuyo objeto social se encamina hacia el diseño y programación de software y al pertenecer la empresa, al sector solidario, por ende, se encuentra vigilada y controlada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En tal sentido, Asesorar Ltda día a día continúa desarrollando varias modalidades de desarrollo tecnológico y de software con profesionales independientes de amplia trayectoria en el Sector

Público, con los cuales se permita alcanzar altos niveles de servicio en cuanto al suministro oportuno y efectivo de sus productos.

Sus aplicaciones son una estrategia que combina la organización de los recursos económicos, físicos y humanos de las entidades territoriales, con una herramienta tecnológica que favorece la integración de la información, la agilidad y transparencia de los procesos de trabajo y la simplificación de tareas en un sector con amplias necesidades como lo es el sector público.

Las áreas de servicios de asesorar Ltda. Son:

Desarrollo y Distribución de Productos de Software, Planeación Estratégica de Sistemas, Diseño, Construcción y Evaluación de Sistemas de Información, Gerencia e Interventora de Proyectos de Sistemas de Información, Outsourcing en Tecnología Informática, Asistencia Técnica en Adquisición de Tecnología Informática, Capacitación en Tecnología Informática.

Como “Casa de Software” han logrado desarrollar productos de buen posicionamiento en empresas del sector público como es el caso de las versiones “GD”; Aplicativo con más de 18 años de permanencia a nivel nacional en más de 300 entidades públicas.

Teniendo en cuenta su larga trayectoria Asesorar Ltda no ha estado excenta de las dificultades que consigo trae el dinamismo empresarial en Colombia, puesto que se ubica dentro del sector de asesorías y consultorías de las empresas públicas las cuales día a día exigen cambios normativos, cambios de administraciones, actualización de nuevas tecnologías, y el impacto de nuevas empresas innovadoras y económicas en el mercado.

Sin embargo, la gerencia de Asesorar Ltda. Estableció su visión a corto plazo en las alcaldías de sexta categoría con la sistematización en sus contabilidades, áreas presupuestales, tesorería e impuestos, y pequeñas empresas sociales del estado encargadas de los servicios en salud de primer nivel en el área de facturación de servicios. Posteriormente, con la experiencia y con el desarrollo

de aplicaciones más dispendiosas y maduras ingresóos universidades, municipios de primera categoría, gobernaciones y empresas de servicios públicos, manteniendo clientes que han usado sus software, por más de 17 años activos con la empresa.

Entre sus casos de éxito se puede resaltar su amplio recorrido por las diferentes instituciones a nivel nacional, en donde actualmente cuentan con una participación en 65 alcaldías en los departamentos de Santander, 4 en Cesar, 6 en Bolívar, 2 en Sucre, 2 en Norte de Santander, 2 en Arauca, 3 en Cundinamarca y 2 en Bogotá.

El camino del emprendimiento y el éxito es un desafío desde cualquier punto de vista, como recomendación para las personas jóvenes y futuros emprendedores esta principalmente en la toma de riesgos en donde todo proyecto es riesgoso por el simple hecho de existir la posibilidad de perder o de ganar dinero. Atrévase a romper los parámetros. No tenga miedo de dejar atrás los modelos de negocios ya establecidos, se debe innovar. No temer al fracaso, el miedo a equivocarse hace que las personas limiten sus procesos creativos. Muchos productos exitosos están en el mercado como resultado de un error. (López, 2018)¹.

¹ Los señalamientos realizados por el Gerente de Asesorar se pueden consultar en los papeles de trabajo (Anexos) que forman parte de la presente investigación y que fueron identificados a través de la técnica de “entrevista” realizada al señor Lopez.

Información general de la Empresa y Ubicación GeográficaTabla 1. *Información general de la Empresa y Ubicación Geográfica*

Razón social	Cooperativa integral de trabajo asociado limitada -asesorar Ltda.-
Nit	800.162.721-9
Fecha de constitución	7 de septiembre de 1991
Personería jurídica	1005 del 12 de marzo de 1992
Registro cámara de comercio	05-500296-21
Aprobación min trabajo	Resolución número 01236 del 20 de septiembre de 2007
Número patronal	13018203879 iss
Teléfono	6310376
Dirección	Calle 110 no. 33a-27
Departamento	Santander
Municipio	Floridablanca
Tiempo de operación	18 Años

Fuente: Elaboración Propia Registro Único Tributario

2.1.3 Ubicación Geográfica de la Empresa

La sede principal de la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda se encuentra ubicada en el Municipio de Floridablanca (Ver Figura 2).

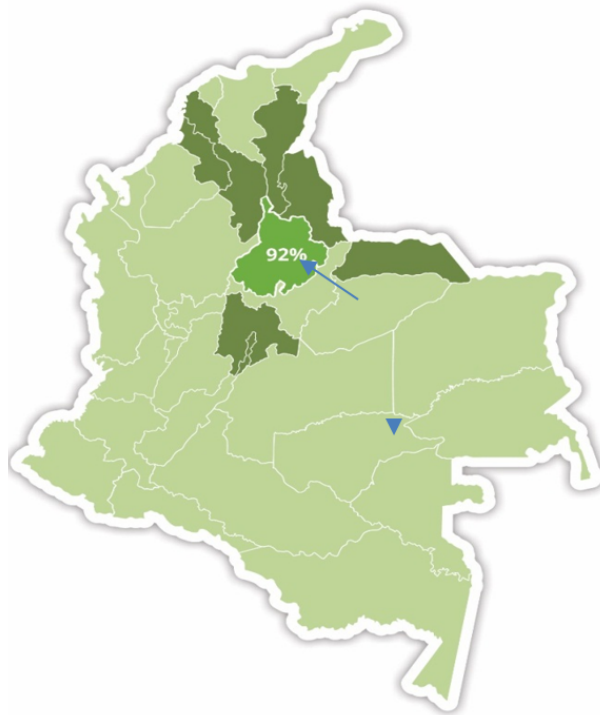


Figura 2. Adaptado de Google Maps

Sin embargo, y gracias a lo relevante de su objeto social, Asesorar Ltda se encuentra presente en 65 Municipio del Departamento de Santander, lo que representa el 75% del total de Mnicipios existentes consolidándose como un aliado estratégico para las soluciones de software de las empresas públicas del Departamento

Del existo alcanzado por la prestación del servicio en soluciones de software en Santander, la empresa Asesorar Ltda ha logrado incursionar en otros departamentos del país como son Cesar, Bolívar, Sucre, Norte de Santander, Arauca, Cundinamarca y Bogotá.

Con su interés de seguir incursionando en los sectores públicos de los diferentes departamentos, Asesorar Ltda ha logrado generar ingresos importantes superiores a los tres mil millones de pesos que permiten seguir manteniéndose como una de las empresas con mayor proyección en soluciones de software en el departamento y con proyección a nivel Nacional.

2.1.4 Componentes Estratégicos de la Organización:

Para la empresa Asesorar Ltda, es importante que sus componentes estratégicos se encuentren debidamente alineados con sus acciones; Es por ello que a continuación se presenta el siguiente análisis de sus elementos integrativos:

Misión: Somos una empresa enfocada en desarrollar soluciones informáticas que satisfacen las necesidades del sector empresarial de forma innovadora aplicando tecnologías de punta. Contamos con un grupo de recurso humano interdisciplinario, responsable de desarrollar aplicaciones tecnológicas y de garantizar el funcionamiento óptimo de las mismas.²

Visión: Para el año 2023, seremos una compañía líder a nivel Departamental en el Diseño y Desarrollo de soluciones de TIC's implementadas con alta Calidad y responsabilidad que conlleven a una evolución corporativa, asegurando a sus clientes el compromiso total de la organización con la calidad y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Objeto: El objeto social primordial de la Cooperativa es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden una corriente

² La información correspondiente al direccionamiento estratégico (Misión, visión, objeto, estructura, etc) de Asesorar Ltda fue consultada a través de la técnica de la entrevista estructurada que se le realizó al Gerente General y forma parte de los papeles de trabajo que sustentan este estudio de caso.

vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, velar por el desarrollo y la prosperidad económica y social de todos los asociados, sus familias y la comunidad en general mediante la producción de bienes, ejecución de obras o generación de labores mediante la modalidad de trabajo asociado en forma autogestionaria.

2.1.5 Definición de la estructura organizacional de la empresa.



Figura 3. Estructura Organizacional³

La Estructura Administrativa de la Cooperativa Asesorar Ltda responde al principio cooperativo de la participación democrática, por lo cual dentro de su estructura cuenta con una

³ Esta estructura fue suministrada directamente por la empresa Asesorar Ltda como parte de los papeles de trabajo que integran el presente estudio de caso

Asamblea general de delegados, Consejo de Administración, Junta de vigilancia y la Revisoría fiscal

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967), tomado de (Idárraga, 2012, págs. 45-46).

Para el caso de Asesorar Ltda al cumplir con las condiciones planteadas en la normatividad vigente en Colombia para las cooperativas de trabajo asociado, se observa entonces que su estructura organizacional combina dos componentes descritos desde la administración que son; El funcional (pone énfasis en la división del trabajo y se agrupa en tareas por su especialización) y el consultivo (estructura por comités que son aquellos que se mantienen permanente en la empresa porque emiten dictámenes, toman decisiones y generan órdenes permanente).

En tal sentido, Asesorar Ltda adapta su organización interna a tratar de responder técnicamente a los requerimientos estratégicos definidos en su direccionamiento estratégico tales como es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, velar por el desarrollo y la prosperidad económica y social de todos los asociados, sus familias y la comunidad en general mediante la producción de bienes, ejecución de obras o generación de labores mediante la modalidad de trabajo

asociado en forma autogestionaria que en este caso sería a través de los diferentes proyectos que se concretan en los 81 municipios del departamento de Santander y el resto que se ubican en los departamentos anteriormente señalados.

2.1.6 Descripción del Sector software en el periodo 2013-2015.

En la presente investigación se toma como referencia inicial a las empresas del sector de Teleinformática -Software y TI en Colombia cuyas actividades económicas están incluidas en la Clasificación Industrial Integral Uniforme, siendo la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar parte de este sector económico. Según MinTIC, que registró en el 2014 había 4016 empresas activas de las cuales el 80% se encuentran en la Región Centro, el 4% en la Región Norte, 6% en la Región Occidente, 4% en la Región Oriente, y el 6% distribuidas en el resto del país. Por tal razón el estudio se concentró en las regiones con mayor representatividad. (Ministerio de las Tics, 2016)

Tomando en cuenta el tamaño de las empresas del sector de Teleinformática -Software y TI en Colombia por sus ventas el 53% de las empresas del sector venden anualmente menos de 294 millones. Solo el 4% de las empresas se encuentran tienen ventas superiores a los 17.000 millones de pesos anuales como se puede apreciar en el siguiente gráfico. (Fedesoft, 2015)⁴

⁴ Las cifras y análisis presentados en el estudio referenciado, permitirán a los actores del ecosistema TI contar con un instrumento para conocer los principales aspectos de la dinámica del mercado SWTI, tanto a nivel nacional como regional, y la importancia relativa del sector frente a la economía del país.

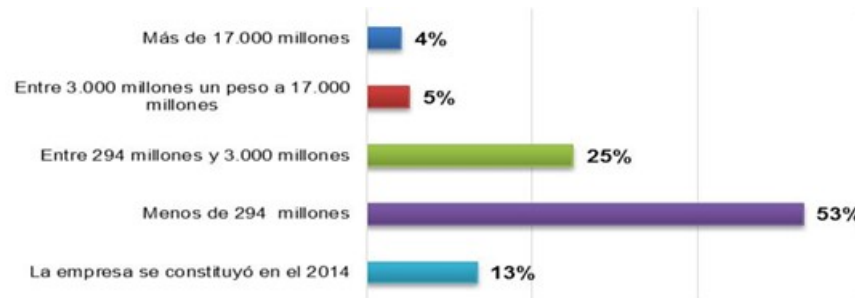


Figura 4. Tamaño de las empresas por valor de ventas. Adaptado de Informe Fedesoft - MinTIC, 2015

De igual manera es importante señalar que el 25% de las empresas del sector TI a nivel Nacional ofrecen “manejo de centros de datos (data center)”, el segundo producto más ofrecido es “desarrollo de software” (23% de las empresas lo incluyen en su catálogo). “Mesas de ayuda” con el 14% y “Testing” con el 10% ocupan el tercero y cuarto lugar respectivamente en productos / servicios ofrecidos por las empresas de la industria. (Ver Tabla No 2)

Tabla 2. *Productos y/o servicios ofrecidos por el sector*

Productos y Servicio	Cantidad	Participación
Manejo de centros de datos (data center)	851	25%
Desarrollo / fábrica de software	772	23%
Mesas de ayuda (Otras)	477	14%
Testing de software	330	10%
Infraestructura como servicio	300	9%
Consultoría e implementación	143	4%
Mantenimiento o soporte de aplicaciones	143	4%
Software como servicio	116	3%
Otro	115	3%

Tabla 2. (Continuación)

Productos y Servicio	Cantidad	Participación
Plataformas tecnológicas como servicio	90	3%
Cloud computing	27	1%
Gerencia	6	0%
Total General	3370	

Fuente: Informe Fedesoft - MinTIC, 2015

Por otra parte, las ventas Nacionales totales del sector SWI en el 2014; fueron de \$6.241.658.881.000, el 64% de las ventas se concentran en las actividades: 31,9% en Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas) y 32,7% en Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas. (Fedesoft, 2015)

Entre las referencias más representativas en ventas se encuentra el Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas, con el 19,5% de las ventas. Le sigue con el 9% Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos. Otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como: La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos. (Fedesoft, 2015)

Por otro lado, al revisar en términos nacionales las ventas del sector Tics según código CIU, actividad económica, ventas a nivel nacional y porcentaje se puede notar lo siguiente:

Tabla 3. *Distribución Porcentual de Ventas por actividad Tics en Colombia*

Código Actividad Económica	Descripción según el código	Ventas Nacionales	Porcentaje
5820	Edición de programas de informática (software). La edición de programas informáticos Comerciales: Sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones y juegos informáticos para todas las plataformas.	63,263,529,000	1.0%
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)	1,988,512,423,000.00	31.9%
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas	2,040,882,379,000.00	32.7%
6209	Relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como: La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos	575,567,303,000.00	9.2%
6311	Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas	1,217,188,495,000.00	19.5%
6312	Portales web	71,525,907,000.00	1.1%
6399	Otras actividades de servicio de información n.c.p. Otras actividades de servicio de información no clasificadas en otra parte, tales como: servicios de información telefónica y servicios de búsqueda de información a cambio de una retribución o por contrata.	284,718,145,000.00	4.6%
		6,241,658,181,000.00	

Fuente: DIAN

De la anterior tabla se puede sustraer que el mercado de software Nacional se encuentra concentrado en la actualidad en el desarrollo de consultorias informáticas especializadas (32,7%) con la cual se satisface la demanda de los clientes en los diferentes sectores económicos, siendo en este caso una confirmación de lo que viene realizando Asesorar Ltda quien le presta servicios a empresas del sector oficial y con la cual ha logrado un posición dentro del departamento de

Santander con una cobertura del 93% (es decir se tiene presencia en 81 Municipios de 87 que conforman el Departamento).

3. Metodología Del Estudio en la Empresa Asesorar Ltda.

3.1 Tipo y alcance de la investigación.

La investigación presentada, es de carácter mixto ya que conserva como lo define la teoría de estudios de caso en una primera instancia, un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. (Olarte Dueñas Maryi Yurany; 2018).

La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

En segunda instancia, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa Asesorar Ltda, se usó métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través de métodos como el MICMAC y el SMIC, se mezclan la parte cualitativa y lo cuantitativo, como métodos fundamentales para el desarrollo del estudio de caso fundamentado en procesos de mayor rigurosidad y que de igual forma se manifiesta en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.

Por otro lado, el alcance del estudio de caso se basó en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos y su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio, para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.

Por tanto, se busca la formulación de soluciones provisionales a partir de análisis situacionales que conlleven al planteamiento de estrategias y planes de mejora que puedan ser medibles en el tiempo.

3.2 Proceso Metodológico de la Investigación

Como proceso metodológico para el desarrollo de estudios de caso en la investigación científica, se tomo como referencia los estudios que fueron base para el planteamiento de las fases que se desarrollaron en el seminario Gerencia y Liderazgo en la era Digital de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás 2018.

Por tanto, como base de la investigación se tomaron los fundamentos teóricos descritos a continuación en la siguiente tabla. (Ver tabla No 4)

Tabla 4. *Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica.*

Institucion/ Autor	Componentes/ Fases		Acapites	
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Diseño del estudio de caso.	Recopilación y análisis de la información.	Redacción del informe y diseminación.	Introducción Preguntas de reflexión. Narración del Caso Lecciones y Recomendaciones. Anexos Diseminación
YIN (1989)	Preguntas de investigación y	Definición de unidades de análisis.	Vinculación Lógica de los datos de las proposiciones y criterios	No define acápite o capítulos específicos.

		proposiciones teóricas.	para la interpretación de los datos.	
Institucion/ Autor		Componentes/ Fases		Acapites
Edgar Castro Monge (2010). Revista Nacional de Administración	Fase teórica: Literatura, otros estudios similares al fenómeno estudiado.	Fase trabajo de Campo: Cuestionarios, entrevistas, fuentes secundarias, revisión documental.	Fase Analítica: Relevancia del estudio, análisis de resultados, conclusiones.	No define acápite como tal solo hace énfasis en unidad de análisis, proposiciones teóricas, hipótesis o preguntas, validez y fiabilidad de la investigación.
Piedad Martínez Carazo. Propuesta basada en Shaw(1999:65)	Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos; revisión de literatura y formulación de proposiciones.	Aplicación del principio de Triangulación basado en obtención de los datos a partir de realización de entrevistas y encuestas, obtención de catálogos y datos financieros entre otros.	Transcripción de los datos, análisis global y análisis profundo que conlleva a la confrontación de lo encontrado con la literatura.	El orden y las fases están determinados en los cuadrantes anteriores proponiendo la presentación de conclusiones generales e implicaciones de la investigación al finalizar el estudio de caso.

Fuente: Elaborado por (Olarte Dueñas Maryi Yurany; 2018)

A partir de ello se diseñó como proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital de la universidad, el siguiente modelo basado en la revisión anteriormente propuesta. (Ver figura 6).

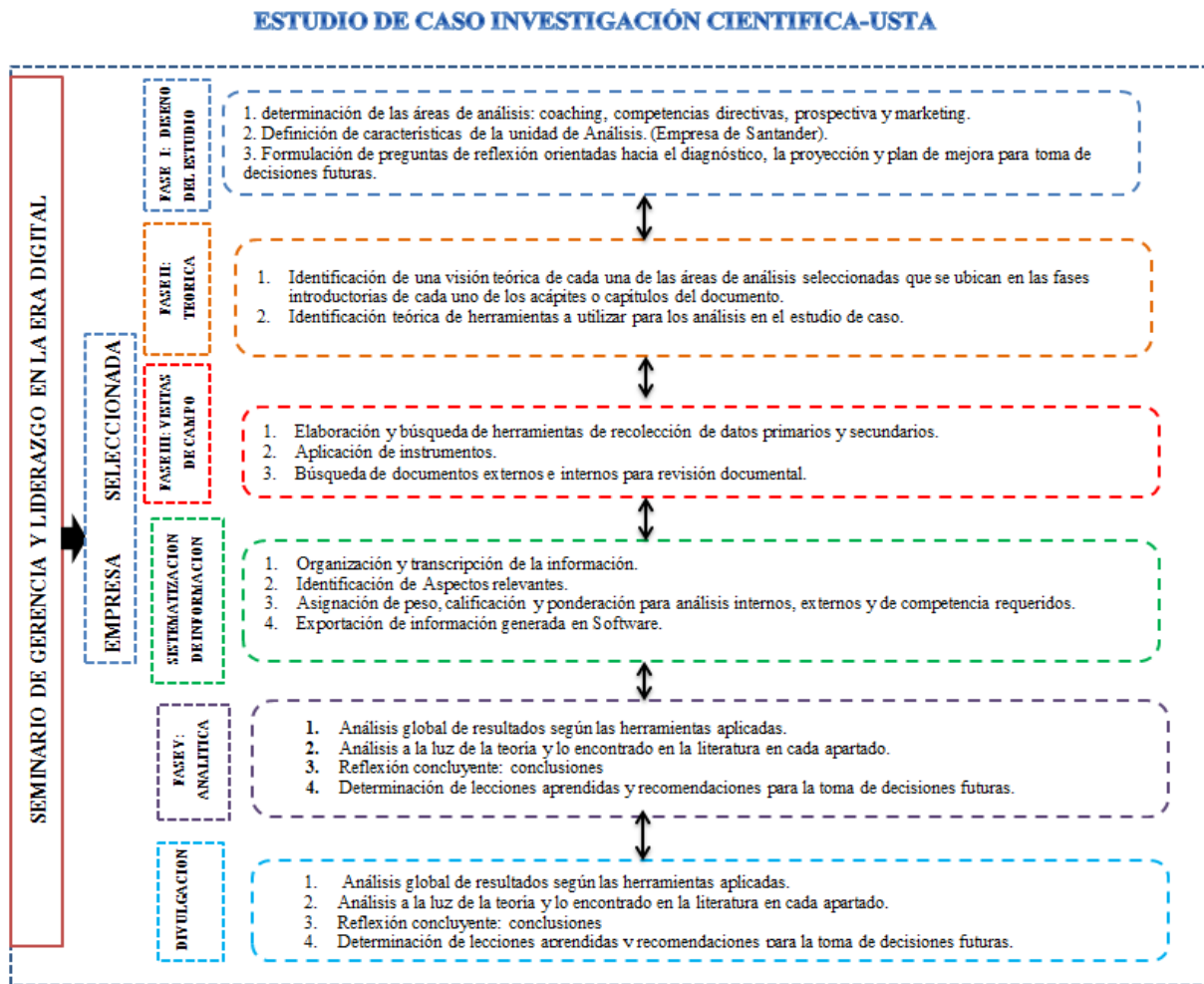


Figura 5. Procedimiento metodológico.

Nota: Elaborado por (Olarte Dueñas Maryi Yurany; 2018)

Con base en lo anterior y como resultado del proceso investigativo, se obtuvo un estudio de caso basado en el análisis de una Empresa de Santander (Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda) donde se evidencian en términos globales 6 ítems fundamentales en la construcción del caso. (Ver figura 7)

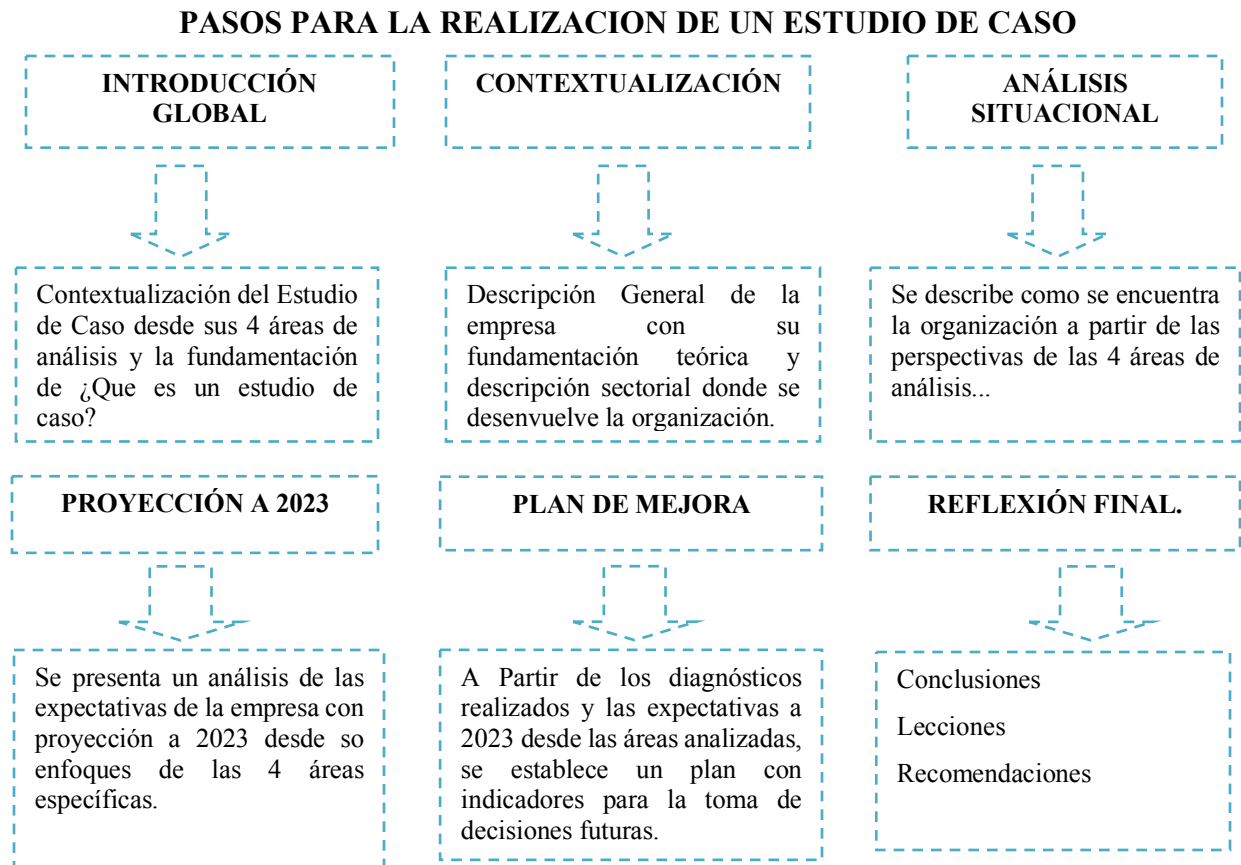


Figura 6. Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión.

Nota: Elaborado por (Olarte Dueñas Maryi Yurany; 2018)

Finalmente, el estudio de caso levantado a partir de los mencionados pasos de investigación guarda la rigurosidad y validez para la construcción y divulgación de resultados de este primer ejercicio realizado en la maestría de administración para la construcción de estudios de caso en investigación científica.

3.3 Fuentes de recolección de información.

3.3.1 Fuentes de Recolección de Información

En el transcurso del estudio se tomaron en cuenta fuentes primarias y secundarias en algunos contextos internos y externos como se refleja a continuación y en los cuales se puede verificar de manera explícita las fichas metodológicas presentadas en los diferentes capítulos construidos.

Las fuentes primarias son aquellas que fueron adquiridas de forma directa por el investigador o que constituyen la información de primera mano y las secundarias aquellas que tienen un tratamiento o proceso de transformación por otros autores o como lo define Sampieri lista, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.3.2 Fuentes primarias Internas

Las fuentes primarias que se definieron para este estudio de caso se relacionaron con la entrevista con expertos de cada una de las áreas que se estaban analizando dentro de la organización, la observación de campo en los procesos desarrollados, entre otros, que contribuyeron con la narración y el análisis de las diferentes fases desarrolladas dentro del mismo y que permitieron dar respuesta a las preguntas de reflexión planteadas.

Estas fuentes son definidas en la ficha metodológica presentada para el desarrollo de cada una de las temáticas centrales.

3.3.3 Fuentes Secundarias Internas

En el desarrollo del estudio de caso se encuentra como parte complementaria la revisión documental de la organización que permite desarrollar o explicar algunos apartes como los componentes estratégicos de la organización, planes institucionales, manuales entre otros que permiten analizar adicionalmente estructuras del recurso humano, estructuras organizacionales, estudios realizados en la empresa, entre otros aspectos tal y como se observa en las fichas metodológicas correspondientes.

3.3.4 Fuentes Secundarias Externas

Se puede mencionar que una de las fuentes más importantes que permitió la construcción del estudio de caso fueron la documentación revisada en bases de datos académicas, entidades públicas, informes coyunturales entre otros documentos que fortalecieron tanto la fase teórica como la analítica del proceso de construcción del estudio.

3.4 Herramientas de Análisis y Recolección de la Información

En los procesos de investigación científica existen diferentes mecanismos de recolección de información dependiendo de si son estudios cualitativos o cuantitativos. Es así que para el desarrollo del estudio de caso presentado se han desarrollado diversas herramientas que han contribuido para la recolección y análisis de la información. Así mismo cabe señalar que en el presente documento las herramientas explícitas utilizadas para cada uno de los casos se presentan en las fichas metodológicas que se encuentran en cada uno de los capítulos.

Sin embargo, a continuación, se hace un esbozo en términos generales de las herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto:

3.4.1 Entrevista

Es una herramienta flexible e íntima que permite establecer una comunicación e indagar sobre aspectos específicos que desea saber el investigador, pues según la literatura se establece que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010) y está definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Citado por (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4.2 Documentos, Registros, Materiales Y Artefactos

Es importante resaltar que para el estudio de caso fue importante la revisión de documentos no solo internos sino también externos a la organización. Pues en las investigaciones cualitativas se consideran que estas herramientas permiten ayudar a entender el fenómeno central de estudio. (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), así como también se hizo uso de grabaciones para el desarrollo de entrevistas y se revisaron videos.

3.4.3 Modelo Pestel

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la que permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de

realización se mantiene relativamente incierto, se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar, Scanning de Business Environment (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente aunque algunos la prefieren o la conocen como PESTE simplemente. (Minutos.es, 2018).

3.4.4 Matriz De Evaluación Del Factor Externo: (EFE)

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en 5 pasos (David, 2003):

1. Elaborar una lista de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 y 1.0. (Sin importancia y muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Esta matriz se utiliza como complemento del modelo PESTEL para realizar auditoria externa a la empresa y es utilizada como herramienta para los análisis del capítulo de prospectiva y estrategia del presente estudio de caso.

3.4.5 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al igual que en el caso de la Matriz EFE se desarrolla en 5 pasos (David, 2003):

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, (20 factores) Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de dos), Una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.4.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Esta matriz hace parte de la etapa 2 del desarrollo analítico para la formulación estratégica, conocida como etapa de ajuste, basada en ajustar los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, considerados como la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Su esquema está relacionado con cuatro cuadrantes donde se indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja

competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]); siendo estos cuatro factores los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (Ver figura 9)

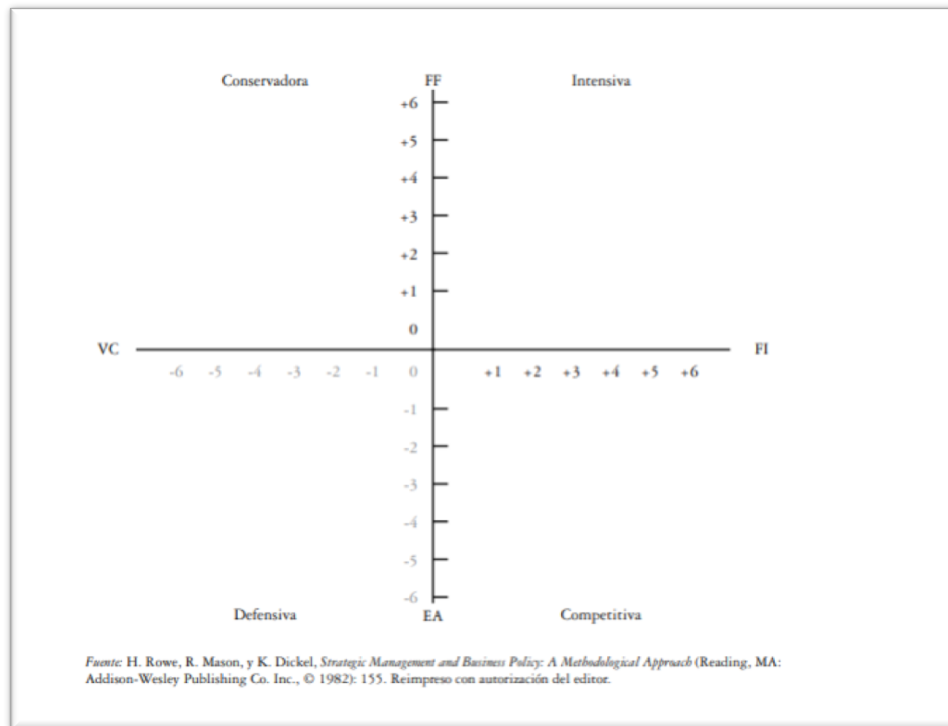


Figura 7. Matriz PEEA. Adaptado de fuente especificada no válida.

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar variables que correspondan a fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las

variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora. (David, 2003).

3.4.7 Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC)

La MPEC es una herramienta que permite al igual que otras matrices acá expuestas el desarrollo analítico para la formulación de la estrategia, siendo importante en la etapa de decisión. Esta matriz utiliza la información de la etapa 1 que se basa en los análisis externos, internos y competitivos con el fin de poder seleccionar estrategias específicas para llevar a cabo en la organización. Así mismo desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; adicionalmente el grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno, siendo posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Igualmente es necesario mencionar que además de las ventajas mencionadas anteriormente basada en que la matriz se construye a partir de los factores clave relacionados con la MEFI y la MEFE, La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. (David, 2003), lo cual permite desarrollar de manera eficiente los análisis de la organización objeto de estudio.

3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo dentro de la administración estratégica se ubica en la etapa 1 del análisis para la formulación de estrategias, la cual corresponde al igual que la MEFI y La MEFE, en la etapa de recolección de la información donde se requiere que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la misma, permitiendo a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia (David, 2003), razón por la cual se determina como una de las matrices importantes en las etapas iniciales de la construcción del estudio de caso presentado y aportar a las preguntas de reflexión propuestas para el análisis de prospectiva.

Adicionalmente, la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (David, 2003). Para el desarrollo del proyecto se identificaron 2 competidores de la empresa que permitieron realizar este análisis de información inicial con el fin de determinar la situación de la empresa y plantear estrategias más eficaces dentro del contexto estudiado, teniendo en cuenta que los valores asignados en esta matriz guardan la misma lógica de la expresada en la MEFE.

3.4.9 Método MICMAC

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a Godet (2007, p. 65) citado por (Alejandro, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974.

Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variable influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema o de la organización. (Godet, 2018).

3.4.10 SMIC Prob Expert –Impactos Cruzados Probabilísticos

El Sistema Matricial de impactos cruzados (SMIC) Permite plantear los futuros posibles por un listado de hipótesis que traduce las determinaciones futuras. Por tanto, el horizonte de tiempo de una hipótesis constituye un evento y el conjunto de hipótesis constituye una referencia en la cual habrá tantos estados posibles como de combinaciones de elementos.

Para el desarrollo se seleccionan un grupo de expertos que tienen una imagen del sistema o empresa que se está analizando y busca como principio obtener un sistema de probabilidades netas coherentes que permiten visualizar una matriz de escenarios definidos como los más probables y no probables como se nota a continuación (PROCIANDINO, 1989):

E1= (h1, h2....., hi.....hn): Se realizan todos los hi

E2= (h1, h2,....., hi....., hn): No se realiza

E3= (hi, h2,....., hi...., hn): No se realiza

Posteriormente se determinan el análisis de sensibilidad a partir de un comparativo de los histogramas de respuestas de probabilidades simples y condicionales donde se observan las variaciones de probabilidades, lo que permite deducir cuales son las hipótesis “influyentes” y cuales las “dominadas”. Por tanto, el análisis de sensibilidad realizado por el SMIC permite determinar cuáles eventos hay que movilizar y cuales hay que impedir su realización para hacer evolucionar el sistema en el sentido deseado. Así, finalmente el papel del SMIC se resume en separar de todos los futuros posibles aquellos que son más probables y que serán objeto de un estudio de escenarios.

Este sistema fue utilizado para realizar una determinación de tres escenarios en el estudio de caso para el capítulo específico de prospectiva, a través de la respuesta de 4 expertos que participaron validando 6 hipótesis planteadas relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.

3.4.11 Matriz De Importancia y Gobernabilidad

Para el desarrollo del análisis estructural de la empresa desde el área de prospectiva, se realizó la identificación de las variables estratégicas haciendo una clasificación y asignado una calificación de las mismas de tal forma que se identificaran con ellas acciones estratégicas pertinentes y viables para la empresa objeto de estudio.

Esta priorización se llevó a cabo mediante la matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009) citado por (Herrera, Montoya, & Montoya, 2011), así mismo estos autores definen

que la importancia se relaciona con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión.

La Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se califican en una escala que permita distinguir, cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas y que permitieron establecer el cuadro de mando integral presentado en el capítulo ya mencionado.

3.4.12 Tablero De Control

Con el fin de materializar las fases de diagnóstico actual y la proyección empresarial de la organización, se estableció crear un tablero de control que permita hacer seguimiento a objetivos estratégicos con metas e indicadores, pues como lo definen algunos autores un tablero de control es una herramienta especializada que permiten realizar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y alertan sobre el nivel de cumplimiento —indicadores— de metas, para generar acciones de mejora. (Flórez Guzmán, Gallego Cossio, & Hernández-Flórez, 2015).

3.5 Definición de Población y Muestra

Es importante resaltar que para la determinación de la población y muestra, se seleccionó para el desarrollo del estudio de caso, una población y muestra diferenciadas en el desarrollo de cada una de las temáticas centrales, seleccionados bajo la modalidad de conocimiento sobre el área que se quiere indagar en la organización y que se verifica específicamente en las fichas metodológicas del desarrollo de cada uno de los capítulos.

Siendo importante resaltar que la población seleccionada para participar en la construcción de la información es a partir del criterio del investigador quien participa de manera activa en la

selección no solo de los informantes, sino a través del papel de observador, esto fundamentado en lo expuesto por (Shaw, 1999) quien señala que debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado, razón por la cual debe adoptar el papel de “ instrumento para la recolección de datos” permitiendo acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social (Caraso, 2006).

Por tanto, la construcción del estudio de caso, está diseñada a partir de una muestra no probabilística, ya que el fundamento como lo menciona (Maxwell, 1998) citado por (Caraso, 2006), no es el de extender los resultados, sino el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos, hablando así de “transferibilidad” y no de “generalización” en la investigación de naturaleza cualitativa y de la presente investigación, cuyo fin es fortalecer en primera instancia a la unidad de investigación para que sea más competitiva y contribuya de mejor forma a la región a partir de su oferta y demanda del servicio prestado.

4. Prácticas de coaching y liderazgo en la era digital en la Empresa Asesorar Ltda

4.1 Introducción

Como una disciplina nueva, el coaching acerca al logro de objetivos permitiendo un desarrollo personal y profesional de los componentes de la empresa, en este caso el de los funcionarios de Asesorar Ltda.

El Coaching es una competencia que ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que se mantienen y a profundizarlas, ésta entre los compañeros de trabajo y ellos mismos. El coaching profesional al cual se dirige el estudio de caso es una relación profesional continua

que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas que ayudan a esta organización. (Augusto, 2016)

Para el proceso o desarrollo del estudio de caso objeto de ésta investigación, se inició mediante la aplicación de una entrevista estructurada con el empresario y líder de la empresa Asesora Ltda, el Ingeniero de Sistemas Señor José Luis López Rueda; La Información secundaria fue interna, en la que se pudo identificar los elementos del direccionamiento estratégico de la empresa como lo fueron el organigrama, la misión, la visión, el reglamento interno de trabajo, los estatutos de la entidad, y los correos de no conformidad de clientes, con dicha información se aplicó un enfoque inductivo en donde se observó y se registraron los hechos, para posteriormente analizarlos y clasificarlos derivando así en una hipótesis que permitió esbozar alternativas de solución al problema descubierto.

Mediante el proceso de coaching, se busca implementar un plan de mejoramiento para la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar LTDA donde cada líder regional se encargue de desarrollar las habilidades en los colaboradores y empoderarlos en cada proyecto, para que logren el redireccionamiento estratégico de la compañía (Misión de la cooperativa).

4.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Coaching y Liderazgo.

Tabla 5. *Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Coaching y Liderazgo*

Items a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El presente escrito sustenta a partir de la investigación realizada un análisis de las diferentes prácticas de coaching y liderazgo, la proyección y un plan de mejoramiento para Asesorar LTDA.

Tabla 5. *Continuación*

Metodología de la investigación.	La investigación presentada, es de carácter mixto ya que conserva como lo define la teoría de estudios de caso en una primera instancia, un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Citado por (Monge, 2010).
Items a definir	Descripción
Metodología de la investigación.	En segunda instancia, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa Asesorar Ltda, se usa métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través de métodos como el MICMAC y el SMIC, donde se mezclan la parte cualitativa y lo cuantitativo, como métodos fundamentales para el desarrollo del estudio de caso fundamentado en procesos de mayor rigurosidad y que de igual forma se manifiesta en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.
Metodología de la investigación.	Por otro lado, debe definirse que el alcance del estudio de caso se basa en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio, (Díaz De Salas Sergio Alfaro, 2011), para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.
Unidad de análisis	Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda
Ámbito Geográfico	Calle 110 No. 33A-27, Floridablanca – Santander
Definición del Universo de estudio.	El universo de estudio es el líder de la organización Asesora Ltda, el ingeniero José Luis López
Tipo de muestra	El tipo de muestra no es aleatorio, por contar con influencia en la selección; Logrando esta direccionarse para así alcanzar el objetivo determinado.
Items a definir	Descripción
Muestra	La muestra del presente estudio se obtuvo por conveniencia de acuerdo al enfoque de coaching organizacional se entrevistó a el líder el ingeniero en sistemas José Luis López Rueda
Métodos de recolección de evidencia.	Los métodos de recolección fueron:

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de la organización que incluye el organigrama institucional y elementos del direccionamiento estratégico como la misión, visión, el reglamento interno de trabajo, los estatutos de la entidad, y correos de no conformidad de clientes (asesorarltada@hotmail.com), así como también los informes de actividades con los clientes • Realización de entrevista estructurada con el líder de la organización el Ingeniero José Luis López (Gerente General)
Fuentes de información	<p>Fuente primaria lograda mediante entrevista estructurada con el empresario y líder</p> <p>La Información secundaria fue interna, y proviene de los documentos que conforman el direccionamiento estratégico de Asesorar Ltda dentro de los que se contemplan el organigrama, la misión, la visión, el reglamento interno de trabajo, los estatutos de la entidad, el sistema de facturación y los correos de no conformidad de clientes</p>
Informadores Clave	Los informadores clave para el proceso o desarrollo del estudio de caso, fue el ingeniero de sistemas José Luis López Rueda, líder de la empresa y empresario.
Métodos de análisis de la evidencia	<p>El método de análisis de la evidencia fueron el método cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas estructuradas con el Empresario • Revisión Documental
Enfoque científico	Enfoque inductivo donde se observa y se registran los hechos, se analizan y se clasifican derivando así una hipótesis que permite la elaboración de una propuesta de intervención al problema descubierto
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas estructuradas para la entrevista con el empresario fueron direccionadas por la docente del módulo Dra Mayra Arguello. Dichos instrumentos utilizados se convirtieron en el fundamento principal de la entrevista con el líder José Luis López.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 4 de mayo de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo fue el 25 de mayo 2018.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda en las prácticas de Coaching y Liderazgo.

Asesorar Ltda es una Cooperativa creada con el objetivo de desarrollar soluciones informáticas que satisfagan las necesidades del sector empresarial de forma innovadora aplicando tecnologías de punta, según entrevista realizada al ingeniero José Luis López:

En este grupo se trabaja persona a persona, ya que trabajo directamente con cada líder regional el cual le digo mi sueños y mi visión, y le pregunto que desea, como se vería a futuro y si le gustaría ayudarnos en

hacer empresa e intento desarrollar las habilidades en los colaboradores y empoderarlos en cada proyecto, para que logren redireccionarlo con la misión de la empresa... (Ver Apéndices A)

Del resultado de la entrevista se puede evidenciar que el Coaching no se tenía contemplado como una estrategia en su plan de mejoramiento, toda vez que según se pudo constatar no había ninguna acción de mejora orientada a fortalecer la función del coaching sino por el contrario la orientación y el liderazgo estaban asociadas a lo que planteara y definiera él como Gerente así como las diferentes estrategias e indicaciones que estableciera para compartir con su equipo de trabajo.

La entrevista practicada también reveló que siendo éste la persona encargada de la contratación del personal, el coaching en este equipo de trabajo inicialmente es él, toda vez que al ser el Gerente de la Cooperativa con presencia a nivel Regional y Nacional y que cuenta con diferentes sedes en el país, en cada una de ellas debe contratar las condiciones técnicas de los software con los clientes y luego delegar las responsabilidades por proyecto geográficos a unos líderes regionales quienes debe encargarse de cumplir con lo pactado con el cliente y además desarrollar las habilidades en cada uno de sus colaboradores a cargo, empoderándolos en cada proyecto, para que logren redireccionarlo con el componente estratégico de la cooperativa Asesorar Ltda es decir con su misión y su visión de empresa.

4.3.1 Contextualización de Asesorar Ltda a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo.

De acuerdo con el Ingeniero José López en la entrevista estructurada adelantada con él:

...la empresa en relación a liderazgo busca empoderar y delegar en el grupo de personas a tres (3) personas que, por sus capacidades profesionales y personales, dirigirán los proyectos por los próximos diez (10) años, permitiendo así al gerente y líder principal desarrollar nuevas estrategias de mejora continua. (Ver Apéndices B).

Así mismo, para el caso del coaching se pretende establecer un diálogo directo con el equipo de trabajo del nivel directivo, que mejore los procesos organizacionales y de cada componente de la Cooperativa Asesorar Ltda, lo anterior con el fin de que sea guiado para que se pueda conocer sus objetivos en la empresa y sus desacuerdos frente a los procesos.

Según lo manifestado por el entrevistado el Señor Lopez;

En cinco (5 años), esta empresa se pretende constituir como uno de los pilares de la innovación y la estrategia de tecnologías; se busca que la compañía sea una de las más conocidas por la gente de a pie, Asesorar Ltda es la máxima potencia en desarrollar soluciones informáticas que satisfacen las necesidades del sector empresarial... (Ver Apéndices C).

De lo anterior se desprende entonces, que uno de los propósitos de la gerencia de Asesorar Ltda debe ser la de establecer una cultura organizacional que mejore la adaptación de cada empleado, favorezca el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas y los criterios aplicados, genere cohesión (sentido de pertenencia al grupo que representa la manifestación más genuina de la cultura y por la organización).

En tal sentido, se confirma entonces, que si lo que se busca con Asesorar Ltda es conseguir que sus propósitos misionales y visionales definidos como estratégicos se alcancen, se requiere que desde la Gerencia se acompañe, instruya y entrene a sus mejores profesionales para que estos desarrollen habilidades que puedan dirigir los próximos proyectos, y que con su hacer diario respondan a los requerimientos del gerente y líder principal es decir que dichas acciones se enfoquen principalmente a la cultura organizacional, logrando que cada empleado se empodere y busque así en su visión personal y profesional las metas operativas con las que se articula con la organización.

4.3.2 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Coaching y liderazgo a 2023.

En desarrollo del proceso de construcción de las estrategias adoptadas y el establecimiento del plan de mejora de Asesorar Ltda, se tuvo en cuenta lo encontrado a partir de los instrumentos de recolección utilizados y que permitieron al investigador organizar su presentación a través de una tabla de consolidación de la información que permita identificar los hallazgos y las posibles medidas de intervención usadas a partir de las cuales se espera que al ser colocadas en uso por parte de la empresa objeto de la investigación genere cambios que favorezcan los componentes de Coaching y Liderazgo. (Ver Apéndice F)

5. Aplicación del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia de Asesorar Ltda

5.1 Introducción

Gracias a los esfuerzos en los últimos años a través del desarrollo de planes, programas, proyectos y servicios, en busca del mejoramiento, por medio de los procesos de gestión con la ayuda de los colaboradores y directivos de la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda, la cooperativa emplea de lo administrativo la forma de planear, coordinar, hacer seguimiento, como instrumentos para la gestión, por ende la evaluación tiene un carácter dinamizador en la organización, en donde se generan reflexiones, se identifican fortalezas y limitaciones con el fin de mejorar los procesos

administrativos, buscando que la comunidad conozca los resultados de la evaluación para ser fuente de mejoramiento. (Estatutos Internos de Constitución Cooperativa Asesorar Ltda)⁵

En desarrollo del proceso de entrevista estructurada aplicada al Gerente General, se pudo evidenciar que en cuanto al desarrollo gerencial aplicado a Asesorar Ltda, este tiene como propósito preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) a los gerentes y jefaturas de la cooperativa, teniendo como premisa el ajuste de las competencias individuales a las competencias establecidas por la cooperativa.

El presente apartado busca describir la situación actual de la empresa Asesorar Ltda, frente a competencias directivas y modelos de alta gerencia para luego definir a partir de un plan de mejoramiento, las estrategias de adopción para lograr cambios significativos en lo hallado.

5.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Tabla 6. *Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia*

Items a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El caso de investigación de éste componente es el de evaluar el modelo actual de Alta Gerencia presentado en la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda, y de ésta manera, establecer estrategias que permitan fortalecer el desarrollo de factores de éxito, incorporando modelos de competencias donde estas se alineen con el plan estratégico de la Cooperativa.

⁵ Los Estatutos Internos de la Cooperativa enmarcan las disposiciones legales y procedimentales que le son propias a éste tipo de negocio y que fueron aprobados al momento de su constitución

Tabla 6. *Continuación*

Items a definir	Descripción
Metodología de la investigación.	De carácter mixto, teniendo en cuenta que tiene un alcance descriptivo (describir fenómenos, situaciones, contextos y evento detallando como son midiendo o recogiendo información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren) y explicativo ya que describe situaciones y eventos de la organización, a su vez contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).
Items a definir	Descripción
Unidad de análisis	Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda
Ámbito Geográfico	Calle 110 No. 33A-27, Floridablanca – Santander
Definición del Universo de estudio.	El universo de estudio es el líder de la organización Asesora Ltda, el ingeniero José Luis López
Tipo de muestra	El tipo de muestra no es aleatorio, por contar con influencia en la selección; Logrando esta direccionarse para así alcanzar el objetivo determinado.
Muestra	La muestra del presente estudio se obtuvo por conveniencia de acuerdo al enfoque de coaching organizacional se entrevistó a el líder el ingeniero en sistemas José Luis López Rueda
Métodos de recolección de evidencia.	<p>Los métodos de recolección fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de la organización del organigrama de la organizacional, misión, visión, reglamento interno de trabajo, estatutos de la entidad, y correos de no conformidad de clientes (asesorarltada@hotmail.com), informes de actividades con los clientes • Realización de entrevista estructurada con el líder de la empresa el Ingeniero José Luis López
Fuentes de información	<p>Fuente primaria: logradas mediante entrevista estructurada con el empresario y líder.</p> <p>La Información secundaria fue interna, y se fundamentó en la revisión documental del organigrama así como otros documentos del Direccionamiento Estratégico como lo son la misión, visión, el reglamento interno de trabajo, los estatutos de la entidad, la facturación y los correos de no conformidad de clientes</p>
Informadores Clave	Los informadores clave para el proceso o desarrollo del estudio de caso, fue el ingeniero de Sistemas José Luis López Rueda, Gerente General y creador de las primeras aplicaciones tecnológicas que con llevaron a crear su propia marca registrada (Software).
Métodos de análisis de la evidencia	<p>El método de análisis de la evidencia fueron el método cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión Documental • Realización de entrevistas estructuradas con el Empresario

Tabla 6. *Continuación*

Enfoque científico	Enfoque inductivo donde se observa y se registran los hechos, se analizan y se clasifican derivando así una hipótesis solucionando así el problema descubierto
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas estructuradas para la entrevista con el empresario fueron direccionadas por el docente del módulo Leandro Varela Corrales. Dichos instrumentos utilizados se convirtieron en el fundamento principal de la entrevista con el líder José Luis López.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 1 de junio de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo fue el 24 de junio 2018.

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda., en las prácticas de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Asesorar Ltda., para la ejecución de sus metas, cuenta con un equipo humano integrado por cuarenta (40) asociados técnicos, profesionales y profesionales especializados en diferentes disciplinas como: Tecnólogos agrícolas, Tecnólogos pecuarios, Tecnólogos forestales, Tecnólogos en sistemas, Ingenieros forestales, Ingenieros agrícolas, Ingenieros, Ingenieros de sistemas, Administradores de empresas, Trabajadoras sociales, Sociólogos, Abogados, Contadores, Licenciados en educación ambiental, Administrador de recursos naturales; con amplia experiencia certificada y conocimientos en el campo ambiental y en el desarrollo de proyectos de inversión.⁶

En desarrollo del proceso investigativo adelantado a la empresa Asesorar Ltda, se pudo evidenciar que, en cuanto a las competencias directivas identificadas en la entrevista realizada al líder de la empresa y Gerente General de la misma, estas se caracterizan de la siguiente manera:

⁶ El dato cuantitativo aquí señalado, se sustrae de la nómina de trabajadores (asociados) que conforman el grupo directivo - operativo de Asesorar Ltda y que fue revisado por el investigador en desarrollo de su proceso investigativo y que forma parte de sus papeles de trabajo.

Competencias Estratégicas: en este apartado se incluyen aquellas relacionadas con la capacidad de sortear acciones directivas por si mismo y aquellas relacionadas con el entorno externo.

De las anteriores se desprenden las siguientes que fueron identificadas:

- **Visión de Negocio:** Requerida para reconocer y aprovechar oportunidades y peligros y colocarlos de presente para que la organización (Asesorar Ltda) adopte medidas de contingencia.
- **Gestión de Recursos:** En este caso para Asesorar Ltda es requerida para utilizar los recursos del modo más idóneo posible en donde la rapidez, economía y eficacia permita obtener los mejores resultados.
- **Orientación al Cliente:** Esta competencia es considerada relevante si se toma en cuenta el objeto social de la organización y esta asociada a responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de los clientes.

Competencias Intratégicas: aquí se incluyen para Asesorar Ltda, aquellas competencias que lidera el gerente y el equipo directivo frente al liderazgo y a su relación con el entorno interno de la empresa.

De ellas se desprenden entonces las siguientes:

- **Comunicación:** Referida a la capacidad que debe existir en el liderazgo de Asesorar Ltda para comunicarse de manera efectiva; esto quiere decir que dicha comunicación responda a los requerimientos administrativos internos (procedimientos, procesos, protocolos) existentes en Asesorar Ltda con los cuales se respalden las actuaciones de los miembros de los equipos.
- **Coaching:** En este caso ésta competencia se relaciona con la capacidad que se tenga de ayudar a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollarse en la organización.
- **Trabajo en Equipo:** Referida a favorecer la cultura de la comunicación y la confianza entre los miembros del equipo de trabajo.

Como corolario de lo anterior se pudo evidenciar entonces, que en la entrevista aplicada al Gerente de Asesorar Ltda se observa que se cuenta con una serie de competencias estratégicas e intratégicas que favorecen el desarrollo del rol de los equipos internos de trabajo, sin embargo, en la misma entrevista se pudo precisar que aunque las competencias aquí señaladas forman parte del direccionamiento estratégico de Asesorar Ltda, la Gerencia NO logra promover el desarrollo de dichas competencias en sus equipos de trabajo del nivel regional, lo anterior debido a que el direccionamiento estratégico liderado por el Gerente General, se realiza desde Floridablanca mientras los equipos de trabajo se encuentran en regiones diferentes con las cuales solo se tiene contacto por vía electrónica y telefónica.

De igual manera se pudo evidenciar que la Gerencia General de Asesorar Ltda, solo realiza una socialización de las competencias institucionales en la inducción inicial que realiza al momento de iniciar un contrato, sin que posterior a ellos se efectúe seguimiento o acompañamiento para el desarrollo de las mismas en los diferentes equipos de trabajo.

En relación con el Modelo Gerencia identificado en Asesorar Ltda se puede señalar, que éste se encuentra aun caracterizado por dos componentes que son la Planificación Estratégica por cuanto se pudo evidenciar que la empresa posee un plan estratégico definido a mediano plazo con objetivos y metas fijas y planificadas en donde los asociados que son al mismo tiempo los trabajadores se deben articular al cumplimiento de dichos propósitos toda vez que al ser una empresa que trabaja por proyectos, estos deben responder a los requerimientos y expectativas de los clientes, pero al mismo tiempo al propósito principal de la organización.

Sin embargo, por otra parte, en desarrollo de la entrevista con el Gerente General, se pudo identificar que existe cierto interés de su parte en promover un enfoque gerencial basado en el Empoderamiento, toda vez que con éste tipo de enfoque la gerencia pretende articular la relación

entre los asociados (trabajadores) y los clientes a partir de prácticas centradas en la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso.

En tal sentido, éste último aspecto no se ha podido afianzar en la empresa por las condiciones geográficas de desarrollo organizacional existentes en Asesorar Ltda (Liderazgos generados en diferentes regiones del país).

5.2.2 Contextualización de Asesorar Ltda., a 2023 en el área de Desarrollo Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

El desarrollo gerencial en Asesorar Ltda, tiene como propósito principal, desplegar en los equipos de trabajo de las diferentes regionales, las competencias estratégicas e intratecnicas que tiene identificada la empresa, pero que por su condición de ser una organización que trabaja por proyectos (contratos) en diferentes partes (regiones) del país, debe reorganizar la forma como lideran las actuaciones sus directivos, fomentando en ellos competencias unificadas que sean afines con el direccionamiento estratégico institucional y el modelo gerencial adoptado.

En tal sentido, y para el logro de un proceso de transformación que implique la evolución del modelo gerencial y el desarrollo de competencias de los equipos directivos de las diferentes regionales de Asesorar Ltda, se requiere ajustar los aspectos del direccionamiento estratégico con el fin de que éstos sean a fin con la realidad actual de la empresa y con las necesidades de sus asociados (necesidades que pueden potencializarse desde talento humano) para hacer que la empresa responda armónicamente a un tipo de gestión gerencial basado en requerimientos preestablecidos.

Como alternativa para lograr la proyección y estrategia de desarrollo de personal posterior a la selección y contratación de personal en los escenarios empresariales de la organización que se distribuyen en regiones, se requiere que dicho proceso se centre en las siguientes etapas:

<i>Inducción</i>	<i>Actualización</i>	<i>Especialización:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El cual correspondería a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los colaboradores de recién ingreso, aquellos que han cambiado de puesto recientemente (de un puesto de nivel administrativo a uno técnico por ejemplo) y para algunos colaboradores que requieren de una re inducción al puesto, según el criterio de su respectivo liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los colaboradores de la cooperativa, que por la importancia y trascendencia de las labores en la cooperativa ASESORAR LTDA, se exaltaría las habilidades del capital humano que requieren actualizarse o bien recibir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades o actitudes que requiere el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para colaboradores de reconocida experiencia y con competencias muy desarrolladas que les permitirán especializarse en campos particulares que requiere la cooperativa para alcanzar la estrategia

Figura 8. Estrategia de selección y contratación de personal Referencia José Luis López (Líder)

Fuente: Elaboración propia

De igual forma deben atenderse los elementos del direccionamiento estratégico como la visión, las competencias directivas y los valores institucionales que deben reestructurarse para vincularse a los procesos de inducción – reinducción, entrenamiento de personal, formación y capacitación con el fin de lograr un verdadero empoderamiento de los asociados y un compromiso denodado con el quehacer misional de Asesorar Ltda.

5.2.3 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta Gerencia a 2023.

En desarrollo del proceso de construcción de las estrategias adoptadas y el establecimiento del plan de mejora de Asesorar Ltda, se tuvo en cuenta lo encontrado a partir de los instrumentos de recolección utilizados y que permitieron al investigador organizar su presentación a través de

una tabla de consolidación de la información que permita identificar los hallazgos y las posibles medidas de intervención usadas a partir de las cuales se espera que al ser colocadas en uso por parte de la empresa objeto de la investigación, genere cambios que favorezcan los componentes de Competencias y Modelos de alta gerencia. (Ver Apéndice G)

6. Prospectiva y estrategia estudio de caso de la empresa Asesorar Ltda.

6.1 Introducción

La Cooperativa Integral de Trabajo Asociado Ltda. (ASESORAR) fue constituida mediante acta de asamblea general No 001 del 7 de septiembre de 1991. Esta empresa ubicada en el departamento de Santander, tiene como misión principal la de ofrecer excelentes servicios profesionales a empresas públicas y privadas, contando con un equipo humano de amplia trayectoria y óptimo perfil multidisciplinario, comprometido con la práctica de los principios solidarios, el desarrollo institucional, la conservación del medio ambiente y el fortalecimiento de la economía local, regional y nacional.

En Colombia, este tipo de entidades del sector cooperativo, se encuentran vigiladas y controladas por un organismo descentralizado, técnico adscrito al ministerio de Hacienda y Crédito Público llamado Superintendencia de la Economía Solidaria con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera de cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de

empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.⁷

Al ser Asesorar Ltda, un tipo de empresa del sector cooperativo en donde sus asociados son al mismo tiempo sus trabajadores, requiere de un sistema organizativo distinto que sea consecuente con las realidades establecidas para el sector solidario, pero al mismo tiempo para sus propias actuaciones, las cuales deben impactar efectivamente a sus clientes, permitiéndoles con ello cumplir a cabalidad con el objeto social por el cual fue conformada.

Sin embargo, de acuerdo con lo observado en el proceso de recolección de información realizado en desarrollo del proceso investigativo, Asesorar Ltda, no posee un modelo gerencial que dirija y desarrolle un sistema; lo anterior se considera relevante toda vez que el objeto de la empresa se fundamenta en la creación de sistemas informáticos, que a la larga permiten un desarrollo orientado a atender requerimientos presentes y futuros de las organizaciones que lo utilizan, sin embargo, dichas soluciones orientadas al cliente, no son visibles en la empresa que las ofrece en este caso en Asesorar Ltda, lo que no le permite tener la certeza de su entorno y por ende de los cambios que en el se generan.

En tal sentido, si la empresa no tiene consciencia de su futuro (lo que podría y debería ser), no podrá orientar sus esfuerzos organizacionales que le permitan comprenderlo e impactarlo.

Ben Martin (1995), describe la prospectiva como *“El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas*

⁷ La afirmación aquí señalada fue tomada de la pagina web de la red del consumidor http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia_de_la_economia_solidaria_pub con el fin de precisar el alcance del ente que vigila y controla entidades como Asesorar Ltda por pertenecer al sector cooperativo

emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales". Por lo anterior el compromiso de Asesorar Ltda radica en atender los requerimientos futuros que ha venido dejando de lado y que viene impactando negativamente su posicionamiento y desarrollo de su propósito misional en el mercado regional.

6.2 Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.

Tabla 7. *Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia*

Items a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El caso de investigación tiene como propósito, identificar la forma como la empresa Asesorar Ltda, visualiza su futuro y establecer las estrategias para alcanzarlo .
Metodología de la investigación.	De carácter mixto, teniendo en cuenta que tiene una alcance descriptivo (describir fenómenos, situaciones, contextos y evento detallando como son midiendo o recogiendo información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren) y explicativo ya que describe situaciones y eventos de la organización, a su vez contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).
Unidad de análisis	Cooperativa de Trabajo asociado Asesorar Ltda
Ámbito Geográfico	Calle 110 No. 33A-27, Floridablanca – Santander
Definición del Universo de estudio.	El universo de estudio son todos los 64 Asociados que conforman la Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda.

Tabla 7. (Continuación)

Items a definir	Descripción
Tipo de muestra	Para el desarrollo de la función investigativa de éste componente se utilizó un muestreo no aleatorio, toda vez que se seleccionaron a tres (3) de sus directivos que por su condición dentro de la empresa garantizan la fiabilidad de la información recolectada.
Muestra	La muestra seleccionada corresponde a tres (3) directivos de la empresa Asesorar Ltda que son el Líder José Luis López Rueda, el Señor Hugo José Hernández Pinzón (Gerente), y la señora Mabel Bautista Patiño (Financiera).
Métodos de recolección de evidencia.	Los métodos de recolección fueron: <ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas estructuradas. • Revisión documental de la organización del organigrama de la organizacional, misión, visión, reglamento interno de trabajo, estatutos de la entidad, facturación y correos de no conformidad de clientes, informes de actividades con los clientes.
Fuentes de información	Los tipos de información empleados para la investigación fueron: Información Primaria mediante entrevistas estructuradas con el líder, gerencia y área financiera. La Información secundaria fue interna, y se fundamentó en la revisión documental del organigrama así como otros documentos del Direccionamiento Estratégico como lo son la misión, visión, el reglamento interno de trabajo, los estatutos de la entidad, la facturación y los correos de no conformidad de clientes
Informadores Clave	Los informadores clave para el proceso o desarrollo del estudio de caso, fue el ingeniero de sistemas José Luis López Rueda, líder de la empresa, Hugo José Hernández Pinzón (Gerente), y Mabel Bautista Patiño (Financiera).
Métodos de análisis de la evidencia	El método de análisis de la evidencia fueron el método cualitativo <ul style="list-style-type: none"> • Revisión Documental • Realización de entrevistas estructuradas con el Líder, Gerente y Financiera.
Items a definir	Descripción
Enfoque científico	Enfoque inductivo donde se observa y se registran los hechos, se analizan y se clasifican derivando así una hipótesis solucionando así el problema descubierto (Arias Fidias G, 2012)
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone una evaluación de rigor y calidad del estudio de casos en donde se busque comprobar validez constructiva, validez interna – externa, fiabilidad, consistencia teórico – interpretativa y consistencia contextual (Villarreal y Landeta, 2010) estos elementos se traducen en: la realización de la entrevista al Gerente General, las generalidades y conocimientos previos de la empresa, el desarrollo del módulo temático adelantado, además de la revisión documental realizada a Asesorar Ltda.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 12 de julio de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo 30 de Julio 2018.

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Diagnóstico de la empresa ASESORAR LTDA a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia

En desarrollo del proceso investigativo adelantado en la empresa Asesorar Ltda., se pudo constatar de acuerdo con la entrevista estructurada (Ver Apéndices B) y realizada al Equipo Directivo seleccionado (Lider, Gerente y Financiera) que la mencionada Cooperativa de Trabajo Asociado NO cuenta con un estudio de prospectiva que le permitan la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales; en síntesis y como lo manifiesta Luke Georghiou (1996), *“un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida”*.

En tal sentido, es necesario determinar la situación actual de Asesorar Ltda a partir del desarrollo de diferentes fases que permitieran conocer los aspectos relativos al pasado, presente y futuro de la empresa, con el fin de poder mejorar sus decisiones empresariales y en particular las de carácter estratégico.

Para el desarrollo del diagnostico en su primera fase del análisis prospectivo, se reconoció las principales capacidades organizativas de la empresa; para lo anterior se desarrolló una serie de interrogantes que fueron aplicados durante la técnica de entrevista estructurada (Ver Apéndices B) con base en la técnica del árbol de competencia de Marc Giget en el que se consultaron a los principales actores, es decir a aquellas personas con influencia en la toma de decisiones dentro de la empresa que para el caso que nos ocupa fueron los directivos de Asesorar Ltda como lo son el Lider, Gerente y la Financiera.

Para lograr levantar la información respectiva aplicando la técnica planteada, se adelantó con los directivos responsables de la empresa Asesorar Ltda, un taller individual que tenía como propósito según (Marc Giget 1989), el saber hacer y las competencias de la empresa; con la anterior herramienta se permitió focalizar, los puntos fuertes y débiles de Asesorar Ltda en relación con el entorno de la compañía, en la cual se pretende definir y analizar las bases conceptuales y los principales aspectos problemáticos de la empresa, de donde se toma una imagen de la situación actual de la empresa con respecto a su entorno (Giget, 1989).

Con la radiografía de los puntos fuertes y débiles que fueron identificados a través de la técnica aplicada se evidenció que existen debilidades organizativas, de mercado y relativas al servicio ofrecido con las que la empresa debe intervenir para fortalecer sus competencias y su sostenimiento dentro del ámbito organizacional.

De igual forma la empresa no posee un código de buen gobierno o acuerdo firmado y adoptado que regule la función organizativa y la gestión misma, así como tampoco se establecen condiciones definidas para el manejo de las relaciones económicas y profesionales entre los asociados, la propiedad y la empresa; la ausencia del mismo no brinda confianza en cuanto al manejo íntegro, ético, coordinado, estructurado y con respeto hacia sus grupos de interés, con alta vocación por la responsabilidad social y orientado a los objetivos de eficiencia y rentabilidad para la cooperativa.

6.3.1 Definición de Árbol de Competencias de la Organización en el área de Asesorar Ltda.

Para determinar los factores competitivos de Asesorar Ltda, en cuanto a su organización, talento humano, prestación de servicios y gobernabilidad, se construyó el Árbol de competencia. En las raíces se enuncian las capacidades relacionadas con el saber hacer, en el tronco las relacionadas con el proceso y su desempeño, finalmente en las ramas se ubica los resultados (Ver tabla No 8).

Tabla 1. *Árbol de competencias.*

Árbol de competencias						
Factores de cambio endógeno						
Factores	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Talento humano	Habilidades y competencias de los empleados de asesorar Ltda.	Empoderar o descentralizar la dirección solo en el líder de la organización	Gran experiencia en el sector	Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal	Fidelidad por el servicio que otorga el talento humano a sus clientes	
Administrativo	Organización en la empresa orientada a sus objetivos	Carencia de puestos de trabajo definidos y económico para mejorar este proceso	Comunicación con sus asociados y ejecución de sus responsabilidades legales	Falta de seguimiento a los planes de trabajo para mejorar	Consolidación de la empresa como proveedora con experiencia y seriedad	
		Organigrama desactualizado	Un liderazgo de innovaciones	Centralización de las decisiones y demoras en los procesos	Reconocimiento de un liderazgo visionario	Demoras en la toma de decisiones gerenciales y falta de segregación en negociación a la hora de tener nuevos clientes
Gubernamental	La cooperativa se encuentra alineada con las políticas gubernamentales que impulsan la demandas de sus servicios	Falta de poder de negociación con estas entidades para realizar alianzas estratégicas	Experiencia en el sector público	Falta de acciones y gestiones a realizar, coordinación con el sector público para ofrecer y dar a conocer más servicios que se prestan en la cooperativa	Mayor cobertura en la región por parte de la cooperativa	Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras regiones
Financiero		Inexistencia de planeación de ingresos y egreso	Una participación contractual del sector del 89% en los municipios de la región	Rotación de cartera muy lenta	Facilidades de pago al cliente	Rentabilidad financiera limitada

		Falta de control en la adquisición de nuevas obligaciones (contratación de personal)	95% de facturación aceptada sin glosas por el cliente	Demoras en el cobro de los servicios al cliente	Iliquidez permanente	
Tecnológico	Experiencia y conocimiento unido bajo un solo diseño, arquitectura de última generación	Competencia extranjera	Respuesta eficientes soluciones informáticas el cliente	80% en para	Falta de planes de trabajo para incrementar la eficiencia en respuestas	Productos posicionados en el sector
Social	La ejecución de la estrategia de negocio impactada en mujeres de 20 a 28 años que con solo estudios básicos puedan trabajar como soportes de servicio		La capacitación en atención al cliente y manejo de nuevas tecnologías, llevando mejorar la capacidad del grupo para afrontar retos			
Fuerza del mercado	Producto especializado en un sector con reconocimiento en la región	Inexistencia de publicidad en los medios para mejor imagen empresarial	Facilidades de Pagos a clientes	Precios no competitivos en el mercado		

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 Análisis interno de ASESORAR LTDA a partir de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta herramienta aplicada en desarrollo del proceso investigativo, sirvió para la formulación de la estrategia, para obtener el resumen y la evaluación de las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporcionó una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Fred R. David, 2003):

Tabla 9. Resultante de la Matriz MEFI

MEFI	Peso	Calificación	Ponderado
Fortaleza			
Experiencia en el sector	0.1	4	0.4
Talento humano con experiencia	0.12	4	0.48
Facilidades para el pago por el cliente	0.08	4	0.32
Servicio al cliente personalizado	0.11	4	0.44
Sub totales			
			2.15
Debilidad			
Liderazgo innovador	0.08	3	0.24
Cobertura en la región	0.09	3	0.27
sub totales			
			1.06
Resultantes	1		3.21

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se identifica que el total obtenido mediante la matriz muestra que las fuerzas internas son favorables para Asesorar Ltda con un peso ponderado total de 2.15 en sus fortalezas y un 1.06 en debilidades.

La ponderación del resultado suma un total de 3.21 lo cual evidencia que las estrategias utilizadas hasta el momento por Asesorar Ltda, han sido adecuadas, pero no obstante aún se deben practicar algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos logrando obtener resultados satisfactorios.

6.3.3 Análisis Externo de la empresa

6.3.3.1 Definición del PESTEL.

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la cual permite al gerente identificar las variables macroeconómicas que debe tener en cuenta en relación con el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto.

Se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar, *Scanning de Business Enviroment* (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente.

Existen diversos factores en el entorno macroeconómico que afectan las decisiones de los directivos de cualquier organización. Para este caso existen en la actualidad diferentes factores que aceleran el crecimiento de las empresas de software en Colombia, siendo la Tecnología en informática para los gobiernos parte de sus planes de desarrollo como prioridad, y, por tanto, enfocan esfuerzos en la investigación de recursos en infraestructuras tecnológicas para generar más oportunidades de crear nuevos softwares y promulgan factores legales a través de leyes que impulsen el desarrollo de la industria de la informática.

Al revisar el factor económico como herramienta, insumo y producto de comercialización son muy rentables donde se observa un crecimiento en la empresa de un 29% entre 2012 y 2014 para este tipo de empresas, lo cual ahora estimula la generación de nuevos tipo de empleos impensables en el pasado (joven sin títulos profesionales, madres cabeza de familia que generen nuevas ideas desde sus hogares, apoyo a los grupos con discapacidad) con una alta demanda

en el mercado necesitaría más de 50.000 nuevas personas para llenar más puestos de trabajo. Según (Restrepo, 2017) Presidenta de la Federación Colombiana de Industria del Software y TI (Fedesoft), opina sobre ese repunte y las estrategias que están llevando a cabo para atraer a más talento toda vez que según lo establece la analista, el sector de las tecnologías va a necesitar 50.000 personas más el otro año por lo que incentivar en los jóvenes el amor por las carreras de tecnología de la información es una opción.

A pesar de estas cifras, Colombia no puede ser ajena a los factores sociopolíticos que le afectan y que en gran medida impiden el desarrollo de sus habitantes en especial frente a la educación básica y el acceso a la tecnología.

En el ámbito legal, al estado colombiano le ha hecho falta adoptar medidas más drásticas frente a temas álgidos que afectan el sector de las Tics como en el caso de la piratería, toda vez que, aunque en ocasiones existen profesionales comprometidos con las propiedades intelectuales, fácilmente estas nuevas ideas y alternativas de desarrollo informático, caen en las trampas de la ilegalidad afectando el fundamento inicial del emprendedor y secundario al mismo al contexto.

Es por ello que se requiere de alianzas y de trabajos mancomunados que propendan por el fortalecimiento del emprendimiento y del desarrollo de competencias gerenciales y empresariales que innoven y generen cultura de cambio.

6.3.3.1.1 Factores políticos

Para estimular a los empresarios a conquistar el mercado internacional, se han creado varios mecanismos como incentivos a exportar productos de software. El estatuto tributario permite que los servicios intermedios de la producción que se presten a sociedades de comercialización internacional sean exentos del impuesto sobre las ventas, siempre y cuando el bien final sea

efectivamente exportado. Para este efecto, la comercializadora internacional debe expedir al proveedor de servicios un certificado, mediante el cual, la comercializadora se obliga a exportar el bien objeto del servicio prestado. Adicionalmente, los servicios que sean prestados y licencias en el país en desarrollo de un contrato escrito, y que se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas o personas sin negocios o actividades en Colombia, se encuentran exentos de IVA. Para acceder a este beneficio las empresas deberán estar inscritas en el Registro Único Tributario (RUT) al momento de constitución de la compañía y registrar los contratos ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ley No 788 del Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia 27 de diciembre de 2002).

Con motivo de incentivar la investigación, desarrollo e innovación en productos de software, también se ha creado un mecanismo que consiste en la exención del impuesto sobre la renta en la producción de software, rentas de fuente nacional o extranjera originadas en la producción de software elaborado en Colombia y que cuente con un alto contenido de investigación científica y tecnología. Considerar además que la renta originada por la producción de software elaborado en Colombia comprende la explotación del mismo a través de actividades como la elaboración, enajenación comercialización o licenciamiento del software certificado (Decreto No 624 del Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia 30 de Marzo de 1989).

6.3.3.1.2 Factores económicos

La industria de software nacional es una de las que más ha percibido estas transformaciones en la economía, de hecho, Procolombia la entidad encargada de promover el turismo y la inversión extranjera en el país, ha señalado que las exportaciones del sector de las tecnologías de la información (TI) crecieron 29% entre 2012 y 2014.

Adicionalmente, en los últimos doce años (2003 – 2014) el mercado de software ha incrementado cinco veces su tamaño gracias a la creciente demanda de sus productos por parte del sector de telecomunicaciones, pero también el de finanzas, gobierno, consumo masivo y manufactura.

David Luna, ministro de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC), ha afirmado que “la industria de software del país es cada vez más especializada”, y por ello no duda en afirmar que tiene el potencial para convertirse en un sector de “talla mundial”.

Precisamente, el más reciente informe del Software Engineering Institute (SEI) sitúa a Colombia como país con el mayor número de empresas valoradas en CMMI, un modelo que evalúa los procesos de desarrollo, mantenimiento, adquisición y operación de sistemas de software. El auge de este sector lo explica el hecho de que el 99,8% de las empresas colombianas hayan avanzado hacia una transición digital de la mano del internet. Y es que el número de conexiones llegó a 9,9 millones en 2014, lo que supone un aumento del 20,4% frente a 2013.

Un estudio del sector publicado por la Superintendencia de Sociedades confirma que el aumento del número de conexiones de banda ancha en el país es una variable de “vital importancia para las empresas de software y TI, pues un mayor número de usuarios implica el crecimiento del mercado y de clientes potenciales para el negocio”.

El resultado del desarrollo de la infraestructura de tecnología ha permitido que la industria de software incremente sus ventas. Estas pasaron de los 2,6 billones a los 9,3 billones entre 2010 a 2014, respectivamente.

La notable participación de los desarrolladores de software ha contribuido con el fortalecimiento del sector ‘correo y telecomunicaciones’ – que es en donde está clasificada esa industria tecnológica. (Luna, 2015).

6.3.3.1.3 Factores Sociales

Según el informe Talent Mobility 2020, The next generation of international assignments tal es la importancia que las tecnologías tienen en la sociedad y en el mercado, que quienes no sepan subirse a la ola tecnológica, no podrán sobrevivir.

Por lo tanto al abordar el componente social en este apartado de la investigación, vale la pena resaltar dos aspectos trascendentales de éste factor como son; uno relacionado con la capacidad de interacción que tengan los empresarios con otros empresarios y clientes y otro relacionado con la articulación del negocio con los impulsores externos existentes en el mercado en este caso aquellos impulsores representados en las agremiaciones u organizaciones sociales o estatales que impacten positivamente la proyección institucional del empresario y el posicionamiento de su producto o servicio.

Creemos indispensable que las empresas cuenten con un mecanismo de articulación de los procesos de negocios con las condiciones externas adecuadas y los impulsores regionales, tales como las condiciones que requiere la industria para fomentar altos y efectivos niveles de rendimientos empresariales; además de que la región tenga una gran atractividad capaz de interesar a empresas ancla, socios tecnológicos, inversionistas o FDI (inversión foránea directa) en forma efectiva y permanente (Mayenberger, 2009).

En esencia nada puede lograr un emprendedor si desde el inicio de su emprendimiento, no se despoja de la individualidad y se articula con todos los agentes externos impulsores que existan en el contexto geográfico donde interactúa como en este caso sería la academia representada por las universidades e instituciones de formación de capital humano existente en el área de influencia (Santander, Cesar, Bolivar), la banca, otras industrias relacionadas y/o complementarias al proceso

o enclave productivo y las organizaciones o agremiaciones propias del sector como la cámara de comercio o fenalco.

Como corolario de lo anterior se desprende entonces que el empresario de hoy en Colombia debe velar por reconocer en el contexto que rodea su empresa factores sociales importantes y al mismo tiempo cambiantes de una región a otra como lo son; el demográficos (debido a la pluralidad étnica que rodea cada departamento o región), los relacionados con las costumbres y cultura general (asociado al anterior y que impacta de acuerdo a las diferencias existentes en un país pluricultural), los asociados a la seguridad ciudadana (relacionado con la percepción del ciudadano en relación con factores que afecten su propia integridad o la de su negocio).

Con el reconocimiento de los anteriores factores y la articulación con los impulsores regionales existentes el emprendedor puede atender adecuadamente todos los aspectos derivados de éste factor sin que éstos se conviertan en un impedimento para su desarrollo empresarial.

6.3.3.1.4 Factores Tecnológicos

El uso de las tecnologías como una estrategia para competir, es considerado hoy en día un aspecto relevante en cualquier tipo de organización empresarial, toda vez que la gran mayoría de las empresas existente en el país, buscan a partir del desarrollo tecnológico la forma de como lograr la mejora de sus materiales, procesos o de la producción misma, así como también los empresarios buscan avances y mejoras en relación con logística y el transporte.

Todo lo anterior sustentado en un tipo de compatibilidad tecnológica que no los aisle, sino que por el contrario mejore sus medios informáticos y de comunicación con los cuales se espera mantenerse en el mercado logrando posicionamiento y reconocimiento.

El módulo TIC de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), investigó 7.542 empresas industriales manufactureras en el año 2017, las cuales se encontraban activas al momento de la

encuesta, el 99,5% de las empresas usaba computador, el 99,5% utilizaba internet y el 72,4% tenía página o sitio web (dane.gov.co).

Ello indica entonces que las empresas en Colombia están desarrollando su rol acompañándose de las ayudas tecnológicas que en gran medida hoy logran generar respuestas favorables de interacción e intercambio comercial y de información con clientes y proveedores que favorecen el desarrollo empresarial.

El uso de una ayuda tecnológica como el computador, la internet, la telefonía celular entre otras ayudas garantiza el enlace de la empresa con el mundo y masifica sus oportunidades de sostenibilidad en el mercado, por ende, los esfuerzos del estado deben ser consecuentes con las inversiones estatales para de esta manera asegurar que las empresas sigan aportando día a día al desarrollo económico y social del país.

En Colombia el Gobierno está comprometido a apoyar y dar impulso al sector de servicios por medio del Programa de Transformación Productiva, como una estrategia consolidada para su fomento y crecimiento, que en los últimos años generaron un ambiente adecuado para su reconocimiento a nivel mundial (Procolombia.com).

Con los programas Gobierno en Línea, Fortalecimiento de la Industria TI (FITI) y Vive Digital, a través del Ministerio de Tecnologías de la Información, el Gobierno Colombiano trabaja por una mayor cobertura en el uso de redes y aprovechamiento de las mismas. Estos programas abren un amplio espectro de oportunidades para las industrias de software y servicios TI en el país por la masificación y acceso de la tecnología, un crecimiento en la demanda de la industria y los habitantes de estos bienes y servicios.

Un programa estatal como Vive Digital tiene como objetivos generar crecimiento económico basado en el uso y apropiación de las TIC's en la población colombiana y el desarrollo de un

ecosistema digital nacional. En tal sentido, se debe considerar una oportunidad importante para los sectores económicos del país articularse con los diferentes impulsores que existen en el contexto sociodemográfico en donde desarrolla su propósito social las empresas con el fin de que estos sirvan para apalancar las relaciones cada vez mas cercanas entre los clientes reales y potenciales y los bienes y/o servicios que se ofertan desde las empresas.

6.3.3.1.5 Factores legales

En relación con éste factor, es importante considerar por parte del empresario, cuales son el conjunto de normas jurídicas que afectan o impactan legalmente a una empresa.

Conocidos los compendios normativos que regulan el quehacer de las empresas y el manejo de sus recursos, los Gerentes deben adecuar sus organizaciones a dichas exigencias con el propósito de siempre mantenerse en la legalidad y de ésta manera se pueden reinvertir los tributos pagados en beneficios que cada día busquen desarrollar mejor sus propósitos misionales.

La Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor; en la mencionada ley se establece que los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor (derechosdeautor.gov.co).

De igual manera es importante tomar en consideración la Ley 1429 de 2010 por la cual se expide la ley de formalización del empleo que tiene por objeto, la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse (secretariasenado.gov.co).

Así mismo se debe tomar en consideración la Ley 1581 de 2012 (Régimen General de Protección de Datos Personales), el cual, de conformidad con su artículo 1, tiene por objeto "(..) desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (mintic.gov.co).

Por otra parte, también es importante en materia financiera tener en cuenta la Ley 1314 de 2009 en la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera en Colombia. Con la expedición de esta Ley, el Gobierno Nacional encargó al Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) para el proceso de normalización técnica de las normas en Colombia; la idea es que las empresas migren a éste tipo de normativa global que les favorezca para inetractuar con mercados generales en el mundo (conpuacol.org).

Y por ultimo el Decreto 1443 de 2014 por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (mintrabajo.goc.co).

Todo este resumen normativo entre otras muchas existentes en Colombia, son el andamiaje jurídico en el que debe soportar sus actuaciones las empresas legalmente constituidas con las cuales se pretende impactar los derechos y deberes de todas las partes, generando con ello seguridad y adaptabilidad a las condiciones económicas, sociales, políticas, ambientales y culturales del país.

Tabla 10. *Análisis Pestel Asesorar Ltda.*

Análisis Pestel Asesorar Ltda					
P	E	S	T	E	L
Creación de mecanismos como	El mercado de software ha incrementado cinco	Incentivos por parte del gobierno	Programas como Vive Digital, Gobierno en	Cada uno de los agentes involucrados en	Creación de una visión general y acotada

<p>incentivos a exportar productos de software</p>	<p>veces su tamaño gracias a la creciente demanda de sus productos por parte del sector de telecomunicaciones, pero también el de finanzas, gobierno, consumo masivo y manufactura.</p>	<p>nacional para jóvenes estudiantes que ingresen al mundo del desarrollo de software y tecnologías</p>	<p>Línea, Fortalecimiento de la Industria TI (FITI) abren un amplio espectro de oportunidades para las industrias de software y servicios TI en el país por la masificación y acceso de la tecnología, un crecimiento en la demanda de la industria y los habitantes de estos bienes y servicios.</p>	<p>desarrollo, implantación o utilización, deben adoptar los esfuerzos necesarios para mitigar el impacto negativo que provocan en el medio ambiente.</p>	<p>permitiendo un breve análisis de las principales modificaciones legales introducidas en los últimos años así como endurecer los diversos proyectos de ley que se encuentran en estudio teniendo en cuenta delitos informáticos como pueden ser:</p>
	<p>Ya no es suficiente con aplicar medidas en el data center, sino que éstas deben integrarse en todos los niveles de la organización y se deben alinear con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa.</p>	<p>Delito de Violación a la Intimidad Uso Indebido de Archivos Computarizados Pornografía infantil Hurto Agravado por Transferencia Electrónica de Fondos Delitos contra los Derechos de Autor Plagio y comercialización de obra</p>			

Tabla 10. (Continuación)

Análisis Pestel Asesorar Ltda					
P	E	S	T	E	L
Exención del impuesto sobre la renta en la producción de software, rentas de fuente nacional o extranjera originadas en la producción de software	Participación de los desarrolladores de software ha contribuido con el fortalecimiento del sector ‘correo y telecomunicaciones’ – que es en donde está clasificada esa industria tecnológica.	Todas las empresas, por más pequeñas que sean, tienen que involucrar tecnología en sus procesos, lo que garantiza un constante crecimiento, porque abarca a los demás mercados.	El gobierno colombiano trabaja por una mayor cobertura en el uso redes y aprovechamiento de las mismas.	Las organizaciones necesitan adoptar una visión integral cuyos pilares sean la Green IT y la RSC y que abarque desde su concepción del back-office (con la virtualización, la consolidación de infraestructuras y la monitorización de la energía),	

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

(Fred R., 2003)

Tabla 11. Resultante de la Matriz MEFE.

Mefe	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector	0.08	3	0.24
Creación de nuevos software administrativos	0.06	3	0.18
Actualización de tecnología en software	0.07	3	0.21
Alienación con la demanda de software	0.07	4	0.28
Gran participación en la región	0.07	4	0.28
Satisfacción del servicio	0.08	4	0.32
Servicio al cliente diferencial de la competencia	0.07	4	0.28
Sub totales			1.79
Amenazas			
No definición de competencias en los empleados del sector	0.07	2	0.14
Concentración de tomas de decisiones en el sector publico	0.08	2	0.16

Tabla 11. (Continuación)

Competencia del mercado por precio en el sector	0.07	2	0.14
Poco poder de negociación de los clientes del sector publico	0.08	1	0.08
Precios no competitivo en el sector	0.06	1	0.06
Demora en los pagos de cobro a clientes sector publico	0.07	1	0.07
Competencia con innovación tecnológica de otras casas de software	0.07	1	0.07
Sub totales			0.72
Resultantes	1		2.51

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta matriz es de 2.51 donde es evidenciado que el factor externo es favorable ya que es superior a 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado ya que muestra solo el 0.72 como ponderado generando la oportunidad de quedar a un lado para concentrarse en las oportunidades que se tienen y se exploran con un peso de 1.79, lo anterior establece que el ambiente externo es favorable a la cooperativa.

6.3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Realizando un análisis en el sector de software en la región de Santander al nivel competitivo de asesorar Ltda. Se encontraron dos empresas que posee propiedad sobre los siguientes sistemas;

Software Transform erp, diseñado para el sector público que contiene 4 módulos de administración como Contabilidad, tesorería, presupuesto e impuestos y su cubrimiento en la región se limita al 10% de los municipios y entidades estatales existentes.

Software Pct: PCT Enterprise es un Sistema de Información Administrativo y Financiero exclusivo para el Sector Público. PCT Enterprise está presente en entidades del Sector Público que operan en 23 Departamentos y la ciudad de Bogotá. Actualmente se evidencia productivo en el 50% de las Gobernaciones de Colombia, 27 Alcaldías Municipales, 16 Corporaciones Autónomas

Regionales y en Cormagdalena (50%) y otras entidades públicas de Nivel Central, Territorial y Empresas Sociales del Estado, su cubrimiento en la región de santander es del 4%, aunque es una casa de software madura, se limita más al sector público del nivel Nacional y no al territorial.

Tabla 12. *Resultante de la Matriz MPC*

MPC	Asesorar Ltda		PCT Ltda		Transform		
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Factores Generales							
Participación en el sector	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.4
Precio	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45
Calidad	0.14	4	0.56	4	0.56	2	1.12
Perfil de Empleados	0.19	4	0.76	3	0.57	2	1.14
Tecnología	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.6
Liquidez	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.6
Fidelidad del cliente	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.48
Resultantes	1		3.4		2.52		4.79

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia los resultados aportados en desarrollo del proceso investigativo y graficados en las tablas que antecedieron, se puede determinar que Asesora Ltda muestra una gran ventaja competitiva (89% de posicionamiento en el Departamento de Santander) en relación con otras casas de software especializadas en el sector; debido a que la empresa objeto de investigación, posee una serie de fortalezas tales como la participación en el sector, el precio, el perfil de los

empleados y la fidelidad que orienta todos los días a sus clientes, con las cuales ha ganado un espacio y el reconocimiento a una labor dentro de un sector tan importante como lo es el sector público.

6.4 Contextualización de la empresa ASESORAR LTDA a 2023 a partir de planeación estratégica

6.4.1 Definición de la posición estratégica y evaluación de acciones de la organización. PEYEA.

Para elaborar la matriz PEYEA se toman como base las variables analizadas en las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y de evaluación de factores externos (MEFE), así como en los indicadores de evaluación del comportamiento financiero de la Empresa Asesorar Ltda.

Igualmente, se tienen en cuenta factores relacionados a nivel nacional y los factores de ventaja competitiva para la empresa Asesorar Ltda. De acuerdo con los resultado que se pueden apreciar en la gráfica de la matriz PEYEA la cooperativa Asesorar Ltda, tiene una posición estratégica agresiva sustentada en sus fortalezas internas tanto financieras como de ventajas industriales y en menor grado en el sector externo fortalezas de las ventajas competitivas y estabilidad del entorno, que aunque no son muy adversas deben ser tenidos en cuenta por la empresa para el diseño de sus estrategias de corto y largo plazo, perfilando políticas dirigidas a estas fuerzas que permitan mejorar su impacto en los resultados y cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Ver figura No 12).

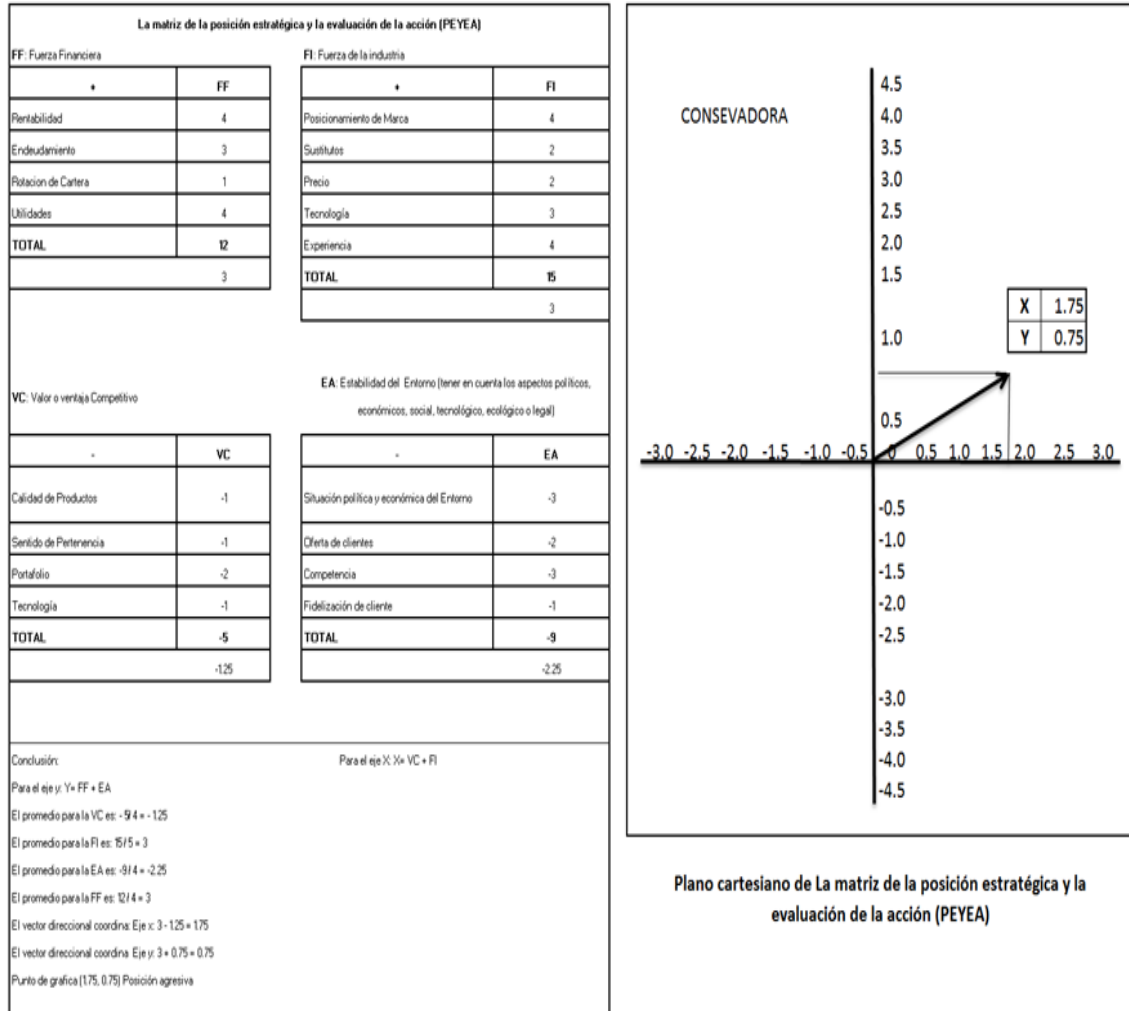


Figura 9. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

6.4.2 Definición de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, interno y externos (David, 2008). De acuerdo con la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica las estrategias más atractivas, más convenientes o que con mayor probabilidad pueden llevar a Asesorar Ltda, al éxito son aquellas Estrategias centradas en el conocimiento de la descentralización del liderazgo toda vez que de acuerdo a lo indagado con el Gerente General en

la entrevista estructurada adelantada, los trabajadores – asociados responden a los requerimientos de manera autónoma debido al impedimento generado por la ubicación geográfica que dista la sede principal de las operaciones que se desarrollan desde los diferentes Municipios lo que hace imperativo estructurar un sistema de planificación que tenga en cuenta ésta debilidad y la pueda potencializar para la mejora.

Esta matriz utiliza la información de la etapa 1 que se basa en los análisis externos, internos y competitivos con el fin de poder seleccionar estrategias específicas para llevar a cabo en la organización. Así mismo desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; adicionalmente el grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno, siendo posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Igualmente es necesario mencionar que además de las ventajas mencionadas anteriormente basada en que la matriz se construye a partir de los factores clave relacionados con la MEFI y la MEFÉ, La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. (DAVID, 2003), lo cual permite desarrollar de manera eficiente los análisis de la organización objeto de estudio.

Tabla 13. *Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.*

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica								
N°	Factores Críticos de Éxito	Peso	Estrategias centrada en la descentralización del liderazgo		Estrategias centradas en la disminución de cartera		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Oportunidades							
1	Crecimiento del sector	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2	Creación de nuevos software administrativos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
3	Actualización de tecnología en software	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
4	Alienación con la demanda de software	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
5	Gran participación en la región	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Satisfacción del servicio	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
	Amenazas							
7	No definición de competencias en los empleados del sector	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
8	Concentración de tomas de decisiones en el sector publico	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
9	Competencia del mercado por precio en el sector	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
10	Poco poder de negociación de los clientes del sector publico	0.08	*	*	*	*	*	*
11	Precios no competitivo en el sector	0.06	*	*	*	*	*	*
	Amenazas							
12	Demora en los pagos de cobro a clientes sector publico	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
13	Competencia con innovación tecnológica de otras casas de software	0.07	*	*	*	*	*	*
	Fortalezas							
14	Experiencia en el sector	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
15	Talento humano con experiencia	0.12	*	*	*	*	*	*
16	Facilidades para el pago por el cliente	0.08	*	*	*	*	*	*
17	Servicio al cliente personalizado	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
18	Liderazgo innovador	0.08	*	*	*	*	*	*
19	Cobertura en la región	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
	Debilidades							
20	Rentabilidad financiera limitada	0.07	*	*	*	*	*	*
21	Demoras en cobro de cartera	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
22	Concentración de tomas de decisión en el líder	0.07	*	*	*	*	*	*
23	Iliquidez	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
24	Inexistencia de estrategia de marketing	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08

25 Precios no competitivos	0.05	*	*	*	*	*	*
Total			3.73		2.34		2.72

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados presentados en la tabla anterior, se observa que la empresa Asesorar Ltda cuenta con aspectos internos favorables que impactan positivamente la proyección institucional de la empresa como lo es contar con un producto (software) que responde a las necesidades y expectativas de los clientes (en especial del sector público en los Municipios de la región), la confiabilidad en los resultados y la disposición para dar respuesta a las necesidades derivadas de los procesos ofertados.

De igual manera debe tomar en consideración elementos externos que siguen siendo los que impactan la entidad como la poca celeridad en los cobros que generan carteras elevadas y no le permiten disponer del recurso en tiempo real.

Al fina se podría decir que la confianza y grado de satisfacción del cliente en el producto sigue sosteniendo los resultados de Asesorar Ltda a pesar de que en el mercado puedan existir otras empresas de la competencia que puedan ofertar por menor precio y con una capacidad de cobro por el servicio mucho mas efectiva.

6.4.3 Planteamiento del problema a partir de la posición y planeación estratégica.

La Cooperativa Asesorar Ltda., presenta congestión de los procesos en la empresa por la falta de poder de decisión y negociación concentradas solo en el líder, a su vez demoras en la atención oportuna de sus clientes por la concentración del conocimiento en pocos empleados, e incumplimiento de las metas del plan de trabajo de la cooperativa para el año 2023, que incluyen disminuir la rotación de cartera, cobro oportuno de los servicios a los clientes y superar a la competencia.

6.4.4 Análisis Estructural Prospectivo de la organización a partir del método MICMAC

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a Godet (2007, p. 65) citado por (Alejandro, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema o de la organización. (GODET, 2018).

6.4.4.1 Definición de Variables.

Como parte de los insumos para el análisis a partir del software MicMac se definen las siguientes variables; Como parte de los insumos para el análisis a partir del software MicMac se definen las siguientes

Tabla 14. *Listado de Variables fuente Mic Mac*

N°	Long Label	Short Label	Descripción de las variables
1	Talento humano	Experiencia	Experiencia del talento humano
2	Administrativo	Un Lideraz	Un liderazgo de innovaciones
3	Gubernamental	Alineación	Alineación de cooperativa con el estado

Tabla 14. (Continuación)

N°	Long Label	Short Label	Descripción de las variables
1	Talento humano	Experiencia	Experiencia del talento humano
2	Administrativo	Un Lideraz	Un liderazgo de innovaciones
3	Gubernamental	Alineación	Alineación de cooperativa con el estado
4	Financiero	Facilidades	Facilidades de pago por el cliente
5	Reconocimiento de marca	Reconocimi	Reconocimiento de la marca en el sector
6	Servicios al cliente	Servicio a	Servicio al cliente personalizado
7	Carencia de planes	Carencia d	Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal
8	Falta de bienestar	Falta de p	Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y Crecer a otras regiones
9	Centralización	Centralzia	Centralización de las decisiones y demoras en los procesos
10	Demoras en cobro	Demoras en	Demoras en el cobro de los servicios al cliente
11	Tecnológico	Precios no	Precios no completivos en una mercado abierto
12	Competencia	Competenci	Competencia extranjera
13	Experiencia en el sector	EXP_SECT	Experiencia en el sector
14	Actualización de tecnología en módulos	Actual	Actualización de tecnología en módulos
15	Facilidades de pago por el cliente	Facili	Facilidades de pago por el cliente
16	Inexistencia de estrategia de marketing	Inexistenc	Inexistencia de estrategia de marketing
17	Satisfacción del servicio	Satisfacci	Satisfacción del servicio
18	Crecimiento del sector	Crecimient	Crecimiento del sector

Fuente: Elaboración propia

6.4.4.2 Definición de la matriz

Como parte de los insumos para el análisis con el software MicMac y partir de una lista de variables estructurales presentadas en la table Nx Listado de Variables se genera la **matriz** que representa las **influencias directas** entre las variables, las cuales era extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, como se presente a continuación: (Ver figura 13)

	1 : experienci	2 : un lideraz	3 : alineacion	4 : facilidad	5 : reconocimi	6 : servicio a	7 : carencia d	8 : falta de p	9 : centralzia	10 : demoras en	11 : precios no	12 : competenci	13 : EXP_SECT	14 : actual	15 : facili	16 : Inexistenc	17 : Satisfacci	18 : Crecimient
1 : experienci	0	3	2	1	0	3	3	3	1	1	0	0	2	3	2	2	1	2
2 : un lideraz	3	0	3	3	0	3	3	0	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2
3 : alineacion	3	3	0	3	0	3	2	2	3	2	0	2	2	2	1	3	2	2
4 : facilidad	2	3	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	2
5 : reconocimi	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	2	1	3	2	2
6 : servicio a	3	3	3	3	3	0	3	0	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
7 : carencia d	3	3	2	1	1	3	0	3	2	2	0	0	2	2	2	1	2	2
8 : falta de p	3	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2
9 : centralzia	2	0	3	1	2	0	1	1	0	2	0	2	1	2	2	2	2	2
10 : demoras en	2	0	3	1	1	0	1	2	2	0	1	0	2	2	2	1	1	1
11 : precios no	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	1	3	2	2	1	1
12 : competenci	0	0	2	0	2	1	0	0	0	1	1	0	3	3	2	1	2	1
13 : EXP_SECT	2	2	3	1	3	1	2	2	1	2	1	1	0	3	2	2	1	2
14 : actual	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	0	1	2	2	2
15 : facili	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	0	3	2	2
16 : Inexistenc	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
17 : Satisfacci	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	0	1
18 : Crecimient	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 10. Matriz de Influencias Directas. Adaptado de Software Mic Mac

Las influencias se califican de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia 1: Débil 2: Media 3: Fuerte P: Potencial

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de influencia definida en la Figura No 13 se procede a diseñar los planos de influencia en los cuales fluctúan las condiciones de Asesorar Ltda tal y como se describe a continuación.

6.4.4.3 Planos de influencia

6.4.4.3.1 Plano de Influencia: directas e indirectas

El plano de influencia directa e indirecta, ubican las variables estratégicas en el extremo superior derecho, observándose que es el fuerte de trabajo de la empresa.

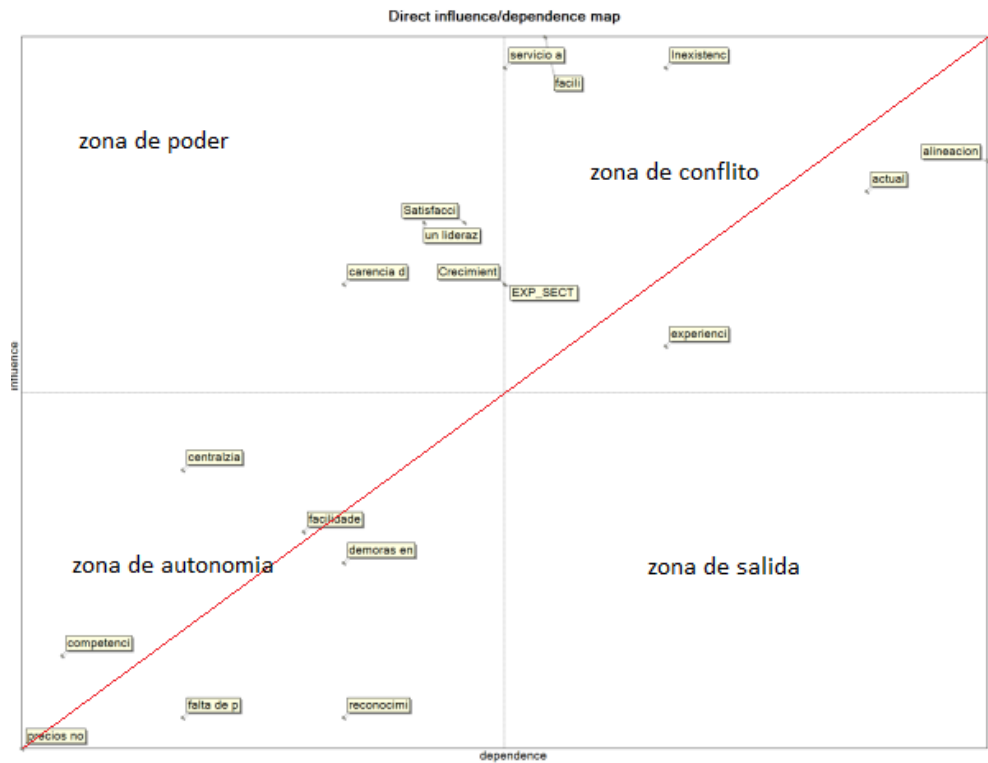


Figura 11. Plano Directo. Adaptado de Software Mic Mac

De acuerdo a la ubicación en el cuadrante las variables se clasifican:

Zona de poder: Las variables ubicadas en el cuadrante I o Zona de Poder son aquellas que no son controlables por el sistema, es decir, la empresa no puede controlarlas. Las variables ubicadas en este cuadrante son:

Satisfacción del servicio

Un liderazgo de innovaciones

Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal

Zona de Conflicto: En el Cuadrante II o Zona de Conflicto se ubican las variables y las cuales pueden ser controladas por el sistema, aquí se ubican las siguientes variables.

Servicio al cliente personalizado

Productos fáciles para el cliente

Inexistencia de estrategia de Marketing

Alineación de cooperativa con el Estado

Actualización de tecnología en Módulos

Experiencia del talento humano

Experiencia en el sector

Zona de Salida: En el cuadrante III o Zona de salida. No hay variables lo cual no hay dependencia del sistema.

Zona de falsos problemas: Cuadrante IV o Zona de falsos problemas o problemas autónomos. Estas variables no son controladas por el sistema.

Precios no competitivos en una mercado abierto

Competencia extranjera

Centralización de las decisiones y demoras en los procesos

Reconocimiento de la marca

Facilidades de pago por el cliente

Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras regiones

Demoras en el cobro de los servicios al cliente

6.4.4.3.2 Plano de Influencia Indirecta

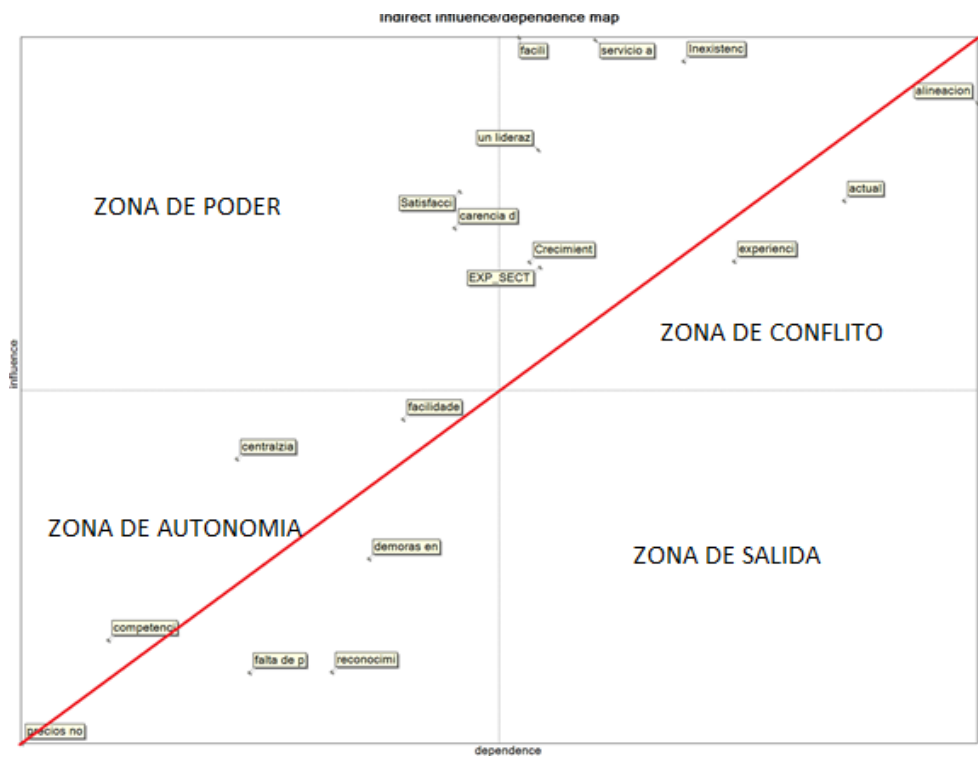


Figura 12. Plano Indirecto. Adaptado de Software Mic Mac

La variable con una mayor influencia es la Implementación de canales de comunicación en los diferentes niveles de la institución.

Plano de Desplazamientos

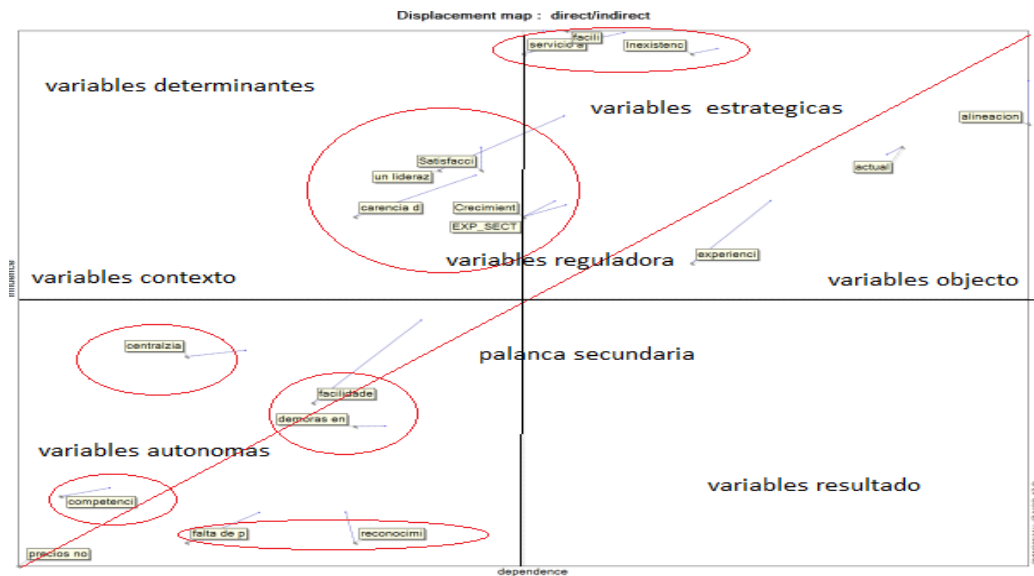


Figura 13. Plano de desplazamientos. Adaptado de Software Mic Mac

A continuación, se muestran el comportamiento de cada variable en el Plano de desplazamientos

Dentro de las variables estratégicas se encuentran:

Servicio al cliente personalizado

Productos fáciles para el cliente

Inexistencia de estrategia de marketing

Experiencia del talento humano

Actualización de tecnología en módulos

Alineación de cooperativa con el estado

Dentro de las variables determinantes se encuentran:

Satisfacción del servicio
un liderazgo de innovaciones
carencia de planes de bienestar e incentivos al
personal
Crecimiento del sector
experiencia en el sector

Dentro de las variables autónomas se encuentran:

Centralización de las decisiones y demoras en los procesos
Competencia extranjero
Facilidades de pago por el cliente
Demoras en el cobro de los servicios al cliente
Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras
regiones
Reconocimiento de la marca
Precios no competitivos en una mercado abierto

6.4.4.4 Características de la Matriz

Los resultados de las interacciones muestran que las variables Alineación de cooperativa con el estado, Actualización de tecnología en módulos, Experiencia del talento humano, Estrategias de

valor agregado para clientes y Competitividad por conocimiento de sector en sus necesidades son las que mayor influencia tiene sobre las demás variables, asimismo se observa entre las variables que son más independientes de las otras son Servicio al cliente personalizado, Inexistencia de estrategia de marketing y Productos fáciles para el clientes. Por lo anterior se deduce que la estrategia debe estar concentrada en las seis variables de mayor influencia al situarse en la denominada "zona de conflicto"; mientras que las variables Estrategias centradas en la Alineación de cooperativa con el estado, Actualización de tecnología en módulos, Experiencia del talento humano.

Tabla 15. *Listado de análisis conjunto*

INDICATOR	VALUE
Matrix size	18
Number of iterations	2
Number of zeros	73
Number of ones	49
Number of twos	144
Number of threes	58
Number of P	0
Total	251
Fillrate	77.46914%

Fuente: Software Mic Mac

6.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda.

6.5.1 Análisis de Impactos Cruzados para la construcción de escenarios Apuesta, a partir de la aplicación del SMIC PROB-EXPERT.

6.5.1.1 Definición del Perfil de los expertos

Con el fin de proyectar a la empresa a cinco (5) años en el área de prospectiva y estrategias se postularon los siguientes expertos:

Tabla 16. *Serie de expertos*

Nº	Apellido	Nombre	Peso	Cargo	profesión	correos
1	Lopez Rueda	Jose Luis	8	Líder	Ingeniero de sistemas	joseluislopez@hotmail.com
2	Hernandez Pinzon	Hugo Jose	7	Gerente	Administrador de empresas	hujohher@gmial.com
3	Bautista Patiño	Mabel Y	1	Financiera	Contadora Publica	bapayoma@hotmail.com

Fuente: Software Smic

6.5.1.2 Definición de Hipótesis

Tabla 17. Descripción De Las Hipótesis

N°	Título largo	Título variable	Formulación de la Hipótesis
1	Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal	carencia d	¿Qué tan probable es que para el año 2023, se aumenten los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización?
2	Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras regiones	falta de p	¿Qué tan probable es que para el año 2023, se pueda abrir una oficina de ventas para el proceso de negociación con nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa?
3	Centralización de las decisiones y demoras en los procesos	centralzia	¿Qué tan probable es que para el año 2023, se creen cargos con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones?
4	Demoras en el cobro de los servicios al cliente	demoras en	¿Qué tan probable es que para el año 2023 se cree un cargo para el proceso de generar la facturación, radicarla, gestionarla y verificar su posterior pago?
5	Precios no competitivos en un mercado abierto	precios no	¿Qué tan probable es que para el año 2023 se generen productos y servicios competitivos, diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio?

Tabla 17. (Continuación)

N°	Título largo	Título variable	Formulación de la Hipótesis
6	Competencia extranjera	competenci	¿Qué tan probable es que para el año 2023, se generen soluciones tecnológicas más auto sostenibles para el cliente y que no necesiten dependencias y entregar un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo? ?

Fuente: Software Smic

Visualización de resultados

La visualización de los resultados a través de Matriz de los valores, expresan las probabilidades de los escenarios ver figura No 8 y el histograma de probabilidad de los escenarios ver figura No 18 evidencian que el escenario más posible es el optimista debido a que fue el escogido por consenso por los expertos, lo más probable es que el escenario planteado se dé en el horizonte de futuro contemplado.

Debido a su análisis binario en el que 0 significa no y 1 significa sí, se puede afirmar que con las condiciones presentes es probable que se logre ejecutar las siguientes acciones orientadas a intervenir de manera precisa los posibles escenarios identificados.

Inicialmente Asesorar Ltda debe contemplar la apertura una oficina de servicio al cliente en donde se realicen las negociaciones con nuevos clientes, se cierren ventas y se ofrezcan todos los servicios complementarios así como los mejores beneficios.

También se hace necesario que se redefina la planta de cargos existentes incorporando nuevos cargos con funciones y competencias definidas, asegurando el desarrollo de liderazgos que generen soluciones y que den respuestas frente a la toma de decisiones.

Por otra parte, y haciendo especial énfasis en el componente del producto ofertado por Asesorar Ltda, se hace necesario que la empresa realice un ajuste al diseño y desarrollo de productos y servicios competitivos, que tengan en cuenta las necesidades de los clientes potenciales requeridos por entidades menos complejas de las actuales, con soportes 100% en línea para que se genere mayores y mejores utilidades en el negocio.

Adicionalmente se requiere en Asesorar Ltda, contar con un personal de apoyo administrativo y de soporte técnico, que favorezca la generación de la factura, propender por su radicación, gestión y su posterior verificación de pago así como también poder garantizar la asistencia técnica que apoye el desarrollo de soluciones tecnológicas más autosostenibles para el cliente; lo anterior con el fin de que sean consideradas como un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo.

De acuerdo con los resultados evidenciados en desarrollo del proceso investigativo se puede determinar que el escenario más probable con el 54.2% para la Cooperativa Asesorar Ltda en el año 2023 se estima que debe ser intervenido en relación con dos factores importantes que son el del liderazgo y la competitividad.

Por tal razón y en desarrollo de lograr un cambio en el futuro mediano de la empresa Asesorar Ltda, ésta deberá cumplir con la descentralización del liderazgo y la operatividad de la empresa, a partir de la modificación de su planta de cargos; incorporando para ello unos empleos nuevos que reconfiguren la estructura organizativa tanto en el componente administrativo como de la función misional del negocio.

Estos nuevos cargos que se pretendan incorporar tendrán a su cuenta la función de coordinación de los procesos administrativos, operativos y financieros, que posean competencias definidas para la negociación y que son necesaria para afrontar los retos, contrataciones y

cumplimiento de las metas de crecimiento establecidas en los planes de trabajo de la empresa para el año 2023.

Sin embargo, en relación con el factor financiero, se pudo constatar que éste no muestra el menor índice de probabilidad para el cumplimiento de disminuir la rotación de cartera, aspecto que se considera relevante si tenemos en cuenta que a partir de las ventas se establecen unas acciones complementarias de cobro que son las que redundan en las utilidades del negocio y que permiten su sostenibilidad en el mercado.

El resultado poco favorable de éste escenario, requiere entonces de un compromiso de cambio, sin embargo, a continuación, presentamos tres escenarios para Asesorar Ltda, perfilados al año 2023; para ello se utiliza la Matriz de los valores que expresan las probabilidades de los escenarios e incluyen la solución mediana, determinada a través de un programa de minimización cuadrática así:

	ASESORAR	MABEL Y	HUGO JOSE	JOSE LUIS
1 : 111111	0.548	0.244	0.405	0.711
2 : 111110	0.038	0.1	0.069	0.004
3 : 111101	0.038	0.053	0.07	0.007
4 : 111100	0	0.001	0	0
5 : 111011	0.002	0.035	0	0
6 : 111010	0.008	0	0.019	0
7 : 111001	0.011	0	0.019	0.006
8 : 111000	0.022	0.008	0.037	0.01
9 : 110111	0.019	0.117	0.018	0.009
10 : 110110	0.001	0.01	0	0
11 : 110101	0	0	0	0
12 : 110100	0	0	0	0
13 : 110011	0.005	0.001	0.005	0.006
14 : 110010	0.016	0	0.029	0.006
15 : 110001	0.025	0	0.037	0.018
16 : 110000	0.006	0	0	0.012
17 : 101111	0.016	0.101	0.018	0.005
18 : 101110	0	0.007	0	0
19 : 101101	0	0	0	0
20 : 101100	0	0	0	0
21 : 101011	0.002	0.001	0.005	0
22 : 101010	0.015	0	0.027	0.006
23 : 101001	0.018	0	0.034	0.006
24 : 101000	0.005	0.008	0	0.01
25 : 100111	0	0	0	0
26 : 100110	0	0	0	0
27 : 100101	0	0	0	0
28 : 100100	0	0	0	0
29 : 100011	0.018	0.002	0.029	0.011
30 : 100010	0.004	0.011	0	0.008
31 : 100001	0.005	0	0	0.011
32 : 100000	0.002	0.001	0	0.004
33 : 011111	0.013	0.166	0	0.004
34 : 011110	0.001	0.013	0	0
35 : 011101	0	0	0	0
36 : 011100	0	0	0	0
37 : 011011	0.001	0.017	0	0
38 : 011010	0.003	0	0	0.005
39 : 011001	0.003	0	0	0.006
40 : 011000	0.014	0	0.02	0.011
41 : 010111	0.001	0.01	0	0
42 : 010110	0	0	0	0
43 : 010101	0	0	0	0
44 : 010100	0	0	0	0
45 : 010011	0.004	0	0	0.008
46 : 010010	0.013	0	0.019	0.008
47 : 010001	0.01	0	0.011	0.011
48 : 010000	0.009	0.009	0.015	0.004
49 : 001111	0.002	0.031	0	0
50 : 001110	0	0	0	0
51 : 001101	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0	0
53 : 001011	0.003	0	0	0.007
54 : 001010	0.017	0	0.022	0.016
55 : 001001	0.01	0	0.015	0.008
56 : 001000	0.011	0.009	0.013	0.01
57 : 000111	0	0	0	0
58 : 000110	0	0	0	0
59 : 000101	0	0	0	0
60 : 000100	0	0	0	0
61 : 000011	0.013	0.016	0.016	0.012
62 : 000010	0.016	0	0.023	0.013
63 : 000001	0.014	0	0.025	0.005
64 : 000000	0.014	0.052	0	0.023

Figura 14. Matriz de los valores expresan las probabilidades de los escenarios.

Fuente: Software Smic-Prob-Expert

Se trata de una solución mediana determinada a través de un programa de minimización cuadrática.

Histograma de probabilidad de los escenarios de Asesorar Ltda. para el año 2023.

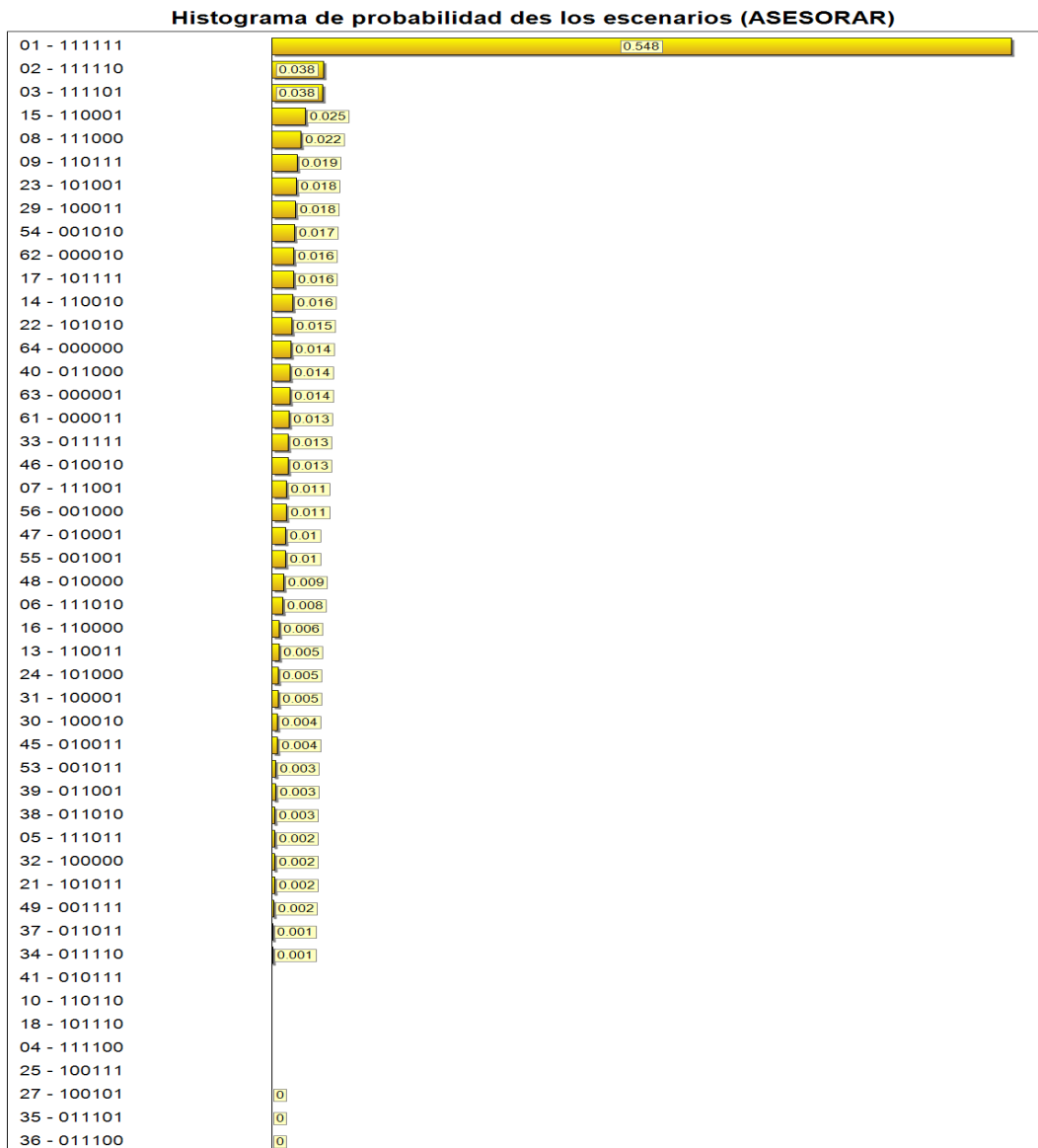


Figura 15. Histograma de probabilidades de escenarios.

Fuente: Software Smic-Prob-Expert

6.5.1.3 Definición y análisis de escenarios

6.5.1.3.1 Escenario más Probable para la Empresa Asesorar Ltda.

Tabla 18. Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario probable.

Escenario	José Luis	Hugo José	Mabel y	Asesorar
02 – 111110	0.004	0.069	0.1	0.038

Fuente: Smic

Se plantea una perspectiva orientada al año 2023, donde el área financiera y administrativa de Asesorar Ltda se mantenga, logrando resultados positivos.

Dichos resultados alcanzados en el 2023 los generan nuevas acciones de intervención como las relacionadas con que Asesorar Ltda debe contemplar la apertura de una oficina de servicio al cliente en donde se realicen las negociaciones con nuevos clientes, se cierren ventas y se ofrezcan todos los servicios complementarios así como los mejores beneficios.

También se hace necesario que se redefina la planta de cargos existentes incorporando nuevos cargos con funciones y competencias definidas, asegurando el desarrollo de liderazgos que generen soluciones y que den respuestas frente a la toma de decisiones.

Por otra parte, y haciendo especial énfasis en el componente del producto ofertado por Asesorar Ltda, se hace necesario que la empresa realice un ajuste al diseño y desarrollo de productos y servicios competitivos, que tengan en cuenta las necesidades de los clientes potenciales requeridos por entidades menos complejas de las actuales, con soportes 100% en línea para que se genere mayores y mejores utilidades en el negocio.

6.5.1.3.2 Escenario más Pésimo para la Empresa Asesorar Ltda.

Tabla 19. Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario pesimista.

Escenario	José Luis	Hugo José	Mabel y	Asesorar
10 – 110110	0	0	0.01	0.001

Fuente: Smic

No se cumple ninguna hipótesis, logrando resultados negativos en todos los indicadores de éxito de la Cooperativa de Asesorar Ltda. No logra incrementar las ventas ni la recuperación de cartera con la oficina de servicio al cliente (ventas y de cartera), al crear reorganizar la planta de cargos; los cargos incorporados como nuevos, con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones no descongestiona los problemas y si genera mayores costo de nómina, en relación con el desarrollo de nuevos productos y servicios competitivos han tenido poca aceptación por falta de información creando costo adicionales por desarrollo que no pueden ser recuperados.

6.5.1.3.3 Escenario Optimista para la Empresa Asesorar Ltda.

Tabla 20. Matriz de los valores expresan las probabilidades del escenario Optimo.

Escenario	José Luis	Hugo José	Mabel y	Asesorar
01 – 111111	0.711	0.405	0.244	0.548

Fuente: Smic

Como se había explicado el punto 2.3.2.1.4 Histograma de probabilidad de los escenarios de Asesorar Ltda, Para el año 2023 (página 43), y de acuerdo con los resultados obtenidos en este apartado, se puede determinar que el escenario más Optimista con una probabilidad del 54.2% para la Cooperativa Asesorar Ltda, al año 2023, se estima que en parte es el factor del liderazgo y competitividad que podrá cumplirse con la incorporación de una estrategias de contemplar la apertura una oficina de servicio al cliente en donde se realicen las negociaciones con nuevos clientes, se cierren ventas y se ofrezcan todos los servicios complementarios así como los mejores beneficios.

También se hace necesario que se redefina la planta de cargos existentes incorporando nuevos cargos con funciones y competencias definidas, asegurando el desarrollo de liderazgos que generen soluciones y que den respuestas frente a la toma de decisiones.

Por otra parte, y haciendo especial énfasis en el componente del producto ofertado por Asesorar Ltda, se hace necesario que la empresa realice un ajuste al diseño y desarrollo de productos y servicios competitivos, que tengan en cuenta las necesidades de los clientes potenciales requeridos por entidades menos complejas de las actuales, con soportes 100% en línea para que se genere mayores y mejores utilidades en el negocio.

Adicionalmente se requiere en Asesorar Ltda, contar con un personal de apoyo administrativo y de soporte técnico, que favorezca la generación de la factura, propender por su radicación, gestión y su posterior verificación de pago así como también poder garantizar la asistencia técnica que apoye el desarrollo de soluciones tecnológicas más autosostenibles para el cliente; lo anterior con el fin de que sean consideradas como un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo.

6.5.2 Análisis de tendencia De Variables Endógenas

Tabla 21. Análisis Tendencial De Variables Endógenas

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Talento Humano	experiencia del talento humano	El personal con el conocimiento y mayor experiencia que aporta credibilidad a la empresa	Número de Años de trabajo en el sector por empleado	Cientes no satisfecho por carecer también del conocimientos en realizar procesos especiales	Clientes con gran aceptación y solicitud de asistencia para sus procesos	Lograr masificar el conocimiento y la experiencia al nuevo personal para futuras rotaciones y poseer un talento humano con la experiencia deseada
				Incrementar dicha		
Administrativo	Experiencia en el sector	La empresa posee más de 18 años de trabajo en el sector con más 350 contratos por año, prestado el servicio, lo cual presenta a sus clientes una credibilidad del 100%	número de contratos en el sector	El pasado no se contaba con dicho numero para competir en los procesos de contratación	Ahora la entidad utiliza su experiencia y capacidad de contratación mediante el RUP en el Secop para obtener ventaja antes sus competidores	Incrementar dicha Experiencia para seguir manteniendo una ventaja diferencial antes sus competidores y presentar a sus clientes antiguos una empresa con credibilidad.
				Incrementar dicha		

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Un liderazgo de innovaciones	Un liderazgo de innovaciones que el empresario mantiene para con la cooperativa al día en tecnología, metas de expansión	Nuevos clientes	las metas de la cooperativa solo eran la sostenibilidad de la misma	Se poseen 350 clientes anuales, con un reconocimiento en la región	Se crean más frentes de contactos para nuevos negocios y creación de nueva soluciones informáticas
		Alineación de cooperativa con el estado	Numero de informes que entrega al cliente para entidades del estado	Los clientes debían realizar muchos informes que solicitaban la entidades de control y nacionales en forma manual, generando retrasos en los procesos y costos de personal para dichos trabajo	Se generan más de 15 informes por clientes para su informes que solicitaban la entidades de control y nacionales, esto mejora la eficiencia de la entidades, y genera empatía con los productos de la cooperativa para poder ser contratada	Generar un sección encargada de alinear los requerimientos de las entidades de control y nacionales, para que ellos puedan recibir lo requerido y los clientes se encuentre más satisfechos con el servicio prestado

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Financiero	Facilidades de pago por el cliente	La cooperativa pensando que la mayoría de sus clientes son municipios y entidades públicas con recursos escasos y flujo de efectivo limitado, permite recibir sus pagos mediante periodos no mayores a 360 días.	Meses que ofrece para el pago de sus servicios y productos	La no contratación por parte de los clientes por carecer de recursos en el momento del proceso de contratación	La mayoría de entidades contratan por mensualidades, facilitando cumplir con pac, lo cual para la cooperativa recibiría más clientes	lograr varios modelos de venta o prestación de servicios, como arrendamientos, leasing o por comisión que permita ampliar el número de clientes y que pueda existir continuo flujo de efectivo en la cooperativa
		Producto especializado en el sector con reconocimiento en la región, por su diseño y arquitectura.	Número de entidades que poseen el producto y servicios de la cooperativa	la tecnología que se trabajaba era en lenguaje clipper en dbase que era de los años 90, sin embargo por sus logros como una herramienta para pequeños municipios funcionaba	el producto se actualizo a un lenguaje o arquitectura por ejemplo PHP, JAVASCRIPT, CSS y HTML para los nuevos medios de comunicación, seguridad y interacción del usuario, pudiendo ofrecer el servicios a nuevas clientes	creando nuevas herramientas y diseños informáticos para solucionar la demanda de los clientes,
Tecnológico	Reconocimiento de la marca					

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Fuerza del mercado	Servicio al cliente personalizado	Las entidades públicas en muchos casos rotan mucho el personal de sus oficinas, en ese momento la empresa es una solución que mantiene el contacto personal y a su vez lo combina con herramientas digitales de comunicación de persona a persona	número de asistencias realizadas a los clientes por contrato	Era reducido por la falta de personal y herramientas digitales que permitirían una comunicación inmediata y personalizada a varios clientes	Se posee 28 personas para mantenerse en contrato con 350 entidades, las cuales promedio hacen una 5 consultas por día, las cuales puede tarde 5 a 45 minutos por usuario	Chat digitales, redes sociales, escritorio remotos y procesos de respuestas automáticas a consultas estándar de los usuarios como Ibm watson, con lo cual se podrá aumentar la cobertura de clientes atendidos, minimizar el tiempo de respuesta y incrementar el grado de satisfacción con la empresa

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Fuerza del mercado	Servicio al cliente personalizado	Las entidades públicas en muchos casos rotan mucho el personal de sus oficinas, en ese momento la empresa es una solución que mantiene el contacto personal y a su vez lo combina con herramientas digitales de comunicación de persona a persona	número de asistencias realizadas a los clientes por contrato	Era reducido por la falta de personal y herramientas digitales que permitirían una comunicación inmediata y personalizada a varios clientes	Se posee 28 personas para mantenerse en contrato con 350 entidades, las cuales promedio hacen una 5 consultas por día, las cuales puede tarde 5 a 45 minutos por usuario	Chat digitales, redes sociales, escritorio remotos y procesos de respuestas automáticas a consultas estándar de los usuarios como Ibm watson, con lo cual se podrá aumentar la cobertura de clientes atendidos, minimizar el tiempo de respuesta y incrementar el grado de satisfacción con la empresa

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Talento humano	Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal	El personal no se motiva, pierde intereses en entregar o mejorar los proceso	Numero de pqr por una atención no adecuada	no se cuenta con un personal comprometido con las gestiones administrativas que aunaran esfuerzos por elevar el nivel calidad del servicios de a empresa	Se cuenta con niveles salariales y beneficios legales para los empleados	lograremos aumentar los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización
				Solo el empresario podía hablar con los directivos de las empresa para mejorar los valores de los contratos de servicios y que nuevos podían hacer	Existe dos personas que realizan las negociaciones con los directivos para generar mejores negocios	Empoderar mediante una oficina de ventas el procesos de negociar nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa
Administrativo	Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras regiones	Solo en una persona que es el líder, se mantiene el poder de negociar con sus clientes los servicios y la toma de decisiones que nuevos negocios se deben tomar	Número de nuevos negocios o contratos se realizan	Solo el empresario podía hablar con los directivos de las empresa para mejorar los valores de los contratos de servicios y que nuevos podían hacer	Existe dos personas que realizan las negociaciones con los directivos para generar mejores negocios	Empoderar mediante una oficina de ventas el procesos de negociar nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Centralización de las decisiones y demoras en los procesos	Solo el líder toma las decisiones, presentado demoras en los procesos	Número de personas líderes	Los procesos se retrasaban por la falta de toma de decisión del líder, creando traumatismo en la atención o enfrentar un problema	Se delega en 3 personas las diferentes decisiones, Administrativas, financieras y operativas.	Se creara un cargo con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones
	Demoras en el cobro de los servicios al cliente	La demora del cobro de facturas o solo expedir, hace que la empresa permanezca ilíquida por grandes periodos	valor cartera en mora por días	Solo una persona se encargaba de generar la facturación, radicarla , gestionarla y verificada pago	Existe una persona que realiza la generación de la facturación , pero no el proceso de cobro no es efectivo	Generar un cargo para el proceso de generar la facturación, radicarla , gestionarla y verificada, la cual se apoyara del personal de asistencia para su respectiva gestión de cobro

Tabla 21. (Continuación)

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Tecnológico	precios no competitivos en una mercado abierto	La soluciones informáticas poseen un precio no competitivos en una mercado abierto, ya que los costos por atención, facilidad de pago y cobro, constituyen estos valores, haciendo que para el mercado abierto o de pequeño cliente no pueda competir con otras empresa	Dimensión porcentual por modulo y por año	Los costó de prestar a una entidad el servicios o venta de soluciones informáticas, generaban precios de venta no competitivos por la tecnología y el servicio pos venta	Los costó de prestar el servicio se han disminuido por las actuales tecnologías para presentar los servicios pos venta y creación	Generar productos y servicios competitivos , diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio
		Existen varias empresas que dependiendo de su tamaño, se encuentran captando los clientes actuales o no permitiendo la espacio		No de clientes	El número de empresas extranjeras , que capturan los clientes eran pocas debido a la infra estura tecnológica mantenía una barrera para su comunicación	El número de empresas extranjeras se incrementó ,ya que los clientes mejoraron la infraestructura tecnológica que permiten llegar con mejores precios
Fuerza del mercado	Competencia extranjera					

6.5.3 Árbol de pertinencia

El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica.

La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, el objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno. (Michel, 2007)

Tabla 22. *Árbol de pertinencia*

Aumentar la eficiencia en Asesorar Ltda. al año 2023		
Propósito	Objetivos	Acciones
Desarrollar un plan estratégico que le permita a Asesorar Ltda.,	Disminuir el Número de pqr por una atención no adecuada	lograremos aumentar los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización
	Generar nuevos negocios o contratos se realizan	Empoderar mediante una oficina de ventas el procesos de negociar nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa

Tabla 22. (Continuación)

Aumentar la eficiencia en Asesorar Ltda. al año 2023

Propósito	Objetivos	Acciones
Descentralización del liderazgo y la operatividad de la empresa que posean el poder de negociación necesario para afrontar los retos, negociaciones y cumplimiento de las metas de crecimiento establecidas en los planes de trabajo de la empresa para el año 2023.	Asignar tres personas como líderes	Se creara un cargo con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones
	Disminuir valor cartera en mora por días	Generar un cargo para el proceso de generar la facturación, radicarla , gestionarla y verificada, la cual se apoyara del personal de asistencia para su respectiva gestión de cobro
	Incrementar la Dimensión porcentual por modulo y por año	Generar productos y servicios competitivos , diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio
	Capturar número de clientes	Generar soluciones teológicas más auto sostenible para el cliente y que no necesiten dependencias y entregar un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo.

6.5.4 Matriz De Importancia y Gobernabilidad

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecer una priorización de las acciones a evaluar de la cooperativa Asesorar Ltda.

Tabla 23. *Importancia y Gobernabilidad Asesorar Ltda.*

Importancia y gobernabilidad		
Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo	Importancia (Eje X)	Gobernabilidad (Eje Y)
A lograremos aumentar los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización	3	4
B Empoderar mediante una oficina de ventas el procesos de negociar nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa	3	4
C Se creara un cargo con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones	4	5
D Generar un cargo para el proceso de generar la facturación, radicarla , gestionarla y verificada, la cual se apoyara del personal de asistencia para su respectiva gestión de cobro	3	5
E Generar productos y servicios competitivos , diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio	4	4
F Generar soluciones teológicas más auto sostenible para el cliente y que no necesiten dependencias y entregar un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo.	4	4

Fuente: Elaboración propia

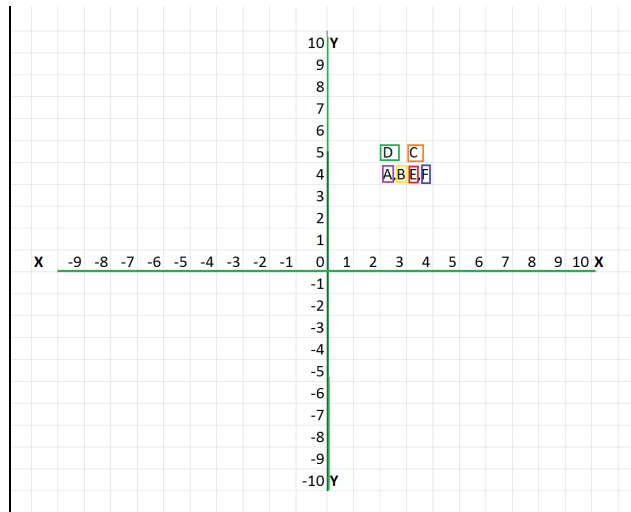


Figura 16. La matriz de la posición de la Importancia Y Gobernabilidad

Se observa entonces que los objetivos con mayor importancia y gobernabilidad que requieren acción inmediata con los D y C; mientras que los objetivos A, B, E y F tienen relativamente la misma importancia, pero menor gobernabilidad por lo que son clave y representan retos a futuro sin resultado y sin presupuesto.

6.5.5 Tablero de Control.

Con el fin de materializar las fases de diagnóstico actual y la proyección empresarial de la organización, se estableció crear un tablero de control que permita hacer seguimiento a objetivos estratégicos con metas e indicadores, pues como lo definen algunos autores un tablero de control es una herramienta especializada que permiten realizar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y alertan sobre el nivel de cumplimiento —indicadores— de metas, para generar acciones de mejora. (Florez-Guzman & Gallego-Cossio, 2015)

Tabla 24. Tablero De Control Asesorar Ltda.

Tablero De Control									
Perspectivas	Visión					Comportamiento Del Indicador			Tema Estratégico
	Variable	Indicador	Objetivo	Frecuen. De	Unidad De Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Talento humano	Experiencia del talento humano	Número de años de trabajo en el sector por empleado	Estimular la permanencia del personal con experticia y estudios del sector	Mensual	Empleados	X			Talento humano
Administrativa	Experiencia en el sector	Número de contratos en el sector	Incrementar la contratación con el sector	Mensual	Contratos		X		Contadora
Administrativa	Un liderazgo de innovaciones	Nuevos clientes	Incrementar la contratación con el sector	Mensual	Cientes nuevos		X		Líder
Gubernamental	Alineación de cooperativa con el estado	Numero de informes que entrega al cliente para entidades del estado	Alinear los productos a las necesidades del sector publico	Mensual	Productos	X			Líder
Financiero	Facilidades de pago por el cliente	Meses que ofrece para el pago de sus servicios y productos	Disminuir la deserción de clientes por falta de recursos	Mensual	Meses	X			Contadora
Tecnológico	Reconocimiento de la marca	Número de entidades que poseen el producto y servicios de la cooperativa	Incrementar la contratación con el sector	Mensual	Entidades		X		Líder

Fuerza del mercado	Servicio al cliente personalizado	Número de asistencias realizadas a los clientes por contrato	Estimular la eficiencia y eficacia a los empleados con el cliente	Mensual	Asistencias	X	Líder
Talento humano	Carencia de planes de bienestar e incentivos al personal	Numero de pqr por una atención no adecuada	Estimular la eficiencia y eficacia a los empleados con el cliente	Mensual	Pqr	X	Talento humano
Administrativo	Falta de poder de negociación para ampliar el portafolio y crecer a otras regiones	Número de nuevos negocios o contratos se realizan	Incrementar la contratación con el sector	Mensual	Nuevos negocios	X	Líder
Administrativo	Centralización de las decisiones y demoras en los procesos	Número de personas líderes	Promover el personal para dirigir las secciones regionales	Mensual	Líder	X	Líder
Financiero	Demoras en el cobro de los servicios al cliente	Valor cartera en mora por días	Disminuir la cartera por cobrar	Mensual	Meses	X	Contadora
Tecnológico	Precios no competitivos en un mercado abierto	Dimensión porcentual por modulo y por año	Desarrollar productos de menor costo de sostenibilidad y mayor rentabilidad	Mensual	Módulos	X	Líder
Fuerza del mercado	Competencia extranjero	No de clientes	Estimular la permanencia a los clientes	Mensual	Cientes nuevos	X	Líder

Fuente: Elaboración propia

7. Estrategia Integral de comercio y marketing en la era digital en la Empresa Asesorar Ltda.

7.1 Introducción

La tecnología digital es un mecanismo que está siendo cada vez más empleado para el crecimiento empresarial de numerosos sectores, en especial para actividades de mercadeo. En aras de su desarrollo, es fundamental Internet, ya que facilita la difusión y publicidad de productos y además, promueve una relación directa con el consumidor de una manera ágil (Kannan, 2017).

Por ende, las estrategias de mercadeo hoy deben ser afines con las nuevas formas de comunicación global que existen en el mundo; es decir que se hace indispensable adoptar y adaptar las herramientas digitales como una aliada en el fortalecimiento del negocio a partir del cual se pueda estar en contacto permanente con los clientes.

En primera instancia las empresas que se adaptaron al uso del internet, empezaron primordialmente con la construcción de su propia página web, en la que se ofrecía amplia información de su catalogo de productos o servicios, su estructura funcional, los objetivos organizacionales, a su vez se integraban elementos interactivos con el cliente, “*toma de contacto con el cliente*” (Vallina, 2014). Esto tenía unos beneficios iniciales, pero a su vez tenía unos aspectos débiles, ya que era un poco restrictiva respecto a la difusión que alcanzaba, ya que solo los usuarios o clientes que tenían la URL del web site podían acceder a esta información. (Ohlrost, 2012)

De lo anterior se desprende entoces, que la preocupación de las empresas con intención de proyección en mercadeo y ventas se enfocó en la redefinición de sus sitios web para que éstos fueran atractivos y se generaran en los clientes impacto y al mismo tiempo reconocimiento organizacional.

Para las empresas, las reglas de juego del mercado cambian rápidamente y «lo digital lo está cambiando todo» (Flores, 2012).

Es a través de Internet que la información y publicidad puede llegar a cualquier parte del mundo a bajo costo, lo cual ha hecho que las empresas y los comerciantes adopten este medio para impulsar sus ventas y llegar a más personas promocionando sus productos o servicios sin necesidad de tener un lugar físico para exhibirlos y promoviendo beneficios al comercio y la economía mundial (Sara Londoño Arredondo, 2018)

En el presente estudio de caso lo que se pretende es reconocer la forma como se realizan las transacciones (ventas) al mismo tiempo que se identifican las formas de mercadeo con las cuales la empresa Asesorar Ltda desarrolla su propósito principal e impacta a sus clientes; de esta manera se puede establecer las acciones de mejor necesarias para asegurar la proyección institucional y el posicionamiento de su marca en las regiones.

7.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.

Tabla 25. *Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.*

Items a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El caso de investigación de éste componente es el de evaluar las estrategias de comercio y marketing existentes en la Cooperativa de Trabajo Asociado ASESORAR LTDA, y de ésta manera, establecer acciones orientadas a fortalecer el desarrollo de factores de éxito que impacten la rentabilidad a través de los servicios que esta presta (servicios de soluciones informáticas para el sector público).
Metodología de la investigación.	De carácter mixto (descriptivo y explicativo), teniendo en cuenta que tiene un alcance descriptivo (describir fenómenos, situaciones, contextos y evento detallando como son midiendo o recogiendo información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren) y explicativo ya que describe situaciones y eventos de la organización, a su vez contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada y sistemática. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003)..
Unidad de análisis	Cooperativa de Trabajo Asociado Asesorar Ltda.
Ámbito Geográfico	Calle 110 No. 33A-27, Floridablanca – Santander
Definición del Universo de estudio.	El universo de estudio es asesora Ltda.

Tabla 25. (Continuación)

Items a definir	Descripción
Tipo de muestra	El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia: Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Tamara Otzen, 2017)
Muestra	La muestra del presente estudio se obtuvo por conveniencia de acuerdo al enfoque de Estrategia Integral de comercio y marketing en donde se entrevistó al gerente el Administrador de Empresas Hugo Josué Hernández Pinzón.
Métodos de recolección de evidencia.	<p>Los métodos de recolección fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental en el área de ventas, pagina web y procesos de atención al cliente. • Entrevista gerente Asesorar Ltda.
Fuentes de información	<p>Fuente primaria lograda mediante entrevista estructurada con el gerente.</p> <p>La Información secundaria fue interna, referida al manejo documental de área de ventas, página web y procesos de atención al cliente.</p>
Informadores Clave	Los informadores clave para el proceso o desarrollo del estudio de caso los procesos documentales de área de ventas, pagina web y procesos de atención al cliente.
Métodos de análisis de la evidencia	<p>El método de análisis de la evidencia fueron el método cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista gerente • Revisión Documental
Enfoque científico	Enfoque inductivo donde se observa y se registran los hechos, se analizan y se clasifican derivando así una hipótesis solucionando así el problema descubierto

Tabla 25. (Continuación)

Items a definir	Descripción
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas estructuradas para la entrevista con el gerente de la cooperativa Asesorar Ltda. Hugo Josué Hernández Pinzón. Se encuentran encaminadas directamente en la descripción situacional de la empresa Asesorar Ltda. a partir del análisis de la implementación de estrategia integral de comercio y marketing, en donde se puede practicar un análisis MPC, Digital Maturity Assessment Asesorar Ltda. y una proyección de la cooperativa Asesorar Ltda. a 5 años en el área de estrategia integral de comercio y marketing.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 26 de julio de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo fue el 13 de agosto 2018.

Fuente: elaboración propia

7.3 Implementación de estrategia integral de comercio y marketing en la empresa asesorar ltda

7.3.1 Descripción Situacional de la empresa Asesorar Ltda. a partir de las Estrategia Integral de Comercio y Marketing.

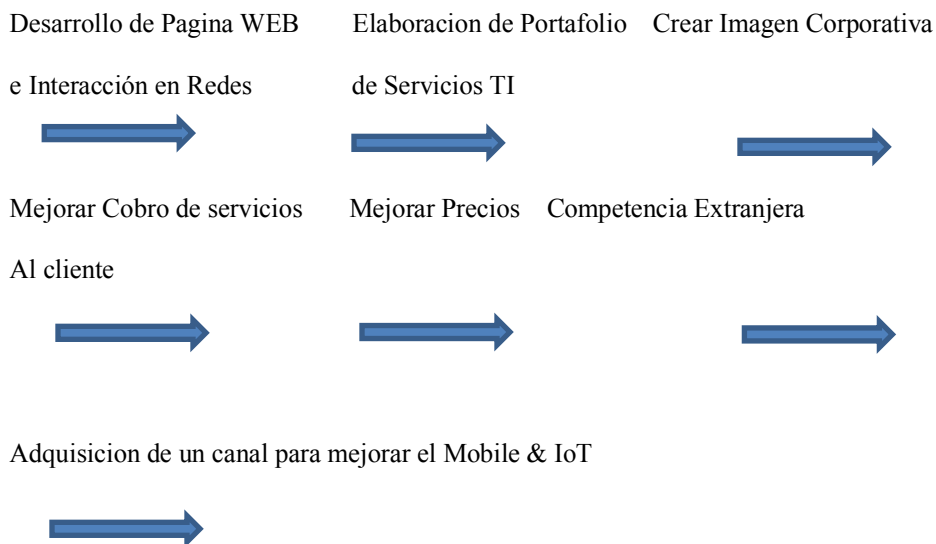
En entrevista realizada al líder de la organización el Señor Hugo Josué Hernández Pinzón. (Ver Apendice C) evidencia que en la actualidad la Cooperativa Asesorar Ltda., no posee plan de medios en mercadeo y publicidad, su proceso de publicidad actual consiste en el voz a voz, donde el cliente satisfecho referencia su servicio, y este nuevo usuario solicita a la empresa sus presentaciones, propuesta e informando sus convocatorias.

Existe una débil página web de comunicación propia para los procesos de PQRS a los clientes y atención en línea a través de solo aplicaciones como AnyDesk y TeamViewer. Sobre la

utilización de herramientas tecnológicas para mercadeo o atención pre venta, venta y post-venta siendo estas aún muy débiles en la actualidad.

7.3.2 Contextualización de asesorar Ltda. A 2023 a partir de un análisis de las estrategias integral de Comercio y Marketing.

El desarrollo gerencial en Asesorar Ltda; Tiene como propósito preparar la cooperativa para los negocios en la era digital (mediante diagnóstico y Digital Maturity Assessment) a los empleados de la cooperativa, teniendo como premisa el ajuste de la tecnología para llegar al cliente, prestar un buen servicio y utilizar las herramientas digitales para maximizar las competencias individuales a las competencias establecidas por la cooperativa. Con estos programas se pretende desarrollar un plan estratégico que incluye los siguientes puntos:



De acuerdo con lo manifestado por el administrador de empresas Hugo Josué Hernández Pinzón, gerente de la Cooperativa Asesorar Ltda en desarrollo de la entrevista de investigación realizada, manifiesta que:

...la empresa para el año 2023 se proyecta con una estrategia integral de comercio y marketing que busca poder explotar el conocimiento interno de sus ingenieros para crear a través de la tecnología una ventana de ventas virtual mediante el desarrollo de una página web corporativa e interacción con redes sociales (Facebook, LinkedIn) presentando un portafolio estándar con una imagen corporativa y mejorando el cobro de los servicios al cliente e invirtiendo inicialmente en canales dedicados mediante la tecnología del Mobile & IoT y Cloud.

En la mencionada entrevista realizada al gerente (Ver Apéndices C) se identificó que en la actualidad la cooperativa Asesorar Ltda., solo cuenta con las siguientes herramientas digitales: Canales domésticos de redes de internet, Correos Hotmail, Canales domésticos, Servicios de Espacios en la nube por más de 500 gb.

Los factores de éxito para el cumplimiento de los objetivos de esta proyección, se visiona como una estrategia, para desarrollar este factor de éxito y se incorpora la propuesta mediante la aplicación de herramientas como la matriz del customer Jouney.

En un principio, en torno a 1955, los autores se enfocaban en una amplia noción según la cual *“lo que la gente realmente desea no son productos, sino satisfacer experiencias”* (Alderson, 1957). En este sentido, los autores experienciales de los 80 fomentaron una amplia visión del comportamiento del ser humano, reconociendo la importancia de aspectos emocionales en las decisiones y experiencias (Holbrook & Hirschman, 1982).

Estos autores entablan la naturaleza subjetiva de la experiencia, indicando que dicha experiencia es algo eminentemente personal, existente sólo en la mente individual. (Ver tabla No 26)

The digital customer Journey Map is Matrix in which we consider how we can use the different digital technologies in order to add value to our customers along 3 phases of the journey: Pre-service, service and post-service

Tabla 26. *La matriz del customer Journey*

DigTechnology	Pre-servicio	Servicio	post_service
App	Canales de autoservicio	AnyDesk y TeamViewer, canales de autoservicio	Ibm Watson, TeamViewer, AnyDesk y app de pqr
iBeacon	N/A	N/A	N/A
FaceBook	BOT de Facebook	BOT de Facebook	BOT de Facebook
LinkedIn	Linkedin		
Twitter	N/A	N/A	N/A
instagram	N/A	N/A	N/A
AugmentedReality	N/A	N/A	N/A
VitualReality	N/A	N/A	N/A
YouTube	Publicidad	videos experiencia y asistencia	videos experiencia y asistencia

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de BOT de Facebook. Disponible en: https://vilmanunez.com/bot-facebook/#Que_es_un_BOT_de_Facebook

Análisis la matriz del customer Journey

Desarrollando la matriz del customer Journey, se pueden utilizar varias tecnologías para aplicar en cada momento del negocio pre-servicio, servicio y post servicio, Para las aplicaciones se propone una App de canales de autoservicios para posibles clientes, clientes en venta de desarrollo y pos ventas que ayuden al cliente a auto responder sus inquietudes y posibles soluciones como soporte en línea mediante las aplicaciones de Ibm Watson, TeamViewer, AnyDesk y App de pqr.

Con la tecnología BOT de Facebook la empresa tendrá opciones de utilizar en negocio Pre-servicio, servicio y Post servicio entregando a la empresa una herramienta administrativa de fácil uso para el cliente y la administración. Con lo cual las opciones seleccionadas podrán destacar su participación en las redes y la utilización de herramientas en línea que aumenten la prestación de los servicios a sus potenciales clientes, nuevo clientes y antiguos.

7.3.3 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda. a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing.

Para la cooperativa de trabajo asociado Asesorar Ltda; lo más importante para un plan de mejoramiento es dejar que los colaboradores asuman el reto y participen generando ideas, con fecha de entrega para cumplir con el objetivo.

Es necesario el desarrollo de página web corporativa e interacción con redes incrementando su posicionamiento y liderazgo a través del aumento de la cuota de participación online, la creación de un mejorado portafolio de servicios, optimizando los procesos existentes logrando una relación cordial y cercana con el cliente.

Es por ello que a partir del proceso de diagnóstico y contextualización realizado a la empresa Asesorar Ltda, se plantea un Plan de Mejoramiento que permita establecer las acciones conducentes a lograr que la empresa fortalezca sus procesos internos de comercio y marketing.

En el Apéndice H se diseña el plan de cierre de brechas individual para reducir la diferencia mediante los planes de aprendizaje. Al colaborador se le brinda retroalimentación acerca de la situación actual del nivel de sus competencias, este contacto es vital para que la persona tome conciencia en asumir responsabilidad por su desarrollo profesional en tanto que la cooperativa le brinda las herramientas para la mejora.

Además, se asegura el interés que tiene la cooperativa en aportarles a colaboradores en sus proyectos de vida a través de la generación de espacios y ambientes propicios para vivir una experiencia diferente, desarrollo de talento eliminar repetido que permite ofrecer un plan de carrera en la empresa, entre otras.

8. Conclusiones

8.1 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda. en el área de Coaching y liderazgo.

Después del Análisis situacional de la empresa sobre el área de coaching y liderazgo, se pudo encontrar que el liderazgo del quien ejerce la figura de coach es débil y poco comprometido con el desarrollo de competencias comunes a los directivos; lo anterior debido a que cada directivo regional labora desde una ubicación geográfica distinta que no permite que se articulen los objetivos principales del negocio con las consideraciones personales y profesionales de su líderes.

Las habilidades y destrezas de los equipos de trabajo se fundamentan en el conocer y en el hacer mas no centran su atención en la perspectiva del SER lo que deja de lado la revisión de competencias comunes integradas a todos los directivos de la empresa Asesorar Ltda como lo es el trabajo en equipo, la cooperación, la planeación, la organización, la innovación y la disposición al cambio.

Sin embargo, es importante señalar que, en desarrollo de la labor investigativa, en especial la generada a través de la entrevista con el Gerente General se pudo evidenciar su disposición al

cambio y las ganas de querer mejorar la situación actual de Asesorar Ltda, aspecto que se considera favorable para el logro de propósitos comunes con todo el equipo directivo, lo que podría generar condiciones optimas para el establecimiento un buen coaching organizacional.

8.2 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda. en Desarrollo de Competencias Directivas.

Como se pudo evidenciar, Asesorar Ltda. no posee un modelo gerencial definido, pues al ser una cooperativade trabajo asociado, su organización interna la define la ley y los Estatutos Internos, aspecto que limita el desarrollo de un estilo de gestión gerencial que sea adaptable a las condiciones fluctuantes de Asesorar Ltda (como es el caso de la ubicación geográfica de sus servicios).

Sin embargo, se pudo evidenciar que la gerencia actual realiza multiples acciones organizativas definidas en un direccionamiento estratégico limitado que los llevan a mantener la empresa en una condición de equilibrio financiero, pero con muchos riesgos externos (como la competencia y los precios).

Los diseños de las estrategias de gestión gerencial han marcado la ruta de la empresa en los últimos 27 años que lleva en el mercado desde que fue creada, sin embargo, para lograr la articulación entre lo que se pretende alcanzar y lo que efectivamente se realiza, requiere de armonizar el trabajo del direccionamiento estratégico generando cultura de trabajo colaborativo que permita a todos ayudar a cumplir los propósitos misionales trazados en el corto, mediano y largo plazo

8.3 Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Asesorar Ltda.

De acuerdo a los resultados que fueron identificados en el tablero de control y diagnosticados a través de varias técnicas de recolección y análisis se puede concluir que en la empresa Asesorar Ltda NO se estimula la permanencia de personal con experticia que asegure los resultados de los diferentes servicios que se ofertan en Santander y las demás regiones del país.

De igual manera y a pesar de mantener la confianza con sus clientes por tantos años de servicio, el diseño de la planificación de los productos de Asesorar Ltda, no se encuentra alineada con las necesidades reales del sector publico y en ocasiones solo se queda con los requerimientos de los clientes con los que ya se tiene un contrato, sin incursionar en nuevos mercados que diversifiquen el servicio y generen mayores ingresos.

Por otra parte, el estudio permitió identificar que el direccionamiento estratégico es incipiente y no logra promover liderazgos adicionales que ayuden a jalonar procesos de inversión para Asesorar Ltda, por cuanto todos los directores regionales dependen en cuanto a sus decisiones y actuaciones administrativas a lo que se defina en la sede central ubicada en la ciudad de Floridablanca impactando el servicio en cuanto a eficiencia, efectividad, eficacia e ingresos.

8.4 Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

A pesar de que Asesorar Ltda proviene de las empresas del sector de las tecnologías de la información, NO cuenta con elementos de desarrollo del marketing; su pagina web es incipiente y no responden a las expectativas de los clientes impidiendo el reconocimiento de productos y servicios, al mismo tiempo que no favorece el contacto virtual con clientes potenciales afectando las ventas y los servicios de asesoría.

Su portafolio de servicios es desactualizado, poco llamativo y muy denso en cuanto a información no relevante para los clientes; esto no favorece el desarrollo de una imagen corporativa que redefina la forma en que los representa en el ámbito regional y nacional.

La empresa no ha realizado un análisis de costo beneficio que le asegure la planeación y ejecución de nuevos y mejores productos y servicios que puedan ser colocados en diferentes regiones y organizaciones estatales ello le ha colocado en desventaja frente a su competencia por lo que no ha logrado mayor expansión organizacional.

9. Recomendaciones

9.1 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda., en el área de Coaching y liderazgo.

Se logra identificar que se requiere desarrollar en el equipo directivo de trabajo de Asesorar Ltda las competencias comunes y relativas al liderazgo y trabajo en equipo, toda vez que el Directivo de Asesorar Ltda, debe prestar importante atención y cuidado a la forma como se desarrollan las organizaciones a las cuales les presta servicios de soporte (clientes), sus relaciones, los equipos que la conforman, horarios, funciones y la forma como se pretende atender los requerimientos los cuales deben estar unificados a una misma forma de ser, pensar y sentir que garantice que se subsan la barrera geográfica que genera el que la sede central de la empresa este en Floridablanca y las operaciones de ejecución de los contratos de asesorar se desarrollen en diferentes Municipio de Santander o de otras regiones del país.

Por otra parte, se hace necesario que el Gerente General fomente el empowerment (es decir que delegue autoridad, transmita sentido de pertenencia a sus subordinados y potencialice la seguridad en sí mismos) y promover acciones de adaptabilidad al cambio lo anterior con el fin de reconocer o recompensar de manera visible a quienes participan y ayudan a consolidar los resultados obtenidos en beneficio de Asesorar Ltda y en especial a aquellos Directores ubicados regionalmente.

Desarrollar una estrategia de sistematización del aprendizaje adquirido con el propósito de generar valor agregado al servicio ofertado y a la gestión realizada por los directivos y líderes de la empresa.

9.2 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Asesorar Ltda., en Desarrollo de Competencias Directivas.

Incorporar el modelo de competencias en Asesorar Ltda como una propuesta para alinear las competencias individuales del equipo humano con el plan estratégico de la cooperativa y orientar así la gestión del potencial Humano.

Redefinir los procesos internos de inducción, reinducción y entrenamiento para lograr afianzar el modelo y potencializar las competencias comunes definidas por la organización en todos los directivos de la entidad, en particular quienes ejercen labores de coordinación en las regiones.

Es importante que una vez actualizado el modelo y socializado con el equipo directivo se lideren acciones tendientes a mantener la medición del cumplimiento de lo planificado con miras a determinar el impacto o adoptar medidas de cambio que propendan por la mejora continua

9.3 Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Asesorar Ltda.

Al poseer la empresa una planeación estratégica incipiente y al no contar Asesorar Ltda con un análisis de prospectiva, no puede establecer de manera anticipada los escenarios de su futuro ni las acciones que requiere para intervenirlo, por lo tanto la recomendación está orientada a redefinir su horizonte institucional, a promover liderazgos adicionales que ayuden a jalonar procesos de inversión financiera y tecnológica y a impactar de manera definitiva la amenaza del liderazgo centralizado y la diversificación geográfica que la hace una empresa cambiante.

9.4 Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

Después del Análisis situacional de la empresa sobre el área de estrategia integral de comercio y marketing, se recomienda que cualquier decisión de la empresa que involucre comercializar productos de forma internacional, necesariamente debe comenzar con el desarrollo de un plan de acción a largo plazo que vaya acorde con la visión corporativa, la misión de la empresa y las actividades de seguimiento y control al servicio, de tal manera que se puedan aprovechar las fortalezas corporativas de Asesorar Ltda, al tiempo que se identifican las oportunidades en los mercados deseables y compatibles.

En otras palabras, la concentración de los esfuerzos debe realizarse sobre la estrategia y no sobre la táctica ya que antes de que cualquier pregunta táctica que pueda llegar a ser respondida, es necesario examinar a fondo los diferentes mercados, además de conseguir los conocimientos necesarios para entender al consumidor y su cultura.

Referencias bibliográficas

- Academia. (sf). Marketing - 11° Edición. Lamb, Hair & McDaniel. Obtenido de http://www.academia.edu/14650948/Marketing_-_11_Edici%C3%B3n_Lamb_Hair_and_McDaniel
- Alejandro, J. B. (2011). El uso del método MICMAC Y Mmactor Análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia a través de Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 335-356.
- Alicante, U. d. (s.f). Plataformas tecnológicas. Obtenido de <https://sgitt-otri.ua.es/es/proyectos-internacionales/v4-otros-programas/plataformas-tecnologicas-en-las-que-participa-la-ua.html>
- Armijo, M. (Junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Augusto, P. N. (2016). ¿Por qué el coaching es importante para la industria? *Publicidad y Mercadeo*, 1.
- Caraso, P. C. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento de Gestión*. Universidad del Norte., 165-193.
- Catarina. Plan de marketing para la introducción de jabones naturales en la ciudad de Puebla. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/flores_c_jd/capitulo2.pdf
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Contreras Sierra, E. R. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- Cordero, H. (sf). Software: concepto, tipos y usos. Obtenido de <http://www.geocities.ws/newomich/info/informatica/word1.html>
- David, F. R. (2003). Conceptos de admistración estrategica. mexico: Pearson. Prentice Hall.
- David, L. (27 de 10 de 2015). La industria de software ‘criolla’ dio un salto de calidad para conquistar el mercado.
- Díaz de Salas Sergio Alfaro, M. M. (2011). Guia para al elaboración de estuidios de caso. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación.
- Eafit. (sf). Conceptos basicos del coaching. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin3.pdf>
- Economista de la Universidad Industrial de Santander. Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás. Investigador Junior reconocido por Colciencias (2017).
- F. R. David, (2003). Conceptos de admistración estrategica. mexico: pearson. prentice hall.
- Fedesoft. (s.f. de 12 de 205). Informe de caracterización. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de Estudio de caracterización del sector de software y tecnologías de la información en Colombia: <http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>
- Florez-Guzman, M. H., & Gallego-Cossio, L. H.-F. (2015). Tableros de control como herramienta especializada: perspectiva desde la uditoria forense. cuadernos de contabilidad , 661-687.
- García López, R. I.; Cuevas Salazar, O.(10, abril, 2009). Diseño y aplicación de una plataforma tecnológica para la gestión del conocimiento: caso ITSON. Apertura, vol. 9, núm. pp. 6-19. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/688/68812679002.pdf>

- Godet. (12 de Septiembre de 2018). La prospective. " Pour penser et agir autrement". Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del Coaching.
- Harnan, M. C. (sf). La estructura organizacional: Grupos y estilos gerenciales. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEV/MGIEV04/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf
- Hernando Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera, B. S., Montoya, I. A., & Montoya, & L. (2011). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad nacional de Colombia. *Innovar Journal*, 43-54.
- Investigaciones, B. d. (s.f. de s.f. de s.f.). Software. Obtenido de <https://bibliotecadeinvestigaciones.wordpress.com/informatica/software-los-programas-de-computadora/>
- J. B. A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations. En *Control and Dynamic Systems* Vol. 69 (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Llanes Montes, A. (2011). Consideraciones teóricas acerca de las habilidades. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2011a/893/Consideraciones%20teoricas%20acerca%20de%20las%20habilidades.htm
- Manuel, G. G. (01 de 09 de 2015). Propiedad Industrial Comunidad Andina. Obtenido de Barreras y oportunidades para el sector del software en Colombia:

<https://propintel.uexternado.edu.co/barreras-y-oportunidades-para-el-sector-del-software-en-colombia/>

Marín Idárraga, D. A. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 43-63. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>

Martínez González, J. A. Coaching y liderazgo. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>

Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.

Milana, M. (Diciembre 07 de 2018). El discurso post-Lisboa sobre el desajuste de las habilidades y la mejora de las competencias. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART8.pdf>

Ministerio de las Tics. (28 de 6 de 2016). Ministerio de las Tics. Recuperado el 23 de 10 de 2018, de Industria TI se consolida como motor de desarrollo económico en el país: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-15597.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (Diciembre de 2015). Informe de caracterización del sector de software y tecnologías de la información en Colombia. Obtenido de https://cenisoft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/Informe_Caracterizacion_2015.pdf

Minutos.es, 5. (12 de septiembre de 2018). El análisis Pestel: Asegure la continuidad de su negocio. Obtenido de ebook.com: <https://books.google.com.co>

- Monge, E. C. (2010). El estudio de Casos como metodología de Investigación y su importancia en al dirección y Admisnitración de Empresas. Revista Nacional de Admisnitración(RNA), 31-54.
- Montoya Restrepo, I. A.; Montoya Restrepo, L. A. (enero-abril, 2005).Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 53, pp. 84-93. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>
- Montoya Suárez, L. M.; Correa Henao, G. J. (Enero 2013). Modelos de trazabilidad de requisitos para el desarrollo de software. pp. 29-37. Obtenido de <https://doctrina.vlex.com.co/vid/modelos-trazabilidad-requisitos-desarrollo-649400053>
- Prendes Espinosa, M. P.; Amorós Poveda, L. Accesibilidad en aplicaciones informáticas. Obtenido de <http://bibliotecadigital.tamaulipas.gob.mx/archivos/descargas/afdbe654208506d13f576acdd17b0bb37cc60f67.pdf>
- Prociandino. (1989). IX Curso corto de admisnitración d ela investigaciónagricola para la subregion andina. Colombia, Rionegro-Colombia: Proandino.
- ProColombia. (s.f). Software y Servicios de TI. Obtenido de Inversión en el sector Software y Servicios de TI en Colombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>
- Significados. (s.f). Estrategia. Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Significados.com. (s.f). Mercado. Obtenido de <https://www.significados.com/mercado/>
- Significados.com. (s.f). Prospectiva. Obtenido de <https://www.significados.com/prospectiva/>
- Sole, A. C. (2006). Instrumentación Industrial. Mexico: Alfaomega.

Somma, L. M. (2013). Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. En L. M. Somma. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Universidad de Pamplona. (sf). Estructura organizacional. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

Universidad Dr. José Matías Delgado. (sf). Bibliografía. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCE0000509/Bibliografia.pdf>

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . Phys. Rev., 134, A635-A646

Asesorar Ltda. (2016). Estatutos de la cooperativa integral de Trabajo Asociado Limitada Asesorar Ltda, Flodibalnca, Colombia

Apéndices

Apéndices A. Encuestas prácticas de coaching y liderazgo en la era digital en la empresa asesorar Ltda.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BU C A R A M A N G A

Universidad Santo Tomás

Prácticas de coaching y liderazgo en la era digital en la empresa

Asesorar Ltda.

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Fecha: _____; Hora _____; Lugar encuesta _____

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas a las prácticas de coaching y liderazgo en la era digital con la proyección de un plan de mejoramiento para Asesorar LTDA donde cada líder regional se encargue de desarrollar las habilidades en los colaboradores, para que logren redireccionarlo con la misión de la cooperativa. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos: _____

Fecha de nacimiento: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Dirección: _____

Ciudad o Municipio: _____ Teléfono: _____ Celular: _____

Objetivo de la Entrevista

1. Análisis situacional de la Empresa Asesorar Ltda. en Coaching y Liderazgo. ¿Cómo estamos en la actualidad?

2-Proyección de la Empresa a 5 años en el área de Coaching y Liderazgo. ¿Cómo se proyectan ver en 5 años?

3-Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda. En la perspectiva Futura. ¿Qué debemos hacer para lograr la proyección visionada a 5 años?

Entrevistado
José Luis Rueda López

Entrevistador
Yamid Buitrago Fuentes

Apéndices B. Encuestas prospectivas y estrategia estudio de caso de la empresa Asesorar Ltda.

ENTREVISTA INDIVIDUAL

Fecha de entrevista: Mayo 23 Hora: 5.14 pm

Nombres y apellidos completos: JOSE LUIS LOPEZ RUEDA
Fecha de nacimiento: Año 1963 Mes 10 Día 16
Lugar de nacimiento: CHALARA - SANTANDER
Edad: 54 AÑOS
Estado Civil: Casado
Dirección: Autopista Floridablanca No 149 – 30
Ciudad o Municipio: Floridablanca Teléfono: 6781294 Celular: 3164651631

Objetivo de la Entrevista.

1-Análisis Situacional de la empresa Asesorar Ltda en Coaching y liderazgo ¿Cómo estamos en la actualidad?

Pues, lo que su merced me ha explicado que el coaching o entrenamiento, diría que en este grupo es persona a persona, ya que trabajo directamente con cada líder regional el cual le digo mi sueños y mi visión, y le pregunto que desea, como se vería a futuro y si le gustaría ayudarnos en hacer empresa e intento desarrollar las habilidades en los colaboradores y empoderarlos en cada proyecto, para que logren redireccionarlo con la misión de la empresa.

2-Proyección de la Empresa a 5 años en el área de Coaching y Liderazgo. ¿Cómo se proyectan ver en 5 años?

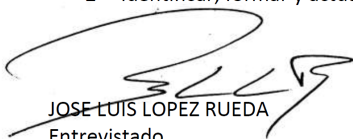
Bueno, la empresa en relación a liderazgo busca empoderar y delegar en el grupo de personas a tres (3) personas que por sus capacidades profesionales y personales, dirigirán los proyectos por los próximos diez (10) años, permitiendo así al gerente y líder principal desarrollar nuevas estrategias de mejora continua. Así mismo, el en caso del coaching se pretende establecer un diálogo directo, que mejore los procesos organizacionales y cada componente de esta cooperativa sea guiado para conocer sus objetivos en la empresa y sus desacuerdos frente a los procesos.

En cinco (5 años), esta empresa se pretende constituir como uno de los pilares de la innovación y la estrategia de tecnologías; se busca que la compañía sea una de las más conocidas por la gente de a pie, Asesorar Ltda es la máxima potencia en desarrollar soluciones informáticas que satisfacen las necesidades del sector empresarial

3-Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en la perspectiva Futura. ¿Qué debemos hacer para lograr la proyección visionada a 5 años?

Pues Mis estrategias seria 2.

- 1- Delegar a el equipo de tres personas tres (3) personas que por sus capacidades profesionales y personales en la organización, planteamiento de lluvia de ideas y estrategias innovadoras.
- 2- Identificar, formar y actualizar a estos tres (3) líderes, los cuales serán los coaching internos del grupo.


JOSE LUIS LOPEZ RUEDA
Entrevistado


YAMID BUTRAGO FUENTES
Entrevistador

Con el fin de proyectar a la empresa a 5 años en el área de prospectiva y estrategias se realizaron las siguientes encuestas al personal encargado del área administrativa de la Cooperativa Asesorar Ltda.:



Universidad Santo Tomás
Prospectiva y estrategia estudio de caso de la empresa
Asesorar Ltda
Maestría en Administración de Negocios – MBA

Fecha:

Hora:

Lugar encuesta: Sede Asesorar Ltda.- Floridablanca

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas al área de prospectiva y estrategia. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos:

Cargo:

Ciudad o Municipio:

Celular:

Por favor conteste los siguientes ítems del 0% al 100% siendo el 0 la mínima probabilidad y el 100% la máxima probabilidad.

1. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se aumenten los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización?
2. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se de apertura a una oficina de ventas para el proceso de negociación con nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa?
3. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se creen cargos con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones?
4. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se cree un cargo para el proceso de generación de facturación, radicación, gestión y verificación y posterior pago?
5. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se generen productos y servicios competitivos, diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio?
6. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se generen soluciones tecnológicas más auto sostenible para el cliente y que no necesiten dependencias entregando un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo?

Entrevistado

Entrevistador

1. Encuesta Prospectiva y Estrategia: José Luis López Rueda



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA
ASESORAR LTDA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS – MBA

Fecha: Julio 27 de 2018;

Hora: 3:18 pm

Lugar encuesta: Sede Asesorar Ltda- Floridablanca

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas al área de prospectiva y estrategia. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos: JOSE LUIS LOPEZ RUEDA

Cargo: Líder

Ciudad o Municipio: Floridablanca

Celular: 3164651631

Por favor conteste los siguientes ítems del 0% al 100% siendo el 0% la mínima probabilidad y el 100% la máxima probabilidad.

1. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se aumenten los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización?

Respuesta: Estimo que 90%, ya que con los beneficios podre esperar más de mis colaboradores.

2. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 , se dé apertura a una oficina de ventas para el proceso de negociación con nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa ?

Respuestas: es parte de una necesidad para reforzar las finanzas de la empresa, para lo cual estimo el 90% para realizar dicha actividad.

3. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se creen cargos con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones?

Respuesta: Considero importante la creación de estos nuevos cargos para poder ampliar más la misión y visión de la cooperativa, buscando que la empresa no se estanque por que sea el único en liderar los procesos. Y creo que el rango de probabilidad es de 90% para generar estos cargo.

4. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se cree un cargo para el proceso de generación de facturación, radicación, gestión y verificación y posterior pago?

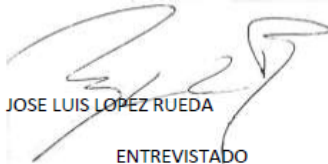
Respuesta: Esta creación de nuevo cargo seria vital para la empresa y su componente financiero, para lo cual asigno una probabilidad del 90%.

5. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se generen productos y servicios competitivos, diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio?

Respuesta: Para esta actividad la probabilidad es del 90%, considero este nuevo producto parte de la idea principal y objeto de la cooperativa, convirtiéndose este en software bandera de esta empresa.

6. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se generen soluciones tecnológicas más auto sostenibles para el cliente y que no necesiten dependencias entregando un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo?

Respuesta: Para esta actividad es del 90% como te respondi en el punto anterior también hace parte de la idea principal y visión en donde dicho producto software sea bandera de esta empresa.



JOSE LUIS LÓPEZ RUEDA
ENTREVISTADO



YAMID BUITRAGO FUENTES
ENTREVISTADOR

2. Encuestas Prospectiva y Estrategia: HUGO JOSÉ HERNÁNDEZ PINZÓN



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA
ASESORAR LTDA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS – MBA

Fecha: Julio 26 de 2018;

Hora: 8:40 am

Lugar encuesta: Sede Asesorar Ltda- Floridablanca

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas al área de prospectiva y estrategia. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos: HUGO JOSE HERNANDEZ PINZON

Cargo: Gerente

Ciudad o Municipio: Floridablanca

Celular: 3157814076

Por favor conteste los siguientes ítems del 0% al 100% siendo el 0 la mínima probabilidad y el 100% la máxima probabilidad.

1. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se aumenten los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización?

Respuesta: Como gerente estimo que 70%, Como parte del plan de mejoramiento del ambiente laboral a los empleados.

2. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 , se dé apertura a una oficina de ventas para el proceso de negociación con nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa?

Respuesta: es parte esencial para mejorar las finanzas de la empresa, para lo cual estimo el 80% para realizar dicha actividad dependiendo de las decisiones del líder

3. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se creen cargos con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones?

Respuesta: Esta idea de creación de nuevos cargos hace parte de la idea del líder, visionando el crecimiento de la cooperativa, buscando que la empresa y sus procesos no tengan retrocesos siendo él la persona encargada actualmente. Estimo creo que un 0.8 dependiendo también de la aceptación de los empleados.

4. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se cree un cargo para el proceso de generación de facturación, radicación, gestión y verificación y posterior pago?

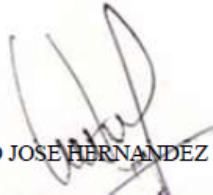
Respuesta: Hace parte importante para la empresa y como la creación oficina de venta, ya que contamos con esa experiencia para realizar dichas gestiones administrativas, para lo cual asigno un porcentaje del 90%

5. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se generen productos y servicios competitivos, diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio?

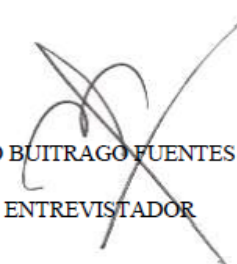
Respuesta: Para esta actividad es del 90% Es de vital importancia generar un producto de venta que pueda generar utilidades para asesorar ltda.

6. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se generen soluciones tecnológicas más auto sostenibles para el cliente y que no necesiten dependencias entregando un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo?

Respuesta: Para la empresa es trascendental la generación de nuevas tecnologías autosostenibles para el mejoramiento de la empresa, pero dependemos del grupo de ingenieros y del líder, entre sus ideas está incluida como parte esencial de la organización, para lo cual estimo un 80% para crear este producto.



HUGO JOSÉ HERNÁNDEZ PINZÓN
ENTREVISTADO



YAMID BUITRAGO FUENTES
ENTREVISTADOR

3. Encuesta Prospectiva y Estrategia: MABEL YOHANA BAUTISTA PATIÑO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA ASESORAR LTDA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS – MBA

Fecha: Julio 26 de 2018;

Hora: 9:20 am

Lugar encuesta: Sede Asesorar Ltda- Floridablanca

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas al área de prospectiva y estrategia. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos: MABEL YOHANA BAUTISTA PATIÑO

Cargo: Financiera

Ciudad o Municipio: Floridablanca

Celular: 3164651533

Por favor conteste los siguientes ítems del 0% al 100% siendo el 0% la mínima probabilidad y el 100% la máxima probabilidad.

1. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se aumenten los beneficios a los empleados por su desempeño mediante procesos de socialización?

Respuesta: Se estima que 70%, Como parte del plan de mejoramiento del ambiente laboral a los empleados de acuerdo a lo acordado con la gerencia.

2. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 , se dé apertura a una oficina de ventas para el proceso de negociación con nuevos clientes, servicios y mejores beneficios para la cooperativa?

Respuestas: En mi calidad como Financiera de la empresa considero que esta nueva oficina es necesaria para incrementar los ingresos a la empresa, para lo cual estimo el 80% para realizar dicha actividad dependiendo de las decisiones del líder

3. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se creen cargos con funciones definidas como líderes que presenten soluciones y respuestas para tomas de decisiones?

Respuesta: De acuerdo a los lineamientos del líder para poder crecer y que la empresa no se estanque por que sea el único en liderar esta empresa. Estimo que un 80% dependiendo de la aceptación de la personas a perfilar.

4. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se cree un cargo para el proceso de generación de facturación, radicación, gestión y verificación y posterior pago?

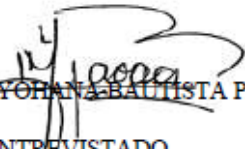
Respuesta: Como se respondió en la pregunta de la oficina de venta, es un cargo necesaria para la recuperación de los ingresos a la empresa, para lo cual estimo el 80% para realizar dicha actividad dependiendo de las decisiones del líder

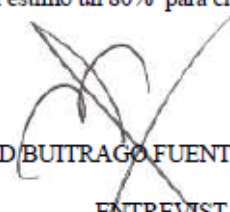
5. ¿Qué tan probable es que para el año 2023 se generen productos y servicios competitivos, diseñando soluciones más genéricas a las entidades de bajo perfil, con soportes 100% en línea para que exista una utilidad en el negocio?

Respuesta: Es necesario por lo minio estimar el 90% Es de vital importancia generar un producto de venta que pueda generar utilidades para asesorar ltda.

6. ¿Qué tan probable es que para el año 2023, se generen soluciones tecnológicas más auto sostenibles para el cliente y que no necesiten dependencias entregando un valor agregado en el servicio para que se mantenga los procesos de soporte por más tiempo?

Respuesta: Como idea del ingeniero lider y dependiendo del grupo de ingenieros como objetivo esencial de la organización, para lo cual estimo un 80% para crear este producto.


MABEL YOHANA BAUTISTA PATIÑO
ENTREVISTADO


YAMID BUITRAGO FUENTES
ENTREVISTADOR

Apéndices C. Encuestas prácticas de estrategia integral de comercio y marketing en la era digital en la empresa asesorar Ltda.



Universidad Santo Tomás

Prácticas de estrategia integral de comercio y marketing en la era digital en la empresa
Asesorar Ltda

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Fecha: _____; Hora _____; Lugar encuesta _____

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas a las prácticas de estrategia integral de comercio y marketing en la era digital con la proyección de un plan de mejoramiento para Asesorar LTDA. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos:

Cargo:

Ciudad o Municipio:

Celular:

1. ¿En la actualidad cómo se encuentran las Estrategia Integral de Comercio y Marketing en asesorar Ltda.?

2. Como proyecta asesorar Ltda. a 5 años en la estrategia integral de comercio y marketing

3. ¿Como Líder de la empresa con que estrategias y Planes de Mejora para cuenta para llegar a esa proyección?

Entrevistado

Entrevistador

3. Encuesta Estrategia Integral De Comercio Y Marketing: José Luis López Rueda



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRÁCTICAS DE ESTRATEGIA INTEGRAL DE COMERCIO Y MARKETING EN LA ERA
DIGITAL EN LA EMPRESA ASESORAR LTDA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

Buen día, mi nombre es Yamid Buitrago Fuentes y realizare una encuesta con fines académicos, en desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Santo Tomás. Su argumentación es muy importante para conocer cuáles son las necesidades y aspiraciones vinculadas a las prácticas de estrategia integral de comercio y marketing en la era digital con la proyección de un plan de mejoramiento para Asesorar LTDA. La información que usted proporcione será tratada de forma privada y no será divulgada a terceros. Agradecemos disponer 5 minutos de su tiempo para el diligenciamiento de esta encuesta.

Nombres y apellidos completos: JOSE LUIS LOPEZ RUEDA

Cargo: Líder

Ciudad o Municipio: Floridablanca

Celular: 3164651631

1. En la actualidad cómo se encuentran las Estrategia Integral de Comercio y Marketing en asesorar Ltda?


Asesorar Ltda, no presenta una sola actividades de mercadeo, sus procesos de publicidad consiste en el voz a voz, donde el cliente satisfecho da la referencia a otros posibles clientes, el cual llama a la empresa para las diferentes presentaciones, propuesta y convocatorias. Existe una débil página web de comunicación propia para los procesos de pqr a los clientes y atención en línea a través de solo aplicaciones como AnyDesk y TeamViewer. Sobre la utilización de herramientas tecnológicas para mercadeo o atención pre venta, venta y pos venta son muy débiles en la actualidad.

2. Como proyecta asesorar ltda a 5 años en la estrategia integral de comercio y marketing


La empresa para el año 2023 se proyecta con una estrategia integral de comercio y marketing que busca poder explotar el conocimiento interno de sus ingenieros para crear a través de la tecnología una ventana de ventas virtual mediante el desarrollo de página web corporativa e interacción con redes sociales (Facebook, LinkedIn) presentando un portafolio estándar con una imagen corporativa y mejorando el cobro de los servicios al cliente e invirtiendo inicialmente en canales dedicados mediante el Mobile & IoT y Cloud

3. Como Líder de la empresa con que estrategias y Planes de Mejora cuenta para llegar a esa proyección?

Para Asesorar Ltda lo más importante para un plan de mejoramiento es dejar que los colaboradores asuman el reto y participen entregando ideas, con fecha de entrega para cumplirlos con los objetivos, desarrollando una página web corporativa e interacción con redes incrementando en el posicionamiento y liderazgo a través del aumento de la cuota de participación online, la creación de un buen portafolio de servicios y mejorar el proceso existentes y lograr una relación cordial y lo más cercana posible con el cliente, esa debería ser la línea gruesa para la estrategia para Asesorar Ltda



JOSE LUIS LOPEZ RUEDA
ENTREVISTADO



YAMID BUITRAGO FUENTES
ENTREVISTADOR

Apéndice D. Relación de empleados de Asesorar Ltda

Relación de empleados de Asesorar Ltda



Ítem	Numero	Apellidos y Nombres	Cargo
1	3805296	Elimer Silva Ramirez	Asesor Procedimiento
2	28351779	Silva Valderrama Deyin Melisa	Lider Soporte
3	37530549	Bauista Patiño Mable Yohana	Financiera
4	37535774	Camargo Pinzon Sayda Viviana	Soporte
5	37559082	Florez Romero Adriana Elizabeth	Soporte
6	37862451	Camila Yohana Vargas	Lider Procesos
7	37892633	Otero Santos Leticia	Soporte
8	37900132	Avila Bueno Gladis	Soporte
9	63,468,043	Sandra Ramos	Asesor Procedimiento
10	85437685	Aristides Beleño Argel	Asesor Procedimiento
11	91216198	Hernandez Pinzon Hugo Josue	Gerente
12	91231006	Jose Luiz Lopez Rueda	Lider Soporte
13	91247528	Martinez Gomez Edgar	Ingeniero
14	91255339	Carlos Lopez Rueda	Ingeniero lider
15	91448305	Jhon Duarte	Ingeniero
16	1050546441	Ardila Vides Nayla Karina	Lider Soporte
17	1090472594	Aislant Mejia Gisel	Soporte
18	1091659155	Duran Robles Xirle Paola	Soporte
19	1096200081	Martha Padilla Holguin	Asesor Procedimiento
20	1096208947	Rincon Centeno Yolima	Soporte

Ítem	Numero	Apellidos y Nombres	Cargo
21	1096221323	Jimenez Rincon Ligia Marcela	Soporte
22	1096234801	Arias Cuartas Alison	Soporte
23	1097282117	Rivera Barrera Mireya	Soporte
24	1098616091	Patricia Rico Lopez	Asesor Procedimiento
25	1098616401	Ochoa Lopez Andrea Carolina	Soporte
26	1098646320	Carvajal Palacio Jeniffer Alexandra	Soporte
27	1098719735	Ramirez Polania Luisa Fernanda	Ingeniera
28	1098733144	Riaño Caballero Yesica Alejandra	Soporte
29	1098735649	Cacua Correa Jessika Yurany	Soporte
30	1098740890	Manrique Acero Marly Julieth	Soporte
31	1098773775	Niño Bedoya Astrid Yaritza	Ingeniera
32	1098813550	Ramirez Polania Maria Paula	Soporte
33	1100888732	Silva Valderrama Lenys Yizeth	Ingeniera
34	1101076525	Bautista Romero Jeimy Carolina	Soporte
35	1102348155	Gutierrez Ardila Emilce	Ingeniera
36	1126429602	Genes Parra Dani Luz	Soporte
37	1143828091	Sergio Ruiz	Ingeniero
38	1143837093	Sergio Melo	Ingeniero
39	1144830192	Alvaro Maldonado	Ingeniero
40	946427027031984	Perez Reyes Isqueateky	Soporte

Apéndice E. EVA desempeño

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO



I. DATOS DEL EVALUADO

Nombres	JOHANA BAUTISTA PATIÑO	Cargo	JEFE FINANCIERA
Oficina / Área	DIVISION FINANCIERA	Fecha	Junio 30 de 2018

II. DATOS DEL EVALUADOR

Relación con el evaluado: Marcar con "1"

 Evaluado Jefe Inmediato Subalterno Colega (par) Otro

III. INDICADORES COMPORTAMENTALES

Marcar "1" en la casilla que describe mejor el nivel de apropiación del indicador comportamental.

(5): Muy de acuerdo; (4): De acuerdo; (3): Neutral; (2): En Desacuerdo; (1): Muy en Desacuerdo; (N.A.): Comportamiento no observado.

Si la calificación es 1 o 5, justificar con un breve comentario.

Habilidad: TRABAJO EN EQUIPO							
Indicador Comportamental	Escala de Calificación						Comentario
	1	2	3	4	5	N.A.	
Comparte estrategias y resultados con los integrantes del equipo de trabajo.				1			
Demuestra interés por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos.				1			
Tiene un sentido de colaboración para con sus compañeros.					1		
Crea ambientes de apoyo y trabajo colaborativo con sus colaboradores.				1			
Hacer aportes en los equipos de trabajo y participa en la planeación y ejecución de actividades empresariales			1				
Habilidad: SERVICIO AL CLIENTE							
Indicador Comportamental	Escala de Calificación						Comentario
	1	2	3	4	5	N.A.	
Demuestra interés por atender a los clientes internos y externos de manera oportuna.					1		
Identifica y gestiona correctamente las necesidades (implícitas y explícitas) de los clientes.				1			
Tiene en cuenta los intereses de los clientes al organizar las actividades a su cargo.				1			
Habilidad: COMPROMISO ORGANIZACIONAL							
Indicador Comportamental	Escala de Calificación						Comentario
	1	2	3	4	5	N.A.	
Se identifica con los valores y normas institucionales y las hace parte de su actuar.				1			
Siente orgullo de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.					1		
Participa activamente en las diferentes actividades institucionales, manteniendo una actitud positiva, motivación e interés constante y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y el mejoramiento continuo.				1			
Propone y organiza eventos, proyectos y/o actividades que facilitan la participación de los padres, estudiantes y personal del Liceo afianzando los lazos de amistad e identidad institucional.				1			
Realiza un adecuado uso de los recursos que le son asignados para el desempeño de sus funciones.				1			
Hace aportes interesantes, recomendaciones y sugerencias adecuadas en los comités, las reuniones o los equipos de trabajo de los cuales hace parte.				1			
Cumple con la jornada laboral de acuerdo a las disposiciones de la organización. (solo jefe y evaluado)				1			

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO



I. DATOS DEL EVALUADO

Nombres	JOHANA BAUTISTA PATIÑO	Cargo	JEFE FINANCIERA
Oficina / Área	DIVISION FINANCIERA	Fecha	Junio 30 de 2018

Habilidad: ORIENTACION A RESULTADOS

Indicador Comportamental	Escala de Calificación						Comentario
	1	2	3	4	5	N.A	
Desarrolla talleres, charlas, sesiones de trabajo individuales y grupales con el equipo a cargo utilizando herramientas actualizadas, adecuadas y pertinentes.				1			
Resuelve favorablemente dificultades que puedan obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos.				1			
Se anticipa a los posibles eventos imprevistos que puedan ocurrir y para ello planea actividades alternas o reorganiza las existentes.				1			
Es persistente en el logro de nuevas metas y se esfuerza por alcanzar los objetivos de la institución, los suyos y los de los demás.					1		
Hace seguimiento a los proyectos a su cargo por medio de encuestas, estadísticas, documentos o informes, y hace sugerencias para mejorar o mantener los resultados.				1			

Habilidad: CAPACIDAD PARA APRENDER

Indicador Comportamental	Escala de Calificación						Comentario
	1	2	3	4	5	N.A	
Aprende y utiliza constantemente las herramientas tecnológicas que le permiten mejorar su quehacer profesional.					1		
Conoce todo lo necesario sobre su cargo, se preocupa por profundizar en temas propios de su especialidad, en mantenerse en un proceso permanente de autoaprendizaje y revisión de las competencias en su saber disciplinar lo que le permite ser punto de referencia dentro de su equipo de trabajo.					1		
Se interesa por realizar una adecuada gestión del conocimiento a través de la documentación de experiencias y resultados de las actividades que realiza.				1			
Durante las actividades de formación y capacitación participa en las actividades propuestas, hace aportes al equipo de trabajo, asiste puntualmente, resuelve inquietudes e incorpora lo aprendido en su práctica.				1			

Por favor indique las fortalezas más representativas del evaluado:

Es consciente, anticipada e imaginativa, es una persona que ve lo mejor de cualquier mal momento, eEs una persona que da todo lo mejor para el beneficio del grupo y de la organización.

Por favor indique las oportunidades de mejora que se evidencia según el comportamiento del evaluado:

NO se focalizan en su visión, como líder tienen la clara debilidad de que la marca de la empresa es excesivamente dependiente de ella

Apéndice F. Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Coahing y liderazgo a 2023

Número de hallazgo	Descripción hallazgo	Acciones	Indicador	Descripcion de las metas	Responsable	Unidad de medida de las Metas	Dimension de la meta	(N) En Semanas De La Meta	Plazo
1	No se comparte con el personal espacios para la identificación y el fortalecimiento de competencias innovadoras que promuevan el liderazgo	Identificar en el equipo directivo de trabajo a 3 de sus colaboradores que posean potencial para el fortalecimiento del liderazgo y el desarrollo de estrategias innovadoras que impacten la organización y el desarrollo de la función de coaching en las regiones donde tiene presencia asesorar ltda	Eficacia	Identificación de competencias comunes de los colaboradores directivos de asesorar ltda y entrenarlos en liderazgo	Gerente General	1.Competencias identificadas 2.Entrenamientos realizados	1.Una competencia a por colaborador 2.Tres entrenamientos en total	8	
2	No se cuenta con perfiles de coaching que apoyen la labor del gerente y fortalezcan la función de cumplimiento del direccionamiento estratégico	Fortalecer las competencias de coaching en el personal directivo de las regionales de asesorar ltda con el fin de orientar acciones que permitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico y la proyección organizacional	Adaptabilidad Al Cambio	Promover entre sus colaboradores acciones de adaptabilidad el cambio y brinda apoyo para que estos últimos transmitan al resto de colaboradores de las regionales de asesorar ltda	1.Gerente General 2.Directivos Regionales	1. Acción de formación de competencia dirigida a directivos líderes 2. Acompañamiento a los procesos de entrenamiento de personal a cargo de cada directivo regional	1. Una acción educativa por mes 2.Un seguimiento trimestral por regional a la labor de seguimiento o a los colaboradores	8	

Número de hallazgo	Descripción hallazgo	Acciones	Indicador	Descripción de las metas	Responsable	Unidad de medida de las Metas	Dimensión de la meta	(N) En Semanas De La Meta	Plazo
2	No se cuenta con perfiles de coaching que apoyen la labor del gerente y fortalezcan la función de cumplimiento del direccionamiento estratégico		Gestion Del Conocimiento	Sistematizar y utilizar el conocimiento adquirido añadiendo valor a los resultados de la gestión	Directivos Regionales	1. Elaborar un documento que consolide las experiencias aprendidas y permita la gestión del conocimiento en las diferentes regionales de asesorar ltda	1. Una matriz de gestión del conocimiento	8	
			Innovacion	Desarrolla y lleva a cabo ideas novedosas que sean aplicables a cualquier área de la organización y que sean a fin con el direccionamiento estratégico	Directivos Resregionales	Desarrollo de por lo menos una idea innovadora para el mejoramiento de las condiciones organizacionales y del direccionamiento estratégico en la regionalde asesorar Ltda	Dos ideas innovadoras puestas en funcionamiento anual-mente	12	

Fuente: Elaboración propia

Apéndice G. Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Asesorar Ltda en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta

Gerencia a 2023

Número de hallazgo	Descripción hallazgo	Acciones	Indicador	Descripción de las metas	Responsable	Unidad de medida de las metas	Dimension de la meta	(N) Plazo en semanas de la meta
1	La gerencia general de asesorar ltda limita su proceso de socializacion y afianzamiento de las competencias directivas al proceso de induccion realizado unicamente con posterioriidad a la contratacion de personal	Liderar una estrategia de desarrollo del talento humano que se oriente a fortalecer los procesos de induccion - reinduccion - entrenamiento y a realizar seguimiento y afianzamiento posterior a la realizacion de dichas jornadas con el fin de lograr desarrollo de habilidades, competencias y el empoderamiento de los asociados	Capacitacion y desarrollo	Redefinir programa de induccion - reinduccion y entrenamiento de personal con el fin de que se incorporen los elementos del direccionamiento estrategico asi como las competencias directivas, para que estas sean a fin con el modelo gerencial	Gerente General de Lider Talento Humano	1. Programa de induccion reinudcion ajustado 2. Programa de entrenamiento de personal ajustado	Dos programas	8

Número de hallazgo	Descripción hallazgo	Acciones	Indicador	Descripción de las metas	Responsable	Unidad de medida de las metas	Dimension de la meta	(N) Plazo en semanas de la meta
1	La gerencia general de asesorar ltda limita su proceso de socializacion y afianzamiento de las comptencias directivas al proceso de induccion realziado unicamente con posterioridad a la contratacion de personal			Realizar reuniones de seguimiento y registrarlas en una matriz de control por parte de la gerencia general, posterior a los procesos de reinduccion con miras a fomentar en los directivos ya entrenados, cultura de empoderamiento y manejo de competencias directivas para que estos respondan a los requerimientos institucionales definidos en el direccionamiento estrategico	Gerente General	1. Reuniones de seguimiento en el año 2. Matriz de consolidacion de seguimiento a los procesos comptencias directivas	1. Tres reuniones en el año 2. Una matriz de seguimiento	12
2	El modelo gerencial no se observa definido formalmente en asesorar ltda, lo que genera duda y poca claridad en el equipo directivo, lo que impide el desarrollo de un liderazgo que responda los requerimientos institucionales enmarcados en el direccionamiento estratégico.	Redefinir el modelo gerencial de asesora ltda, con el fin de unificar una forma de ser, pensar y sentir institucional que favorezca el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de sus propósitos organizacionales	Cumplimiento	Ajustar el modelo gerencial a los requerimientos reales y potenciales de asesorar ltda sobre la base de su experiencia en el mercado y el tipo de negocio con el fin de determinar el nuevo direccionamiento estrategico	1. Gerente General 2. Diriectivos Regionales	1. Realizar reunion con equipo directivo para revisar el modelo gerencial y ajustar el direccionamiento estrategico 2. realizar seguimiento a los compromisos asumidos por los directivos frente a los cambios señaladaos en el direccionamiento Estrategico	1.Cinco reuniones con el equipo directivo durante dos meses. 2.Un seguimiento semestral por regional frente a los compromisos asumidos por los colaboradores	12
		Eficacia	Medir el grado de cumplimiento del direccionamiento estrategico	Gerente General	1. Elaborar informe trimestral que	Cuatro Informes		12

Número de hallazgo	Descripción hallazgo	Acciones	Indicador	Descripción de las metas	Responsable	Unidad de medida de las metas	Dimension de la meta	(N) Plazo en semanas de la meta
			ajustado a partir del modelo gerencial seleccionado		permita tomar decisiones de como ha sido el cumplimiento del direccionamiento estrategico en asesorar Ltda			

Fuente: Elaboración Propia

Apéndice H. Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.

Numero De Hallazgo	Descripcion Hallazgo	Acciones	Indicador	Descripcion De Las Metas	Responsable	Unidad De Medida De Las Metas	Dimension De La Meta	(N) Plazo En Semanas De La Meta
1	La empresa cuenta con una pagina web incipiente que no permite interactuar con el cliente ni tampoco atraerlo a sus productos y servicios generando una desconexion que no le permite cerrar negocios	Rediseñar la pagina web existente con el fin de articularla a los requerimientos y expectativas del cliente; al mismo tiempo que sea afin con la interconexion de redes que facilite la comunicación online	Cobertura	Promover en el sitio web de la empresa asesorar ltda, un link para el foro de consultas con el fin de mantener permanente contacto con los clientes y sus necesidades en terminos de tecnologias de informacion	Gerente General	1. Pagina web redefinida con modulo para foro de consultas online	Una pagina con foro de consultas y registro de visitantes	48
				Incrementar las visitas de los clientes a la pagina web promo-viendo soluciones de tecnologia de informacion que sean a fin con sus requerimientos y necesidades	Gerente General	Número de visitas realizadas por los clientes reales y potenciales	500 Visitas Por Semestre	48

Numero De Hallazgo	Descripcion Hallazgo	Acciones	Indicador	Descripcion De Las Metas	Responsable	Unidad De Medida De Las Metas	Dimension De La Meta	(N) Plazo En Semanas De La Meta
2	La empresa cuenta con un portafolio de servicio desactualizado y que no responde a los requerimientos reales de sus clientes	Implementar un portafolio de servicios ti como mejor combinación de acciones y la mejora en procesos existentes	De proceso	Ajustar el portafolio de servicio de la empresa asesorar ltda identificando oportunidades de desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios	1. Gerente General 2. Diriectivos REGIONALES	Portafolio de servicios ajustado y actualizado	Un portafolio de servicios	8
			Satisfaccion	Medir el grado de satisfaccion del cliente frente al portafolio de servicio enviado y a partir del cual se cierren negocios	Gerente General	1. Encuesta de satisfacción 2. resultados de la encuesta por encima de bueno	1. Una encuesta 2. Resultados Sobre 90	48

Apéndice I. Direccionamiento estratégico de Asesorar Ltda
(Archivo adjunto)