

**Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio-
Meta**



MODALIDAD DE GRADO

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN

ELY JOHANA HERNÁNDEZ MORALES ID:469086

NICOLAS TIUSO HERNÁNDEZ ID:463704

PEDRO ESTEBAN VARGAS ROJAS ID:480969

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO, META
10/ 07/ 2020**

**Modelo De Gestión Estratégica Para La Empresa Lap Especialistas Villavicencio-
Meta**

MODALIDAD DE GRADO

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN

ELY JOHANA HERNÁNDEZ MORALES ID:469086

NICOLAS TIUSO HERNÁNDEZ ID:463704

PEDRO ESTEBAN VARGAS ROJAS ID:480969

**INFORME DE TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PREVIO PARA
OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

ASESORA

ADRIANA ISABEL RUIZ LÓPEZ

MAGISTER EN GESTIÓN AMBIENTAL SOSTENIBLE

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO, META
10/07/ 2020**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

DRA. MARITZA RONDÓN RANGEL

Rectora

Dr. CESAR AUGUSTO PEREZ LONDOÑO

Director Sede Villavicencio

Dra. DORA NAVARRO QUINTERO

Decana Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables FACEACO

Dra. EDNA RUTH AYALA MILLAN

Jefe de Programa FACEACO

Dra. ADRIANA ISABEL RUIZ LÓPEZ

Coordinación de Investigaciones Programa Administración de Empresas

Villavicencio, 2020

DECLARACIÓN DE HONESTIDAD

Los estudiantes

ELY JOHANA HERNÁNDEZ ID:469086

NICOLAS TIUSO HERNÁNDEZ ID:463704

PEDRO ESTEBAN VARGAS ROJAS ID:480969

DECLARAMOS QUE:

El presente trabajo de grado titulado **MODELO DE GESTION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA LAP ESPECIALISTAS** ha sido desarrollado en la modalidad de **SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN**, en la entidad y área **LAP ESPECIALISTAS EN ANÁLISIS DE DATOS S.A.S ÁREA GERENCIAL**, donde se ha elaborado respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al interior del documento y la presentación de sus respectivas referencias.

Por tanto, este trabajo es de nuestra autoría, y en virtud de esta declaración, nos responsabilizamos de la información presentada en este documento y declaramos que la Facultad de Ciencias económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Cooperativa de Colombia verifica el cumplimiento de las condiciones mínimas requeridas científicamente y de manejo ético.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN EN TÉRMINOS DE NECESIDADES Y PERTINENCIA.....	14
2. ESTADO DEL ARTE Y MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Marco teórico.....	17
2.3 Marco conceptual	28
2.4 Marco institucional.....	31
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
3.1 General	35
3.2 Específicos	35
4. METODOLOGÍA	36
4.1 Tipo de estudio.....	36
4.2 Población y muestra	36
4.3 Técnicas e instrumentos	37
4.3.1 Fuentes primarias.....	37
4.3.2 Fuentes secundarias.....	37
5. RESULTADOS	38
5.1 Identificación y reconocimiento de la Situación actual de la empresa LAP.....	38
5.2 Descripción de los componentes de un modelo de gestión estratégico	48

5.3 Diseño de la propuesta de un modelo de gestión estratégica para la empresa LAP especialistas.	57
5.3.1 Principios del modelo	58
5.3.2 Componentes del Modelo de gestión estratégico (MGE) LAP	60
5.3.3 Esquema del MGE para la empresa LAP	62
5.3.4 Actores principales del MGE - LAP.....	63
6. CONCLUSIONES.....	65
7. RECOMENDACIONES.....	67
8. APORTE SOCIAL DEL ESTUDIO.....	68
9. DIVULGACIÓN DE CONOCIMIENTO	69
10. EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	70
11. BIBLIOGRAFÍA	71

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Test de análisis situacional actual.....	38
Tabla 2. Análisis PCI LAP.....	42
Tabla 3. Análisis POAM LAP.	43
Tabla 4. Análisis DOFA.	45
Tabla 5. Matriz MPC- LAP.	47
Tabla 6. Paso a paso componente análisis ambiental.	49
Tabla 7. Componente estratégico.....	50
Tabla 8. Componente Áreas y factores clave.....	53
Tabla 9. Componente Caracterización corporativa.....	53
Tabla 10. Componente Implementación estratégica.....	55
Tabla 11. Componente Evaluación y Control.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura. 1. Modelo de Fred David.....	22
Figura. 2. Modelo de Wheelen y Hunger.	23
Figura. 3. Modelo CMI Norton & Kaplan.....	24
Figura. 4. Modelo estratégico Goodstein, Nolan & Pf Eiffer.....	26
Figura. 5. Modelo MCPE.....	28
Figura. 6. Esquema MGE LAP.....	63

**Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio-
Meta**

Línea de investigación: Gestión y desarrollo organizacional

Sublínea de Investigación: Gestión organizacional

Grupo de investigación adscrito al programa: G-DOVAZ

Objetivo de Desarrollo Sostenible: N° 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

RESUMEN

La gestión estratégica es una de las herramientas que actualmente está obteniendo un auge representativo en las distintas organizaciones con el fin de mejorar su competitividad, ya que ésta enmarca un factor diferenciador y apoya el proceso de toma de decisiones. La empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, solo tiene establecido a nivel estratégico su plataforma estratégica, no se han enfocado en definir y aplicar más elementos estratégicos que son trascendentales para la estabilidad y crecimiento organizacional, elementos como los objetivos, metas, políticas y planes de acción, que se plantean en un lapso de tiempo, con el fin de poder evaluar la gestión realizada para su cumplimiento. Acorde a esto se determina la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión estratégico.

Para el desarrollo del trabajo se implementó una metodología descriptiva y de enfoque mixto, dividiéndose en tres etapas relacionadas con los objetivos propuestos, donde detalladamente se mencionan cada una de las acciones ejecutadas para diseñar la propuesta de Modelo de Gestión estratégico para la empresa LAP; identificando inicialmente la situación actual de la empresa con la evaluación de su entorno, describiendo aquellos componentes necesarios para la creación del modelo acorde a las referencias encontradas y definiendo finalmente el modelo con sus respectivas características. Es importante mencionar que las bases teóricas y antecedentes encontrados, aportaron sustancialmente al desarrollo del proyecto.

Palabras clave: Estrategia, gestión estratégica, competitividad, modelo de gestión, planeación estratégica.

ABSTRACT

Strategic management is one of the tools that is currently obtaining a representative boom in the different organizations in order to improve their competitiveness, since it frames a differentiating factor and supports the decision-making process. The company LAP specialists in SAS data analysis, has only established its strategic platform at a strategic level, they have not focused on defining and applying more strategic elements that are transcendental for organizational stability and growth, elements such as objectives, goals, policies and action plans, which are outlined in a period of time, in order to be able to evaluate the management carried out for compliance. According to this, the need for the application of a strategic management model is determined.

For the development of the work, a descriptive and mixed approach methodology was implemented, divided into three stages related to the proposed objectives, where each of the actions carried out to design the proposed Strategic Management Model for the LAP company is mentioned in detail; initially identifying the current situation of the company with the evaluation of its environment, describing those components necessary for the creation of the model according to the references found and finally defining the model with its respective characteristics. It is important to mention that the theoretical bases and antecedents found, contributed substantially to the development of the project.

Keywords: Strategy, strategic management, competitiveness, management model, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad del mundo empresarial la implementación de modelos de gestión estratégicos ha impulsado a las organizaciones a modernizarse para superar los diferentes cambios que existen en el mercado, debido al poco interés o importancia que las empresas le dan al proceso de gestión estratégica, se dice que al iniciar con su implementación están dejando atrás lo tradicional, trayendo nuevos conceptos a la aplicabilidad actual donde el nivel estratégico predomina en el éxito de los negocios.

Este proceso de gestión estratégica busca la construcción, implementación y monitorización constante de las estrategias con el fin de garantizar la estabilidad y el desarrollo organizacional. Al estar orientada a una sostenibilidad a largo plazo, se debe centrar en factores que influyen en las empresas, aquellos que provienen tanto de su exterior, como de su interior (Marciniak, 2012).

La empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, es una empresa dedicada a la prestación de servicios, la cual ha adquirido una amplia experiencia en su actividad económica (estudios de mercado, de opinión pública y asesoría comercial) desde sus inicios. Ha trabajado en algunos de los elementos estratégicos como la creación de su filosofía, la plataforma estratégica, pero se ha quedado corto y no le ha dado trascendencia a lo que conlleva todo un proceso estratégico al carecer de un modelo de gestión, que hace referencia al planteamiento principalmente de objetivos y metas a un largo plazo.

El objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa se desarrolla en primera instancia con la identificación de la situación actual, en donde con la realización del diagnóstico interno y externo se tendrá una perspectiva real de la empresa, como segunda etapa se describen las fases o paso a paso de los componentes que podrían contener este modelo de gestión propuesto y así por último plantear los elementos que se determinaron para que la empresa LAP, aplique este modelo estratégico de gestión. Todo esto para contribuir a la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de esta.

Con un proceso metodológico descriptivo se llevó a cabo la identificación de los principales factores del entorno como falta de planeación y formulación estratégica los cuales son los más influyentes en la carencia de una gestión estratégica. Gracias a la revisión bibliográfica se estableció un modelo acorde a la necesidad de la empresa.

El diseño de un modelo de gestión estratégico, aporta de gran magnitud a la planeación, ejecución y gestión de las estrategias. Su importancia radica en el enfrentamiento de una serie de desafíos para líderes de las empresas que buscan impulsar sus resultados en un desempeño mayor debido al nivel de incertidumbre actual. Para llevar de una manera más competitiva y organizada su nivel estratégico, si se tiene establecido unos criterios, un responsable y una fecha, el control y monitoreo debe ser constante y acorde a los objetivos estratégicos que la empresa planteo en un lapso determinado según sus capacidades.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN EN TÉRMINOS DE NECESIDADES Y PERTINENCIA

La empresa LAP especialistas en análisis de datos SAS, ha ido creando desde sus inicios, la definición de parámetros estratégicos que como requisitos trascendentales deben tener para su funcionamiento, han tenido en cuenta que para su crecimiento y reconocimiento es importante reinventarse y tener establecida una plataforma estratégica que los identifique. Pero a pesar del buen trabajo desempeñado es claro que se necesitan más elementos para una adecuada gestión estratégica, la cual logre catalogarla como una empresa competitiva.

La organización actualmente no cuenta con un modelo de gestión estratégica, lo que ha ocasionado que a medida que salgan proyectos se trabaje con un doble esfuerzo ya que no se tienen: procesos ni procedimientos claros, una estructura organizativa descrita de manera eficaz, objetivos estratégicos de acuerdo a las áreas y así mismo, metas a mediano, corto y largo plazo planteadas, ni planes de acción de acuerdo al tipo de servicio prestado, y también un control y evaluación deficiente, sino que ellos trabajan enfocados en cada proyecto generando acciones que son las mismas para varios, es por eso que se menciona el doble esfuerzo y lo que ocasiona la falta de estandarización en sus procesos.

A causa de esto, se ha visto reflejado la necesidad de enfocarse en un diseño adecuado para su actividad económica de una herramienta que le permita alcanzar los objetivos propuestos porque no tienen una estrategia planteada a nivel formal, está con el fin de llevar a cabo los proyectos que han mantenido y los nuevos bajo unos lineamientos estipulados y así sea de manera más práctica el control y seguimiento para generar una mejora continua y evitar la mala gestión de los recursos por excesos de acciones que se pueden evadir. Es claro que la poca información en otros niveles administrativos se desconoce, del mismo modo que enfoques y técnicas de gerencia moderna, y es a lo que se quiere apostar.

La empresa debe evaluar las medidas internas que impacten las acciones externas, es decir, desde la elaboración e implementación de la gestión estratégica tener claro cuáles son esos objetivos por trabajar y esas metas por cumplir en un lapso de tiempo determinado, esto

no debe quedar solo en las mentes de los directivos o en un papel, que es lo que está pasando en LAP, ya que ellos al tener la experiencia lo realizan bajo técnicas basadas en el empirismo y tienen sus propias anotaciones por decirlo así y no es que este mal, si no que deben, para mejorar, diseñar y estructurar estos elementos anteriormente descritos.

Es importante recalcar que no solo hay que trabajar en un enfoque operacional, si no de la mano incluir herramientas de la gestión estratégica, como el liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, que son algunos de los elementos que a la empresa LAP especialistas en análisis de datos SAS le falta, y los cuales han trabajado de manera mínima. Pues en la actualidad a nivel local, nacional y mundial estos son factores que identifican y categorizan a las empresas en su nivel estratégico y competitivo como aptos, además de que están evaluando aspectos como la generación de conocimiento o de información que como empresa pueden aportar al sector en el que está incluida la organización.

De acuerdo con esto se plantea la pregunta problema:

¿Qué propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la Empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, le permitirá superar los cambios del entorno de manera acertada y frente a la competencia?

2. ESTADO DEL ARTE Y MARCO REFERENCIAL

En este marco referencial se desarrolla el estado de arte como antecedentes, el marco teórico, conceptual e institucional, las cuales darán a conocer la teoría que se aplicara en el proyecto y el contexto de éste.

2.1 Antecedentes

El diseño de un modelo de gestión estratégico está enmarcado de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada una de las empresas. Algunos de los estudios realizados de propuestas o diseños de un modelo estratégico se evidencian a continuación.

El estudio de investigación “Modelo de gestión estratégica para la empresa Tipográfica Imperio S.A” realizado en la ciudad de Bogotá publicado por la Universidad EAN, menciona como la importancia de la innovación y creatividad debe primar ante la implementación de estrategias. Esta es una microempresa colombiana que lleva en el mercado alrededor de 20 años, pero se ha chocado con los diversos cambios relacionados con la modernidad y se ha visto afectada disminuyendo su clientela. Con el fin de mitigar este impacto negativo plasmaron la implementación de un modelo de gestión estratégica, en donde puedan desarrollar sus objetivos a largo plazo y alinear sus capacidades a los cambios del entorno.

En Colombia el sector del microempresario se ha reactivado. Y gracias a estas herramientas generadas, esta empresa definió, ¿Qué características debe tener el modelo de gestión estratégica para la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A., que le permita afrontar y superar los cambios estructurales? Realizando para ello, un análisis de la empresa, determinando unas estrategias y estableciendo un modelo para ésta, en donde lo divide en tres partes fundamentales; el ciclo de vida, el desarrollo de la inversión en mercadeo y el diseño de estrategias (Herrera G,J. Vega,M,A. Vega, M,E., 2011).

En la investigación, “Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de tolú, subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo”. Un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el año 2017. Plantean la problemática de una deficiencia en la

planeación de los negocios, así como falta de procesos y controles, en donde se basan en el empirismo para sobrepasar su competencia, es claro que necesitan más elementos para superarla. Así mismo mencionan la implementación de un modelo, que fortalezca a los dirigentes de las empresas, pues en su mayoría no son profesionales o tienen poca formación en otros niveles.

Su objetivo, es Diseñar un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras y determinar cuál es el modelo gerencial pertinente a implementarse en estas empresas hoteleras. Su metodología se basó en tres fases donde, primero, realizaron un diagnóstico, segundo hicieron un estudio de los modelos que ya existen según teorías y por último plantearon el modelo de gerencia estratégica (Vitola, C, N. Ojeda, P, B., 2017).

Estas dos investigaciones se enfocan en una necesidad de mejora, en donde se implementen herramientas que fortalezcan a nivel estratégico las empresas. Son una guía, para el desarrollo de este estudio y para la propuesta de modelo para la empresa LAP especialistas.

2.2 Marco teórico

La gestión estratégica es la principal acción para la creación de las estrategias que debe tener una empresa para sobrevivir tanto a largo como corto plazo, se debe implementar bajo la orientación de la gerencia, de acuerdo a su ejecución se obtendrá un crecimiento y desarrollo organizacional.

Para Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia” el éxito de una gestión estratégica no está en solo desarrollar el plan de la empresa, pues este se puede desechar fácilmente, los ejecutivos aprenden a reconocer la importancia de este proceso gracias a su participación directa con el cumplimiento del plan que propone, es decir participar y gestionar (Tang, 2002).

La gestión estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Diseña por un lado la misión, mientras que, por otro su visión o dirección a futuro, así como los objetivos

estratégicos a largo plazo, que definen las estrategias y políticas, todo ello apoyado en diversos procesos de evaluación del entorno (David, 2013, pág. 24). La formulación y gestión adecuada de los objetivos estratégicos son la base del crecimiento organizacional.

Rivas y Velásquez plantean que la gerencia estratégica, es concebida como una estructura teórica del éxito de grandes empresas, la cual se fundamenta en una definición de la cultura organizacional, la influencia en la actitud y gestión de la dirección, pero no por eso se implementa de la misma manera, no se trata de copiar si no de analizar el entorno organizacional de la misma para su formalización (2009, pág. 15). La originalidad de los procesos es uno de los factores de diferenciación y así se obtenga una guía de modelos gerenciales estos tan solo son una base.

Todas las organizaciones poseen una estrategia, que las direcciona hacia algún rumbo, por esto es trascendental que requieran de una formal, establecida y cumplida, al derivarse de un análisis del entorno, por su valoración de fortalezas y las debilidades e identificación de oportunidades logra la obtención de una ventaja competitiva (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, pág. 6). La realización de un análisis no debe hacerse bajo suposiciones, ya que este es de gran impacto para definir las estrategias que llevaran a cumplir los objetivos.

La estrategia según Drucker, tiene una esencia enfocada en la descripción de lo que es y quiere ser la empresa, ésta se da a conocer respondiendo acertadamente ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007, pág. 161). Es así que se logran definir todos los elementos que conforman la estrategia de una organización.

Para Chandler la estrategia es la especificación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, la cual conlleva a determinar acciones y a emprender la asignación de los recursos que se requieren para el cumplimiento de las metas (Alfred D. Chandler, 2003, pág. 54). Pues no es solo estipular que se quiere hacer sino como se hará, cuando se hará, que elementos se necesitan y quien sería el responsable.

La estrategia de una empresa es de gran utilidad para recopilar realmente las ideas sobre los objetivos que quiere proponerse la empresa, esta nace de la realidad de la organización, de sus directivos, de sus ideales. Por eso una estrategia no se define por ser mejor que la de

otra, eso no afecta en su éxito, así como la importancia de su implementación por el tamaño, pues necesariamente no tiene que ser la más grande para poder salir adelante (Sierra R. C., 2013, pág. 155). Lo importante en esta definición es que tengan sus objetivos claros y realistas.

Pues como lo expresa Davies, la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, su diseño es más complejo, por eso el nivel de dificultad en su implementar en comparación a otras soluciones lineales que pueden aportar a la estrategia organizacional (2000, págs. 25-30). Por eso debe formularse, evaluarse y analizarse detalladamente bajo un análisis para mitigar su riesgo.

Es importante reconocer como ha sido la evolución de la gerencia estratégica, para poder aceptar que no se está suponiendo nada si no que se está describiendo su relevancia bajo autores. Según Porter la primera etapa de la creación de la gerencia estratégica se denominaba formulación estratégica en donde se administraba su formulación con el nombre de la planeación estratégica. La segunda etapa consistió en la realización de investigaciones que permitieron determinar su importancia de manera interna a lo que Porter definió como planeación de habilidades y la Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, ya que las organizaciones efectúan sus esfuerzos para dar una respuesta estratégica a lo que denominó respuesta administrativa (2005, pág. 68).

Las líneas de negocio de una organización, se sumergen en el área competitiva cuando tiene definida estrategias específicas enfocadas en los propósitos que persiguen, de las distintas características del sector al que pertenezcan, y de los recursos y capacidades con los que cuenta actualmente. En general la estrategia de negocio se considera como una herramienta para mantenerse y crecer en el mercado, a través de una ventaja competitiva frente a los competidores. Es decir que parte de esta es la relación directa con la ventaja, si no se cuenta con una hay que crearla (Díaz Fernández, 2009, pág. 102).

La competitividad hace referencia a la búsqueda de una posición relativamente favorable en el mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse (Porter, 2009, pág. 164). Gracias a la generación de acciones competitivas las organizaciones pueden

diferenciarse de las demás que ofrecen servicios o productos similares. Al obtener este reconocimiento su posicionamiento le permitirá crecer.

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye una ventaja competitiva es el éxito a largo plazo, apoyado de la opinión y utilización por parte de los clientes. La calidad en el servicio dada la impresión que cada compañía puede darle a su nivel diferenciación respecto a la competencia se convierte en una ventaja competitiva por encima de aspectos tecnológicos y operativos (Arellano Díaz, 2017).

Las empresas que prestan un servicio, como cualquier otra empresa debe estar totalmente organizada y enfocada hacia la gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. Es Infalible que todas pretendan llegar a la misma meta, es por esto la relevancia de definir a donde se quiere ir, el fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo, y el diseñar un plan estratégico para alcanzarlos.

Un principio básico es el nivel de adaptación de las empresas al momento de efectuar sus objetivos pues debe estar a la vanguardia de los cambios que exige el entorno, o si esto causara una perdida en competitividad (Jiménez, 1992). La representación de la adaptación de acuerdo a los cambios se realiza acorde a la planeación estratégica, es decir hay que reestructurarla si es el caso o la necesidad para potencializar el nivel competitivo.

La Planeación estratégica, se evidencia en las organizaciones como un esfuerzo de gran dedicación en la obtención de resultados que apuntan a decisiones y acciones fundamentales, es decir referenciando lo que se hace y para que o porqué lo hace, teniendo en cuenta siempre un enfoque a futuro. Esta, provee el plan maestro que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos (Kawata, 2009, pág. 11).

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos y metas, ya sea en un corto, mediano y largo plazo, todo depende del tamaño de la empresa, debido a que esto influye en la cantidad de planes y actividades que se realizaran por cada proceso, dependencia o unidad operativa, independientemente de su pertenencia a niveles superiores o niveles inferiores (Serna, 2008). Por eso, una empresa que obtiene éxito revisa

constantemente el proceso de Planeación Estratégica, pues esta debe ser flexible para aprovechar el conocimiento de los cambios del entorno, sus beneficios y necesidades.

La relación que existe entre la planeación estratégica y la gestión estratégica es directa, pues para llegar a una aplicación de una gestión estratégica completa se debe tener en cuenta que se cumplan los parámetros mencionados en una planeación como la realización de diagnóstico, de su misión, visión, de planes de acción para el desarrollo de estrategias.

El mejor plan estratégico que se halla descrito bajo teorías, probablemente ya este obsoleto, lo que concluye en que si no se puede predecir el futuro hay que configurarlo. Es decir que, si existe una ausencia de una dirección estratégica, o sea sin una gestión pertinente, esta configuración no será exitosa. Pues las decisiones y acciones entre si deben ser coherentes, lo que se estipule para el control de lo planeado debe cumplirse bajo el sistema gerencial siempre en la búsqueda de lograr los objetivos estratégicos (Vineet C, Sanjait S, 2015).

Gracias a esta relación y a su cumplimiento, se desarrollan los diversos modelos gerenciales, dependiendo del enfoque que se le dé, es decir ya sea hacia la planificación, calidad, empoderamiento o en este caso de la gestión estratégica.

Los Modelos Gerenciales se destacan por las estrategias de gestión diseñadas a nivel organizacional utilizado en la dirección y desarrollo de procesos de la misma. Todo modelo es una representación de la situación actual y real que se refleja en la Gerencia. Como en todo tipo de teoría, los modelos ayudan a determinar una pauta, en base al desarrollo en el que está orientado de la empresa. Cabe aclarar que no existe un modelo que, por sí mismo baste para direccionar las organizaciones, por lo que su aplicación adapta a sus necesidades evidencia el secreto de su éxito (Vitola, C, N. Ojeda, P, B., 2017).

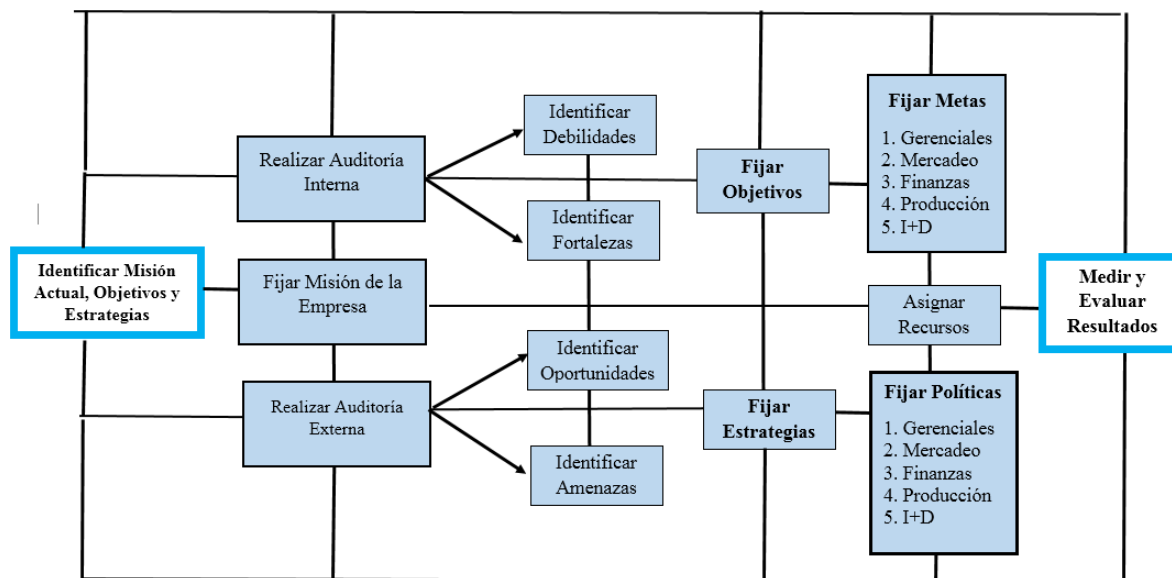
Así mismo existen diferentes tipos de modelos, como clásicos, contemporáneos, pero que pueden o no tener vigencia en la organización que lo quiera aplicar, por eso su aplicabilidad consiste en un estudio y análisis exhaustivo.

Un modelo de gestión estratégica permite el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de largo plazo, y así mismo el alineamiento de sus capacidades con las acontecimientos de su entorno, que le permite actuar de manera proactiva sosteniendo su ventaja competitiva y medir el progreso y crecimiento organizacional con la generación de valor para los accionistas (Herrera G,J. Vega,M,A. Vega, M,E., 2011).

Como elemento clave para el desarrollo del proyecto, se realizó una descripción de los diversos modelos de gestión que se encuentran según autores, esto con el fin de más adelante evaluar y proponer el diseño para la empresa LAP.

Uno de los modelos encontrados es el de Fred David, el cual menciona la gestión estratégica como parte trascendental de la formulación estratégica, donde el éxito se basa en la ejecución y evaluación de las estrategias. Se evidencia su modelo resumidamente en la (Ver figura 1).

Figura. 1.
Modelo de Fred David.



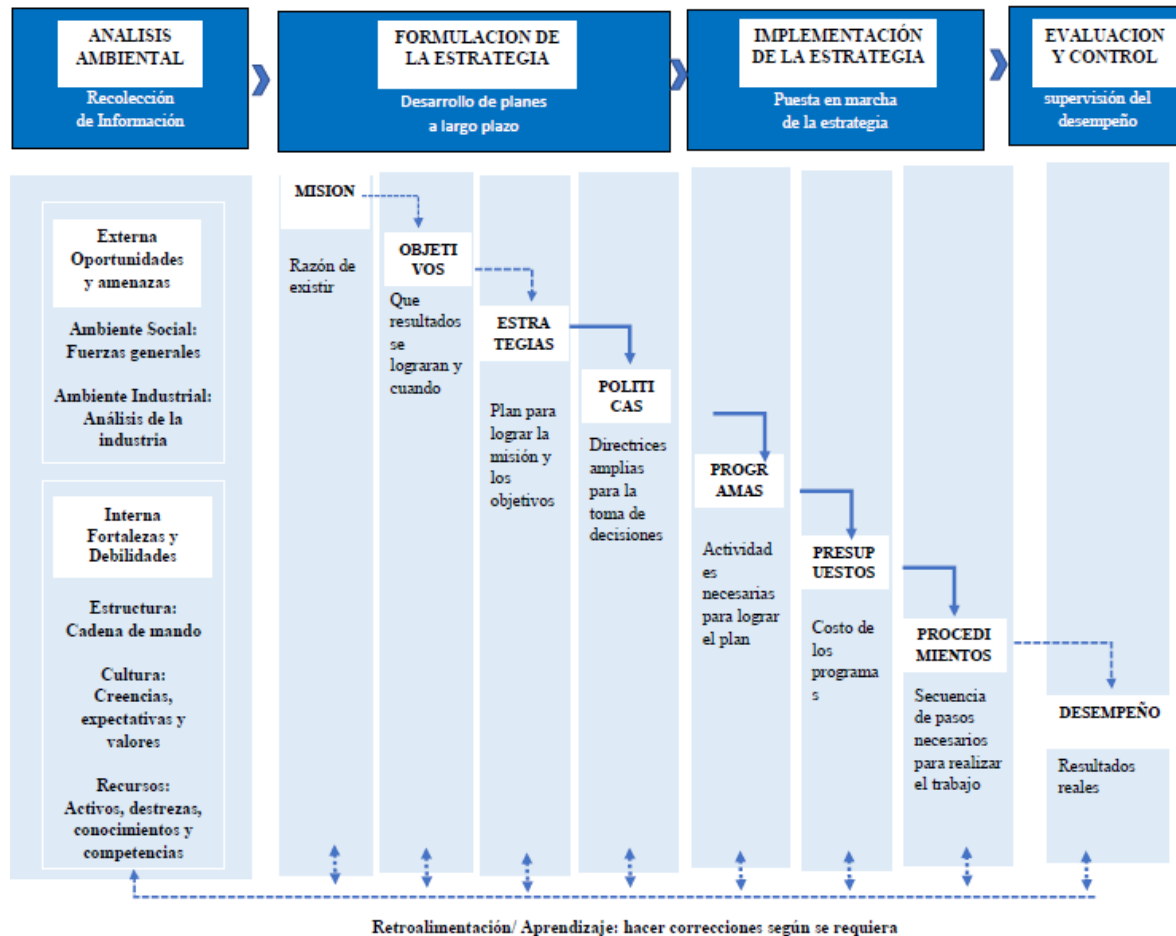
Fuente: Fred David, 1988.

Establece en primera instancia la determinación de cuáles son sus objetivos, estrategias y misión en la actualidad; en las auditorías interna y externa, identifica y analiza cuáles son esas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; definir su misión acorde a esto; y así

formular las estrategias y los objetivos; referente a los objetivos fijar las metas, y de las estrategias, crear las políticas; recalca el proceso de control, por ende el último paso es medir si son los resultados esperados, o por el contrario se deben tomar medidas para cambiar, mejorar o eliminar (Castellanos J, Cruz M, 2014, págs. 41-42).

Los autores Wheelen y Hunger, definen el modelo en cuatro pasos básicos: el análisis ambiental, la formulación estratégica, la implementación de la estrategia y la Evaluación y control (Ver figura 2).

Figura. 2.
Modelo de Wheelen y Hunger.



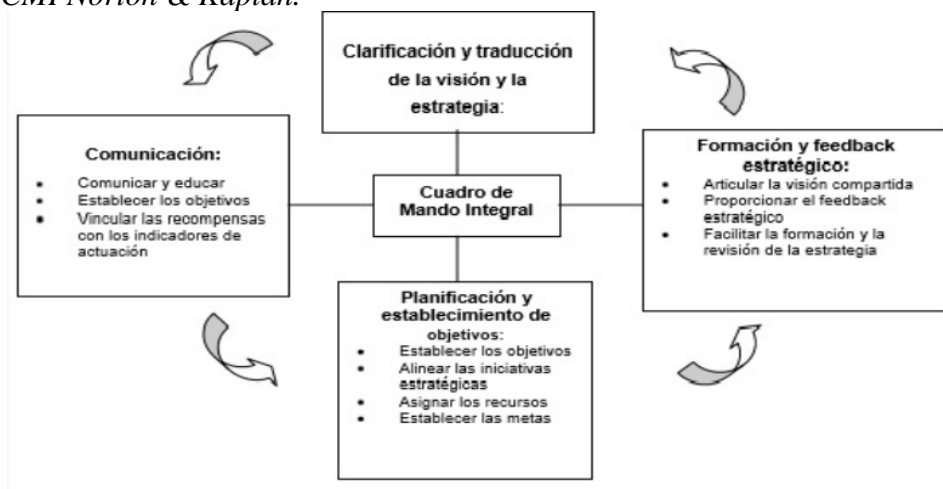
Fuente: Wheelen y Hunger, 2007.

El primer paso, análisis ambiental, evalúa, indaga, acerca de la situación actual de la empresa. Para el segundo paso, formulación de la estrategia, se enfoca en el diseño y creación de planes a largo plazo, esto acorde a los resultados del análisis ambiental. En este paso se incluye la definición de la misión, objetivos, desarrollo de la estrategia y de las políticas. En el tercer paso implementación de la estrategia, es allí donde se las estrategias y los objetivos, se llevan a cabo a través de los programas, el presupuesto establecido y los procedimientos. Por último, en la evaluación y control, se mide el desempeño de lo que se ha implementado, comparando el resultado real con el que se desea (Castellanos J, Cruz M, 2014).

Norton y Kaplan, definen uno de los modelos más conocidos como un sistema de gestión efectivo, este es conocido como el Cuadro de mando integral (CMI), que mide cuatro perspectivas esenciales en la organización: clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Establecen que los diferentes planes estratégicos deben estar inmersos en el proceso de planificación estratégica, en este se utilizan herramientas que evidencian la estrategia del negocio. Este modelo es muy útil para la construcción de estos planes empresariales, que van asociados a la misión y la estrategia que se convierten en objetivos e indicadores, que se organizan en las perspectivas mencionadas para el desarrollo de este tablero de mando integral (Nardi, 2005).

Figura. 3.

Modelo CMI Norton & Kaplan.



Fuente: Norton & Kaplan, 1997.

La relación del cuadro de mando integral, con la estrategia es evidenciada con el establecimiento de la planificación, en donde los objetivos y las estrategias deben coordinarse con la asignación de los recursos. La formulación de la estrategia, es de gran importancia, para clasificar sus perspectivas en el CMI y acoplarla de manera acertada a la comunicación de ésta (Ver figura 3).

Otro modelo estratégico es el planteado por Goodstein, Nolan & Pf Eiffer, conocido como modelo de planificación estratégica aplicada, desarrollada con un enfoque para organizaciones pequeñas y medianas. Con una aplicación de manera secuencial, en nueve pasos. Como primer paso esta la Planeación, la cual define el compromiso ante planear todos los procesos e identificar el equipo para trabajar. La Búsqueda de Valores, como segundo paso está basado en el diagnóstico de lo que quiere la empresa en el presente y en un futuro, así como la representación de la filosofía de trabajo, y la cultura organizacional. Luego la Formulación de la Misión, después de esta formulación se procede al Diseño de la Estrategia del Negocio, donde establece los objetivos. Al realizar este diseño estratégico, es importante el desarrollo de una Auditoria del Desempeño (Ver figura 4).

En el paso de Análisis de Brechas, se comparan los datos obtenidos con los que se planearon y esto soportado en la auditoria de desempeño. Es así como en la Integración de los Planes de Acción, re reúnen cada uno de los elementos faltantes para integrar los diversos planes y potencializar su cumplimiento. En la Planeación de Contingencias, se organizan las diversas estrategias de los diseños de negocios actuales haber cuales aplican en cada uno, en los escenarios que se presenten. Por último, la Implementación: donde se llevan a cabo los planes tácticos y operativos, es tan trascendental que no se puede delegar de la gerencia y su gestión es la causante del futuro de la organización (Rueda S, 2014, págs. 17-18).

Figura. 4.
Modelo estratégico Goodstein, Nolan & Pf Eiffer



Fuente: academia.edu/Comparación de modelos estratégicos, 2018.

El modelo estratégico expuesto por Russell Ackoff, se expresa en unas fases para la resolución de las estrategias planteadas. Este autor resalta la necesidad de planear como primer paso en el cumplimiento estratégico. A continuación, se describen las fases de este modelo:

Primero la Formulación de la problemática, la cual consta de analizar las oportunidades y amenazas representativas en el ambiente, así como los factores internos de la organización. La segunda fase es Planeación de los Fines, donde se define el diseño de lo que desean, la misión, a través de los objetivos y las metas, siendo este real y viable. La tercer fase Planeación de los Medios, consta de planear los medios para lograr las metas y los objetivos creados, en donde se deben tener en cuenta la realidad con lo que cuenta dicha organización. Como cuarta fase está la Planeación de los recursos, es decir que suministros, instalaciones y equipos, personal, dinero e información serán necesarios.

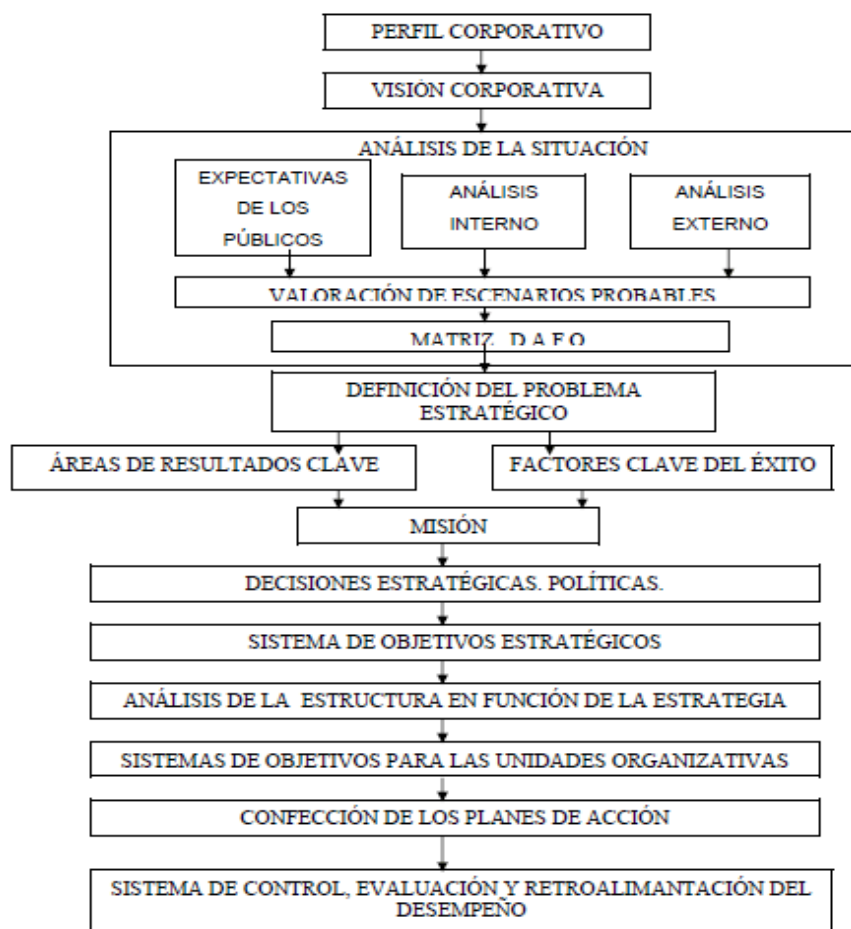
La quinta fase es el Diseño de la implantación y el control, determinando cuáles son esos parámetros de control y vigilancia para una retroalimentación. Se debe identificar, quien lo va a hacer, cuando, como y donde. Y la sexta fase, Modifique si es necesario, teniendo un

control del sistema y su medio ambiente, es importante estar pendiente de que factores pueden ocasionar riesgos, el análisis constante del medio y la verificación de lo realizado eficientemente determinara si se está trabajando acorde o si es necesarios modificarse lo que se está haciendo (Romero, 2016, págs. 1-9).

Un último modelo analizado, utilizado para iniciar una gestión estratégica en las organizaciones, es el Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica MCPE, reúne a partir del ejercicio estratégico cuatro etapas grandes: la Caracterización corporativa, el Análisis de la situación, la Problema estratégico y la misión y la Proyección estratégica y retroalimentación. Para la implementación detallada del modelo se divide en dos categorías, 2 primarias (Caracterización corporativa) y 10 básicas (Proyección estratégica), descritas así: las dos categorías primarias; perfil corporativo y visión corporativa. Las básicas; análisis de la situación, problema estratégico, áreas de resultado clave, factores clave de éxito, la misión, políticas centrales, estrategias corporativas, objetivos estratégicos, plan de acción y sistema de evaluación y retroalimentación (Sierra Q. E., 2011).

Este modelo indica que los cambios que ocurren de un estado actual a uno deseado, es gracias a una adecuada gestión. Es considerado como un proceso de cambio empresarial, en cada una de las dimensiones y características que se encuentran en la organización, principalmente aquellas de proyección, desde un estado visionado, que puede lograr la mejora de la organización en un futuro.

Figura. 5.
Modelo MCPE.



Fuente: Sierra Quesada, 2011

2.3 Marco conceptual

Competitividad: Es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo (Lombana, J. Gutiérrez, S., 2008).

Crecimiento Organizacional: Cardona y Cano (2005) definen el crecimiento, como un proceso intangible, el cual depende de factores tangibles, como el capital físico, humano y de una organización pertinente asociada a su estructura interna real. Para Penrose (1962), el

crecimiento es una acción compleja que surge de todos los cambios a nivel interno que ocasionan modificaciones en los objetivos propuestos para mejorar procesos. Es decir, el crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera y con una disposición de recursos apropiada, le permitirá a la organización posicionarse a nivel externo y crecer (Aguilera C,A. Puerto B,D., 2012).

Diagnóstico Organizacional: Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para reconocer e identificar los problemas en las diversas áreas de la empresa, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Se examina y mejora los elementos que conforman los componentes internos y externos en todos los niveles de la organización, con este análisis se conocen cuáles son los aspectos a mejorar o cambiar (Lic. Meza B, Lic. Carballeda G., 2009).

Estrategia: Se conocen como programas generales de acción que llevan consigo un compromiso con un enfoque determinado y unos recursos para dar inicio a la aplicación de la misión básica de ésta. Las estrategias son las pautas para el cumplimiento de objetivos, y le dan un propósito a la organización para obtener una dirección unificada (Koontz., 2012).

Gestión: Su concepción más amplia y adecuada para las condiciones actuales, la determinan con la guía racional del rumbo de una organización, generando las condiciones para la existencia, supervivencia y prosperidad de esta (Dr. Ing. Zelada, 2015, pág. 6). De esta depende que se realicen cada una de las acciones planteadas en el diseño organizacional, su planteamiento de metas y objetivos estratégicos.

Gestión estratégica: Prieto (2011), menciona que la gestión estratégica es una herramienta fundamental para el análisis y valoración de la situación actual de las organizaciones, pues le permite al nivel gerencial implementar diversas actividades como la caracterización, formulación y evaluación de las estrategias, formando acciones que fomenten la optimización de los recursos, esto como componente de la toma de decisiones, donde pueda mantenerse y avanzar en el mundo empresarial competitivo. Otro aspecto esencial en la definición de la gestión estratégica es que su objetivo implica guiar a las empresas hacia el éxito, beneficiando

los stakeholders, principalmente a sus clientes, asociados y colaboradores (Javier, 2017, pág. 20).

Meta: Las metas se denominan como aquellos elementos indispensables en la construcción entre el presente y el futuro que se desea. Se caracterizan por iniciar con un verbo de acción infinitivo, indicando el actuar, son amplias, pero a su vez deben encontrarse totalmente definidas y claras, así mismo reflejarse de una forma simple y breve. No es considerada teóricamente como un deseo, pero tiene relación al ser una declaración enfocada en su cumplimiento, deben definirse de manera flexible, y no ser construidas bajo parámetros ambiguos que no le permitan ser realizables (Universidad Autónoma Nuevo León, 2011, pág. 192).

Modelo Estratégico: Se define por la constitución de un plan estratégico, o modelo, diseñado que es diseñado con el fin de mejorar sus procesos. Las organizaciones implementan estos modelos para mejorar sus operaciones y cumplir con sus objetivos estratégicos y con todo lo planteado en general. Para el desarrollo de este modelo se requiere la identificación de sus principales objetivos, de la identificación de los componentes claves y de la creación de formas de impulsar el crecimiento de la empresa y el logro de las metas (Gish, 2020).

Objetivo: Expresan los resultados finales esperados y medibles de una empresa, se representan en términos de medición, con el fin de llevar un control de lo que se logra o no. Los objetivos aportan en la descripción de como las organizaciones lograrán su éxito alcanzando así cada Meta. Es importante para su definición tener en cuenta cuatro partes en su redacción, un verbo, un resultado específico, medible y cuantificable, un tiempo límite específico y de ser posible el costo de cada uno (Universidad Autónoma Nuevo León, 2011, pág. 193).

Planificación Estratégica: Es una herramienta de gestión que aporte en el establecimiento claro del quehacer y el camino que debería recorrer una organización, para alcanzar las metas previstas, con esta planificación se tiene en cuenta los diversos cambios y demandas que

imponen en el entorno. Es por esto que una herramienta fundamental para la toma de decisiones (Gabriel, 2018).

2.4 Marco institucional

LAP especialistas en análisis de datos, es una empresa llanera de consultoría en aplicaciones estadísticas. Fue creada en el 16 de enero de 2017 y desde entonces ofrece un servicio personalizado con amplia experiencia en el sector, dadas las necesidades encontradas en la región LAP especialistas en análisis de datos es una empresa joven, creativa, dinámica e innovadora que emplea múltiples técnicas estadísticas para desarrollar un trabajo de calidad. El rápido crecimiento de la empresa se debe al esfuerzo personal de emprendedores llaneros con gran talento para los negocios, que han llevado la compañía a convertirse en uno de los líderes del sector llanero y con gran influencia a nivel nacional.

Durante los 2 años y 4 meses de funcionamiento, LAP pasó de ser un pequeño negocio para convertirse en un grupo innovador y líder en el mercado de la estadística. Su crecimiento se hizo evidente durante el primer año, donde se puso en marcha un modelo único de mercado, que permitía a los clientes acceder de forma ágil a la información.

Actualmente, 16 empresas a nivel nacional han solicitado sus servicios dados a la buena prestación de sus servicios, sus ideas innovadoras y su cumplimiento; así mismo, tiene 4 trabajadores fijos y 14 operativos contratados por prestación de servicios.

Nuestro objetivo, es la búsqueda continua de múltiples posibilidades para prestar un servicio óptimo, contribuyendo a la rentabilidad y competitividad de su empresa.

Misión: Incorporar nuevas tecnologías a las técnicas de investigación, para potenciar la calidad de la información, la rentabilidad de los proyectos a asegurar la toma de decisiones estratégicas y empresariales

Visión: Ser un referente en el mercado nacional e internacional, poniendo al alcance de nuestros clientes las mejores condiciones profesionales que garantizan la calidad de nuestros servicios.

Nuestros valores: Nos esforzamos a diario por mantener la fidelidad de nuestros clientes, lo cual es garantía de calidad y alta satisfacción de nuestros productos.

- ✓ Excelencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso

Portafolio de servicios:

Asesoría empresarial: Facilitamos y asesoramos la transformación de los equipos de trabajo, los líderes y de la cultura organizacional de nuestros clientes. LAP implementa diferentes métodos de evaluación según las necesidades de nuestros clientes, para determinar la calidad de los servicios prestados. Nos asociamos con nuestros clientes para entender sus necesidades y evaluar el mejor método y contenido que proporcionará mejores resultados en el corto y largo plazo. Nuestros programas se basan en las necesidades de los clientes.

Diseño, aplicación y análisis de encuestas: Nuestro servicio le brinda un sin fin de posibilidades de diseño, validación psicométrica, estructura y análisis para entrevistas o encuestas personales o test psicométricos, recolectados de forma telefónica, online, semiestructurales, en profundidad, etnográficas, en puntos de ventas, dinámica de grupos, grupos creativos, paneles, ómnibus, etc. Utilizamos una amplia gama de técnicas estadísticas para analizar y evaluar la información, presentamos los resultados en medios audiovisuales.

LAP dispone de recursos variados en la recolección de información:

- ✓ Investigación social
- ✓ Estudios de Intención de voto
- ✓ Encuestas de satisfacción
- ✓ Telemarketing
- ✓ Cliente Incognito (Mystery Chopper)
- ✓ Atención al Usuario (PQRSF)
- ✓ Medición del impacto de su estrategia de comunicaciones.
- ✓ Caracterización y perfilamiento de usuarios viales.

Servicios generales de análisis de datos: LAP tiene un servicio estadístico profesional especializado y personalizado de análisis de datos para empresas, proyectos de investigación y asesoría de tesis para pregrado, maestría y/o doctorado. Estos servicios de análisis de datos pueden ser complemento a las labores de recolección de información que también realiza nuestra empresa, o aplicarse a datos de los que ya disponga el cliente.

Estudios de mercado: LAP ofrece estudios de investigación de mercados desde la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta a cada una de las variables que generan el mundo de la empresa y del mercado, realizamos de forma sistemática o expresa, para tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Realiza esta potente herramienta, que permite a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Las temáticas ofrecidas por nosotros son:

- ✓ Estudios de demanda de educación superior (pregrado y posgrado).
- ✓ Medición de impacto de graduados de pregrado y posgrado de Universidades.
- ✓ Medición de la pertinencia y las necesidades del entorno laboral para profesionales.
- ✓ Estudio de perfil y satisfacción del cliente.
- ✓ Geomarketing; sociodemográfico del área de influencia o estudio de procedencia de la clientela.
- ✓ Estudios a comerciantes u operadores de centros comerciales.
- ✓ Estudios de mercado para inserción de nuevos productos.

Sistemas de información: LAP recopila, organiza, analiza y entrega tus datos e indicadores en informes y estadísticas para gerentes, ejecutivos y supervisores, tomando los datos internos del sistema y los resume en formatos útiles como informes de gestión para utilizarlos como apoyo a las actividades de gestión y la toma de decisiones, proporcionando un acceso rápido a la información interna y externa, presentada a menudo en formato gráfico, pero con la capacidad de presentar datos básicos más detallados de ser necesario.

Cientes:



3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 General

Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la Empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, debido a que ésta le permitirá superar los cambios del entorno de manera acertada y así logre mantenerse frente a la competencia.

3.2 Específicos

Identificar cuál es la situación actual de la empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, con el fin de analizar su estado a nivel estratégico.

Describir los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica para la empresa LAP, acorde a los modelos analizados en el marco de referencia.

Proponer el modelo de gestión estratégica para la empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, permitiéndole generar una nueva herramienta de competitividad y toma de decisiones.

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio

La investigación realizada es de tipo descriptiva, pues se va a visualizar y definir los hechos que han sido observados y analizados de acuerdo a los resultados obtenidos. El enfoque de la investigación es de tipo mixto (enfoque cualitativo y cuantitativo). Debido a la valoración por observación y a la aplicación de herramientas y matrices para la obtención de la información.

Para el desarrollo de los objetivos planteados en el proyecto, se dividió en tres fases o etapas principales.

Etapa I: Identificación y reconocimiento de la situación actual de la empresa LAP especialistas en análisis de datos. Esta etapa conlleva a la realización de un test pequeño de conocimiento general de la organización, así como la elaboración de un diagnóstico estratégico reunido en tres matrices PCI- MPC- POAM- DOFA

Etapa II: Descripción de los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégico para la empresa, en donde se definirán y se seleccionará el acorde para la propuesta.

Etapa III: Diseño de la propuesta de modelo de gestión estratégica para la empresa LAP especialistas, en donde se mostrará el esquema del modelo, sus componentes y el paso a paso de su implementación.

4.2 Población y muestra

Al ser un caso de estudio empresarial, la población establecida fue el personal administrativo conformado por el gerente y la representante legal de la empresa LAP especialistas en análisis de datos. Se estableció el muestreo no probabilístico por conveniencia del autor.

4.3 Técnicas e instrumentos

Se utilizaron tres matrices y una encuesta tipo test para recopilar la información necesaria en el desarrollo de los cumplimientos de los objetivos.

La primer Matriz de PCI, perfil de capacidad interna en donde se expusieron los factores internos de la empresa para determinar cuáles son una debilidad o fortaleza.

La segunda Matriz se denomina POAM, perfil de Oportunidades y Amenazas, en donde se evidenció aquellos factores externos que influyen de algún modo en el funcionamiento de la organización.

La tercer Matriz es la de Perfil Competitivo MPC, la cual es una herramienta de análisis para visualizar de una manera más rápida los factores internos de la organización en relación a sus principales competidores.

Por último, la Matriz cruzada DOFA, en donde se reunieron los principales factores que se evaluaron en las anteriores matrices, de allí se determinó unas estrategias que serán de guía para el modelo de gestión estratégico que se propondrá.

La encuesta (tipo test) se realizó a la representante legal de la empresa, tipo test donde se obtuvo información general y específica en área de planeación.

4.3.1 Fuentes primarias.

La principal fuente fue la información recopilada por los directivos como la representante legal y el gerente, así como documentos que la empresa tiene con los datos requeridos.

4.3.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias fueron tomadas de las diferentes referencias encontradas en internet, como base teórica para el soporte de la investigación.

5. RESULTADOS

5.1 Identificación y reconocimiento de la Situación actual de la empresa LAP.

Para el cumplimiento del primer objetivo planteado se realizó un test a la representante legal de la empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, para identificar y reconocer cuáles son los elementos estratégicos con los que cuenta. Y así poder analizar las fortalezas, debilidades, así como oportunidades y amenazas.

Tabla 1.

Test de análisis situacional actual.

Análisis de la situación actual de la empresa			
Aspectos generales			
1. Identificación de la empresa			
1.1	Razón Social de la empresa:	Lap especialistas en análisis de datos SAS	
1.2	Nit:	901050833-0	
1.3	Teléfono:	6630174	
1.4	Dirección:	Calle 40 # 32 - 50 oficina 1201	
2. Información general de la empresa			
2.1	Gerente general	María Victoria Vargas Rojas	
2.2	Tiempo que lleva en funcionamiento	3	
2.3	Número total de empleados	10	
3. Aspectos de funcionamiento			
3.1	Enumere los servicios más importantes para la empresa	Estudios de mercado, encuestas de opinión pública, asesoría empresarial	
3.2	Enumere los equipos de oficina con los que cuenta actualmente	8 pc, 22 Tablet y 8 equipos celulares	
4. Análisis interno		SI	NO
4.1	¿Cuenta con una estructura organizacional?		X
4.2	¿Cuentan con Manuales de funciones?		X
4.3	¿Todo el personal conoce sus funciones?	X	
4.4	¿Ha definido sistemas de control y evaluación?		X
4.5	¿Tiene definida una metodología para hacer la planeación estratégica de la empresa?		X
4.6	¿Han realizado auditorias en la empresa?		X
4.7	¿La empresa ha definido su misión, visión, explícita y divulgada?	X	

4.8	¿La empresa maneja sistema de gestión de control?		X
4.9	¿Han establecido métodos para medir el desempeño?		X
4.10	¿Se utiliza un proceso para la selección de personal?	X	
4.11	¿Ofrece Capacitación al colaborador?	X	
4.12	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X	
4.13	¿Es eficaz la comunicación con los colaboradores?	X	
4.14	¿Existe un buen ambiente laboral?	X	
4.15	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas y señaladas?	X	
4.16	¿Existe una buena relación empresa/proveedores?	X	
4.17	¿Es adecuado el tiempo en el servicio que se presta?	X	
4.18	¿Es adecuado el nivel tecnológico con el que cuenta?	X	
4.19	¿Existe una política de Calidad?		X
4.20	¿Existe un manual de Calidad?		X
4.21	¿Está definida la estrategia de Calidad?		X
4.22	¿Están definidos los procesos existentes en su organización?		X
4.23	¿Cuenta con una base de datos de Clientes?	X	
4.24	¿La empresa le brinda atención clara y oportuna al Cliente?	X	
4.25	¿El servicio a los clientes es adecuado?	X	
4.26	¿Se compara con el nivel de servicio y calidad de su competencia?		X
4.27	¿Es importante la tecnología para el funcionamiento de la empresa?	X	
4.28	¿Utiliza indicadores financieros?		X
4.29	¿Ha variado el patrimonio de la empresa, para bien?	X	
4.30	¿Ha tenido que recurrir a créditos?	X	
4.31	¿Se ofrecen promociones, descuentos, ofertas?	X	
4.32	¿Cuenta con tipos de garantías para el cliente?	X	
4.33	¿Realiza investigación de mercado constante de su empresa?	X	
4.34	¿La empresa trabaja bajo Marketing Mix (Precio, producto, promoción, plaza)?	X	

5. Análisis Externo		SI	NO
5.1	¿Existen factores de crisis económica que han afectado a la empresa, como la devaluación del peso?	X	
5.2	¿Existen políticas económicas que afecte la operación normal de la empresa?		X
5.3	¿La competencia es desleal en cuanto a precios?	X	
5.4	¿La situación económica del país ha influido en la situación actual de la empresa?	X	
Pregunta		Respuesta	
5.5	¿Qué variables influyeron en la ubicación de su empresa?	La seguridad, el prestigio y la comodidad	
5.6	¿Está en medio del mercado de clientes que busca?	No	
5.7	¿Tiene competidores cercanos?	Si	
5.8	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su principal competidor?	Debilidad el componente estadístico y cobertura nacional- Fortaleza contratación de expertos y lazos empresariales	
5.9	¿Qué sabe en relación con el ingreso de nuevas empresas?	Nada	
5.10	¿Qué factores económicos influyen en el funcionamiento de la empresa?	Oferta y demanda, stop en actividades por la pandemia, retrasos en pago de clientes, poca ayuda de los bancos	
5.11	¿Qué factores sociales influyen en el funcionamiento de la empresa?	Pandemia Covid 19 dado que parte del trabajo empresarial se da en calle.	
5.12	¿Qué factores políticos influyen en el funcionamiento de la empresa?	Decisiones gubernamentales tributarias	

Fuente: Autores (2020)

De acuerdo a la información recopilada acerca de la empresa, gracias a la representante legal, en la tabla 1, test de análisis de la situación actual, se evidencia, que la empresa tiene claro cuáles son sus principales servicios, así como el nivel de tecnología que aplica en el desarrollo de estos. Al cuestionar elementos estratégicos como el diseño de estrategias, objetivos estratégicos, evaluación del desempeño, política y manual de calidad, entre otros aspectos, estos son de respuesta negativa, con los que actualmente la empresa no cuenta. Ya en aspectos de colaboradores, capacitación y su ambiente laboral, mencionan si realizar un trabajo acorde a estos. Cabe resaltar que si tienen el diseño de la misión y visión, valores y principios, elementos estratégicos que son de gran importancia en la implementación estratégica de una organización.

Estos elementos mencionados fueron la base para la realización de las siguientes herramientas, que valoran el impacto, ya sea al ser una amenaza u oportunidad, así como una debilidad o fortaleza. La implementación de estas herramientas, PCI, POAM y DOFA, se llevaron a cabo bajo la definición que hace Humberto Serna en su libro Manual para la pequeña y mediana empresa Diagnostico estratégico (Humberto Serna, Diaz Alejandro, 2015).

El análisis del PCI, perfil de capacidades internas, como herramienta de diagnóstico, menciona cinco capacidades en que las organizaciones están divididas internamente; la capacidad directiva, tecnológica, de talento humano, competitiva y financiera.

En la tabla 2, se realizó la valoración del impacto de los perfiles internos de la organización LAP especialistas, éstas de acuerdo a si sin una debilidad o una fortaleza. En la capacidad directiva, se encontraron más factores de debilidad que de fortaleza, estos de alto impacto como la implementación de planes estratégicos, evaluación del entorno, sistemas de control, creación de procesos y evaluación de la gestión, son de alto impacto debido a que con su implementación se tendrá mayor organización y una estrategia enfocada en lo que realmente se desempeña. Factores como la imagen corporativa, flexibilidad estructural y velocidad de cambios representan una fortaleza gracias su facilidad de adaptarse y a la manera en cómo se hace ver ante el entorno empresarial.

La capacidad tecnológica, evidencia fortalezas, ya que la mayoría de sus procesos son sistemáticos, y requieren de su implementación, la habilidad tecnológica, su nivel actual, son de alto impacto, esto es lo que les ha ayudado a mejorar al momento de prestar sus servicios. La capacidad de talento humano, refleja una debilidad en términos de estabilidad y rotación, debido a su manera de contratación que es por proyecto, en donde la durabilidad de un colaborador depende de cómo sea este proyecto, es por ello que se presenta una gran rotación, lo que no favorece en cierta medida al continuo proceso de atención al cliente si no que se debe vigilar muy bien en el sentido de que la persona que llegue siga prestando este servicio de calidad.

Tabla 2.
Análisis PCI LAP

LAP Especialistas S.A.S									
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	x								x
Implementación de planes estratégicos						x			x
Evaluación y pronóstico del entorno						x			x
Velocidad de respuesta a cambios	x								x
Flexibilidad estructural	x								x
Comunicación y control gerencial	x								x
Creación de procesos y manuales						x			x
Sistemas de control y toma de decisiones						x			x
Evaluación de la gestión						x			x
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad tecnológica	x								x
Nivel tecnológico actual.	x								x
Capacidad de innovación.	x								x
Aplicación de tecnología a pc						x			x
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	x								x
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico	x								x
Experiencia técnica	x								x
Estabilidad						x			x
Rotación						x			x
Nivel de remuneración			x						x
Motivación	x								x
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del servicio, calidad	x								x
Satisfacción del cliente	x								x
Participación del mercado			x						x
Administración de clientes	x								x
Alianzas estratégicas							x		x
Inversión en I+D para nuevos servicios	x								x
Fortaleza de proveedores	x								x
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere						x			x
Capacidad de endeudamiento						x			x
Habilidad para competir con precios	x								x
Capacidad para satisfacer la demanda	x								x

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G. 2014. (Elaboración propia, 2020).

En la capacidad competitiva, es de alto impacto el servicio de calidad que la empresa ofrece, este es el principal factor de crecimiento organizacional, además de que es una fortaleza, la administración que tienen de sus clientes, el seguimiento aporta a la diferenciación ante la competencia. Ya en la capacidad financiera, son fortalezas bajas de alto impacto el nivel de endeudamiento y el acceso a capital, ya que, aunque no cuentan directamente con los recursos, pueden acceder a ellos en bancos o ahorros de la misma empresa (Ver tabla 2).

Tabla 3.

Análisis POAM LAP.

LAP especialistas S.A.S									
Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores:	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Crecimiento economía regional	x								x
Aumento de la Competencia					x				x
Oferta y demanda	x								x
Pandemia					x				x
Apoyo de entidades bancarias			x						x
Políticos									
Cambios en normativas políticas					x				x
Decisiones gubernamentales tributarias					x				x
Sociales									
Nivel de consumo	x								x
Pandemia					x				x
Tecnológicos									
Acceso a Tics	x								x
Nivel de aporte I+D	x								x
Geográficos									
Ubicación de la empresa	x								x
Cambios climáticos					x				x

Fuente: Autores (2020).

El análisis POAM, perfil de oportunidades y amenazas, describe los factores externos como económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos que influyen en el comportamiento de la empresa, valorando su impacto acorde a esta.

En la tabla 3, en el factor económico, para la empresa es una oportunidad de alto impacto el crecimiento económico regional, que espera se refleje al momento de pasar esta pandemia que ha sido una gran amenaza para todos los sectores económicos, la oferta y la demanda son una oportunidad, ya que si se saben manejar estos cambios se puede trabajar con parámetros de protección y suplir esa demanda sin dejarse afectar de otras ofertas, esto debido a que LAP es conocida a nivel nacional y ha tenido contratos eficientes y efectivos que lo han reconocido. El apoyo de entidades bancarias si es una oportunidad lo bajo es que se aprovechan de las circunstancias y acceder a un crédito está representando un alto valor.

El aspecto político, representa una amenaza de alto impacto ante los cambios constantes de políticas y normativas para poder prestar el servicio, así las decisiones gubernamentales tributarias que siempre han representado altos costos y más en estos momentos, que, aunque den flexibilidad de pago deben cancelarse. En el social el nivel de consumo es una oportunidad al momento de que este aumente, independientemente si se realiza de manera física o virtual, los servicios ofertados estarán en auge mientras su uso incremente, pero el gran impacto o choque de gran amenaza es la pandemia que ha restringido muchas actividades y han afectado el trabajo de LAP ya que en su mayoría es presencial (Ver tabla 3).

El factor tecnológico en estos momentos es de gran importancia y reflejan oportunidad de alto impacto, debido a la situación la implementación de tics y de procesos de investigación y desarrollo son trascendentales para seguir en funcionamiento, y no dejarse decaer con lo logrado hasta el momento, actualmente la tecnología está siendo usada por muchas empresas y clientes futuros y es por este medio que se deben crear estrategias para trabajar. De igual manera el estado está buscando la manera de que sea de fácil acceso. Y en el factor geográfico, se determinaron la ubicación como oportunidad y el cambio climático como amenaza, independientemente de la situación, la ubicación es estratégica, y como se seguirán con las labores los cambios del clima, como fuertes lluvias retrasan la labor.

Después de la realización y análisis de estas dos herramientas se procedió a recopilar los factores con alto impacto para la organización y plasmarlo en el DOFA, en donde se expondrán las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Con el cruce de estos se

identifica las estrategias pertinentes; FO, FA, DO, DA, donde se trata de mitigar el impacto negativo y aumentar o fortalecer los positivos.

Tabla 4.
Análisis DOFA.

	Oportunidades	Amenazas
DOFA	Crecimiento economía regional Oferta y demanda Nivel consumo Nivel de I+D Acceso a Tics	Aumento competencia Pandemia Cambio normativas políticas Apoyo entidades bancarias Cambios climáticos
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
Imagen corporativa Flexibilidad estructural Velocidad a cambios Nivel tecnológico Capacidad de innovación Experiencia técnica Motivación Satisfacción cliente Administración cliente Capacidad endeudamiento Inversión I+D	-Estrategia de fidelización -Implementar la tecnología en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad	-Impulsar el Marketing online -Crear alianzas estratégicas
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
Implementación de planes estratégicos Creación de procesos Sistemas de Control Evaluación de la gestión Estabilidad y rotación laboral	-Realizar una Planeación estratégica	-Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica

Fuente: Autores (2020).

En la estrategia FO, con el fin de potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas para la empresa, se determinaron dos estrategias; La estrategia de fidelización, al tener una trayectoria donde se refleja la satisfacción del cliente, las bases de datos en la administración que realizan con ellos, la empresa debe buscar alternativas de fidelización y lealtad, para que sus clientes actuales sigan obteniendo sus servicios, hay que

aprovechar lo que ofrece actualmente el mercado, como el consumo y el nivel de tecnología que se utiliza.

La implementación de la tecnología existente en el desarrollo de un sistema que les permita llevar un control y seguimiento a las estrategias y objetivos que se crean, con un sistema de gestión de calidad este aspecto mejoraría, con la realización de indicadores, en donde, se debe como primera instancia la creación de procesos y estándares. Como el objetivo del proyecto, es el diseño de un modelo de gestión, al tener este definido, esta estrategia de sistema de gestión de calidad con las herramientas con las que cuenta la empresa.

En la estrategia FA, Impulsar el marketing online, para llevar a cabo esta estrategia se deben tener desarrollados tres aspectos claves, como la definición de los objetivos que la empresa persigue, la realización de un análisis DAFO, y el estudio del cliente actual y potencial el entorno en términos de mercadeo. Estos tres aspectos reúnen la importancia así del diseño de modelo de gestión estratégico, en el cual se encuentran estos aspectos entre sus componentes para su implementación.

La creación de alianzas estratégicas, permiten que al momento de invertir en procesos o en la prestación del servicio tengamos una política de alianza o al menos unos parámetros establecidos en donde se trabajen con aliados y se tenga el capital, ya que en estos momentos es un proceso tedioso las deudas bancarias.

De la estrategia DO surgió la estrategia, realizar la planeación estratégica de LAP, es decir, además de su diagnóstico, revisar si su plataforma actual está acorde a sus necesidades y deseos, para así formular las estrategias e iniciar con la gestión.

Por último, la estrategia DA, Creación de un modelo de gestión estratégico, esta con el fin de que le permita versatilidad en la toma de decisiones. Cada una de las estrategias ya mencionadas reúne elementos para el diseño del modelo, es así que este será in factor diferenciador ante la competencia, además que se evaluarán las medidas ante la pandemia y se llevara a cabo la solución de los factores con los que no cuenta en estos momentos la organización.

La matriz MPC, identifica los principales competidores de una empresa comparándolo de acuerdo a algunos factores críticos de éxito que son de gran importancia en el comportamiento del sector. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraste al de los competidores, es así, que la empresa obtendría un mayor conocimiento acerca de las áreas que debe mejorar y proteger.

En la realización de la Matriz MPC se identifican; los factores clave de éxito que son aquellas áreas o elementos que se deben maximizar de tal manera que genere diferenciación; El peso, es un valor relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), este indicando la importancia que tiene en la industria. El rating, revela lo bien o acertado que está haciendo la empresa en relación a este factor, va de 1 a 4 donde uno (1) es Gran debilidad, dos (2) Debilidad menor, tres (3) Fuerza menos y cuatro (4) Gran fortaleza. El puntaje, es el resulta del peso por el rating (Cepeda, 2020).

Tabla 5.
Matriz MPC- LAP.

N°	Factores críticos de éxito	LAP "Especialistas en análisis de datos"			Invamer		Todo Estadísticas Consultoría	
		Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1	Planeación estratégica y definición de procesos	0,2	1	0,20%	3	0,60%	1	0,20%
2	Reconocimiento de marca (imagen corporativa)	0,3	3	0,90%	3	0,90%	2	0,60%
3	Calidad del servicio	0,2	4	0,80%	3	0,60%	4	0,80%
4	Nivel tecnológico	0,1	3	0,30%	3	0,30%	3	0,30%
5	Sistemas de control de calidad	0,2	1	0,20%	4	0,80%	1	0,20%
Total		1,0		2,40%		3,20%		2,10%

Fuente: Autores (2020).

La selección de las empresas para realizar la comparación en la Matriz MPC, fue acorde a la indagación a los directivos de la empresa y en internet para poder identificar la relación de estos factores mencionados y saber si son o no más fuertes o débiles en relación a LAP especialistas S.A.S. Los factores de éxito son las principales fortalezas y debilidades de la organización, de ahí, la importancia de su análisis. Sumando el puntaje ponderado de cada

empresa competidora se obtendrá el puntaje total de la empresa, la que obtenga el mayor puntaje se considerará el jugador más fuerte en términos competitivos.

Según la tabla 5, la empresa Invamer, cuenta con un nivel de competitividad mayor a LAP, con un resultado de 3,20 a comparación de 2,40, esto es debido a que Invamer está certificada en calidad y para ello debe tener una planeación y procesos debidamente estructurados, con lo que actualmente no cuenta LAP. Pero la empresa Todo Estadísticas cuenta con más factores débiles en relación a su reconocimiento, experiencia y calidad, por eso resultado 2,10 y aunque LAP refleja un nivel mayor los factores representan una cercanía en sus resultados. Esto corrobora que la empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S debe seguir las estrategias propuestas en los análisis anteriores acorde a las matrices realizadas.

Una aclaración en cuanto a la interpretación, es que no sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor a la otra quiere decir que la primera empresa sea mejor según el porcentaje total %. Pues es un peso que indica una relatividad y no es netamente objetiva, por ende, el propósito no es obtener una única cifra mágica, sino asimilar y evaluar la información de tal manera que sirva como una herramienta para tomar decisiones.

La empresa Invamer, realiza investigación y asesoría de mercado, cuenta con una amplia experiencia, actualmente cumplen 45 años en el sector. Están certificadas en calidad Iso. 9001-20252 y cuenta con una estructura organizada, se indago y han presentado algunas quejas por sus servicios, pero es poco, generalmente tienen una imagen positiva y marca reconocida. En cambio, la Empresa Toso Estadísticas, no tiene tanta experiencia en el sector, ofrecen un servicio de consultoría estadística especializada y aún no se han certificado.

5.2 Descripción de los componentes de un modelo de gestión estratégico

Es importante para el diseño del modelo, tener claro cuáles son aquellos componentes que son trascendentales para el funcionamiento o éxito al momento de su implementación. Estos componentes son aquellos que aportan en el paso a paso de lo que éste debería contener. Cada uno de los que se mencionaran a continuación, son una recopilación de las fuentes escritas en el marco teórico, pero en este espacio se detallará su importancia, significado y proceso en su realización. En los diversos modelos encontrados se describen unas fases, con nombres

similares, o con más o menos pasos, se detallarán los más relevantes, para al final establecer los más acordes a la empresa. Principales componentes:

- Análisis ambiental/ auditoría interna y externa/ formulación de la problemática.

Este consiste en la realización de una investigación detallada de manera interna y externa con el fin de identificar factores negativos y positivos. Se debe realizar una búsqueda de información real para validar el estado en el que se encuentra actualmente la empresa. Es uno de los componentes que mencionan cada uno de los autores y del cual concuerdan debe ir en un modelo de gestión.

En la tabla 6 se menciona el paso a paso para el desarrollo de un análisis ambiental, esto acorde a las definiciones analizadas de los modelos descritos, es una recopilación de lo que compete realizar en un análisis ambiental. Cada uno de los pasos descritos no son obligatorios, la empresa que implemente un análisis de su situación debe considerar que lo importante es que no se quede ningún factor interno y externo por evaluar. Estos son una guía del libro gerencia estratégica de Humberto Serna, descrito en un manual (Humberto Serna, Diaz Alejandro, 2015).

Tabla 6.

Paso a paso componte análisis ambiental.

Análisis ambiental - Análisis ambiental/ auditoría interna y externa/ formulación de la problemática	
Paso 1	Descripción detallada del estado en el que se encuentra la empresa (Como está organizada, como opera, con qué recursos cuenta)
Paso 2	Investigación interna identificando Fortalezas y Debilidades
Paso 3	Recopilación de la investigación interna en herramientas de diagnóstico (análisis PCI), el cual reúne 5 áreas claves o competencias internas, como la parte directiva, talento humano, competencia, financiera y tecnológica, donde se valora los factores hallados como una fortaleza o debilidad.
Paso 4	Investigación externa identificando Amenazas y Oportunidades

Paso 5	Recopilación de la información obtenida de la investigación externa en herramientas de diagnóstico como (POAM) un análisis de oportunidades y amenazas que valora el impacto de cada una.
Paso 6	Realizar el diagnóstico situacional DOFA, es una matriz que reúne cada uno de los factores encontrados tanto en la parte interna como externa (debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades).
Paso 7	Analizar la información obtenida determinando los factores claves que le permiten un efectivo funcionamiento a la empresa.
Paso 8	Después del análisis final, se plantean unas estrategias en el DOFA, en donde estas se formulan con el fin de mitigar el impacto negativo de las debilidades y amenazas, potencializando los elementos positivos como fortalezas, así mismo aprovechando las oportunidades.

Fuente: Autores (2020).

- Formulación estratégica / planeación de los fines/proyección estratégica

Este es un componente conformado por otros componentes de gran importancia, que al reunirse definen la formulación estratégica de una organización, es decir menciona cada uno de los factores considerados por los diversos modelos y sus autores como parte de la definición estratégica. Es por esto que se mencionan los siguientes pasos en la tabla 6, como una guía para lograr este componente.

Cada uno de los componentes estratégicos mencionados en la tabla 7, nacen del análisis e identificación de cada uno de los factores internos y externos conocidos como una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, a los cuales se les plantea una posible solución de manera estratégica. Para el cumplimiento de la misión y la visión organizacional, se requieren de unos objetivos, de esos objetivos nacen las diversas metas. En el desarrollo de las estrategias es importante el diseño de políticas, es decir cada uno de los aspectos mencionados están correlacionados, todos con un único fin, el éxito empresarial.

Tabla 7.*Componente estratégico.*

Formulación estratégica / planeación de los fines/proyección estratégica	
Fijar misión	<p>Después de identificar cuál es el problema estratégico resultado del análisis ambiental, se tendrá claro si la misión que existe actualmente si se está encaminando a lo que realmente es la empresa (Modelo Wheelen y Hunger- Fred David)</p> <p>A partir de esa misión inicial se plantea la definitiva acorde a la necesidad de la empresa y a la respuesta de preguntas como:</p> <p>¿Qué es la empresa, que hace, para quien trabaja, porque lo hace y que desea demostrar a nivel empresarial? (Modelo de Russell).</p>
Fijar objetivos	<p>Los objetivos son los fines que la organización desea lograr en un tiempo determinado. Determinan lo realmente indispensable de la estrategia organizacional.</p> <p>Se fijan desde las metas (el fin) bajo los elementos medibles (objetivos). Deben establecerse acorde a cada área de la empresa: (Modelo Fred David).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencial - Mercadeo - Finanzas - Producción - I+D <p>Se redactan iniciando con un verbo infinitivo siendo evaluables para verificar si se alcanzan o no los resultados. Deben ser de forma clara, es decir que no dé vía libre a otras interpretaciones; medibles, formulados que tengan un resultado y reales, es decir que si se puedan realizar en la empresa (Vallejo, 2017).</p>
Fijar estrategias	<p>La fijación de estrategias, además de las que surgen del análisis y/o diagnóstico del DOFA, debe hacerse enfocadas en el cumplimiento de aquellos objetivos y metas que ya se definieron en cada una de las áreas de la empresa. Esto con el fin de que las áreas estén encaminadas al cumplimiento de la misión y visión corporativa.</p>

	<p>Todas las acciones que se formulen a nivel estratégico, deben tener una coherencia como se plasma en los objetivos.</p> <p>Es importante realizar un plan estratégico para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias diseñadas el cual contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> -análisis de la empresa -plataforma estratégica -definición de las estrategias -plan de acción -recursos
Fijar políticas	<p>Como las políticas son aquellos lineamientos y declaran los principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir.</p> <p>Es importante al momento de su creación que sea distribuida y conocida por todos los integrantes de la empresa, indica compromiso y mejora continua.</p> <p>Se pueden establecer políticas generales y específicas, de las generales deben nacer las específicas. Pues las primeras se mencionan a nivel global y las segundas de acuerdo a cada área o proceso como se determine. (Bernal, 2012)</p> <p>Todos los modelos mencionados en esta investigación mencionan la creación de políticas como uno de los elementos o componente que debe ser empleado para una acorde gestión estratégica en la organización.</p>

Fuente: Autores (2020).

- Áreas clave

En el modelo MCPE, de caracterización corporativa y proyección estratégica indica que se deben tener en cuenta en la creación del modelo de gestión aquellas áreas clave, es decir donde se deben enfocar la empresa ya que es o un aspecto débil, o de gran importancia en ese instante del estudio para el funcionamiento de la organización. Las áreas de resultado

clave determinan los aspectos no funcionales de la gestión de la organización y es allí donde se actúa para eliminar el problema.

Tabla 8.

Componente Áreas y factores clave.

Áreas clave /
Identificar las áreas débiles de la organización.
Evaluar su impacto a nivel organizacional.
Determinar si es un factor del área el cual se puede eliminar, modificar o cambiar totalmente.
Acorde a las áreas clave seleccionadas, crear objetivos, políticas y estrategias.

Fuente: Autores (2020).

Las áreas claves resultan del análisis ambiental y diagnóstico que se realiza en la empresa, pues al momento de evaluar cada una de las capacidades internas (talento humano, financiera, directiva, tecnológica y competitiva) se identifica en que área específicamente se están teniendo problemas y de acuerdo a esto realizar todo el proceso estratégico para eliminar este impacto negativo en la organización. Es así que como se menciona en la tabla 8, que al evaluarlas y determinarlas definitivamente se crean los objetivos, las políticas y las estrategias. Este componente vendría siendo parte del análisis ambiental y la formulación estratégica.

- Caracterización corporativa

La caracterización corporativa, según el modelo MCPE, define la identidad de la empresa, con un perfil y una visión corporativos, donde el perfil describe el SER de la organización en términos de la esencia y la visión refleja el sueño corporativo. Al definir el perfil corporativo, se está expresando la esencia de la empresa, su estilo gerencial y las características que demuestran en sus recursos humanos, tecnológicos y los demás elementos considerados en su identidad organizacional.

Tabla 9.*Componente Caracterización corporativa.*

Identificar las características positivas del objeto social de la organización.
Definir el perfil corporativo.
Definir la visión corporativa.
Diseñar estrategias para divulgar y compartir la cultura corporativa de la empresa la cual esta intrínseca en el perfil y visión corporativa. (Reconocimiento corporativo).

Fuente: Autores (2020).

Acorde al perfil, se define la visión corporativa, haciendo alusión a las características de la cultura corporativa, sus valores y principios normativos, es allí donde se debe tener claro cuál es su sueño corporativo. La caracterización corporativa uniendo el perfil y la visión, reúne describiendo su nombre, identidad verbal, cultural, social, servicio, administrativo, económico, institucional, técnico, contable y financiero (Sierra Q. E., 2011).

El objetivo principal de la caracterización corporativa es que las partes interesadas tengan claro el comportamiento cultural de la empresa y que identifiquen cuál es su compromiso para llegar al cumplimiento de la visión corporativa, es así como este modelo expresa la importancia de su implementación como factor clave en la identidad organizacional.

Los modelos de Wheelen & Hunger, Russell Ackoff y el MCPE, concuerdan con un proceso como la implementación de la estrategia. El modelo de Wheelen & Hunger mencionan en este componente, que para implementar la estrategia se deben establecer unos programas, procedimientos y un presupuesto, para llevarla a cabo de manera organizada. El modelo de Russell hace relación en este aspecto a la planeación de medios y recursos, es decir cómo se va a desarrollar y que recursos se requieren para realizar las estrategias. Y en el modelo MCPE, hay un paso llamado plan de acción, pero no en el proceso de planeación solamente si no en la ejecución de este plan como parte de la implementación estratégica. (Ver tabla 10).

Tabla 10.*Componente Implementación estratégica.*

<p>Al momento de la implementación estratégica el plan de acción debe estar detalladamente descrito.</p>	<p>Programas: Consiste en crear los diversos programas (acciones generales), para el cumplimiento de las estrategias, se divide por áreas clave, capacidades o factores identificados en el diagnóstico. Se debe establecer un objetivo claro y conciso.</p>
	<p>Procedimientos: A cada uno de los programas se les define un procedimiento (paso a paso), o tareas específicas donde al final se representa un flujo grama que visualiza gráficamente lo que se debe hacer al momento de ejecutar la acción para el cumplimiento del programa.</p>
	<p>Designar responsables para cada uno de los procedimientos y programas. Todo el talento humano como recurso de la empresa, debe participar directa e indirectamente en el desarrollo de los objetivos, por ende, se debe precisar con exactitud la responsabilidad del actuar y la de compartir la información.</p>
	<p>Establecer tiempos, se recomienda un diagrama de Gantt. Pues todos los planes deben tener un tiempo específico, fecha de inicio y fecha de finalización.</p>
	<p>Presupuesto. Es claro que se debe determinar cuánto será el costo de cada una de las acciones a realizar, debido a que se debe evaluar si es viable o no, al tener un mayor costo o al no tenerlo. No se debe escatimar en valores, es decir todo debe estar incluido, hasta el gasto de energía por dar un ejemplo.</p> <p>En la planeación de este presupuesto, debe anexarse soportes de lo cotizado, para que sea en términos reales.</p>

	Planeación de los medios, que herramientas se utilizaran, ya sea tecnológicas o físicas.
	En el proceso de ejecución, se debe realizar un check list de cada uno de los programas ejecutados.
	Evaluar y medir el grado de cumplimiento de lo planeado con lo realizado.

Fuente: Autores (2020)

Finalmente, uno de los componentes que ayudan a validar todo el proceso de gestión estratégico que se ha realizado en el modelo definido, y en términos generales de una organización, siendo un factor indispensable para evaluar y medir los resultados obtenidos, donde se determinan las acciones correctivas.

- Evaluación y control / Medir y evaluar resultados

Como las estrategias proporcionan la base de la toma de decisiones, a nivel estratégico con la creación de cada uno de los componentes mencionados, se debe llevar a cabo el proceso de evaluación, debido a que garantizan que la empresa logre lo que se propuso comparándolo con los resultados obtenidos, generando una retroalimentación, y así mismo las acciones o medidas correctivas, es importante tener claro un sistema de calidad que ofrezca una serie de indicadores, los cuales permiten de manera cuantitativa validar el cumplimiento o no. (Ver tabla 11).

En la tabla 11, se describe un paso a paso de cómo sería la forma de la aplicación de este componente de evaluación y control. Se llevó a cabo bajo la guía del documento “6 pasos para desarrollar el plan estratégico” que indica como tal el proceso de la evaluación (Acevedo, 2019) y “Tutorial de la administración estratégica”, documento relacionado con el control estratégico (Atlantic International University, 2016).

Tabla 11.*Componente Evaluación y Control.*

1	Determinar lo que se va a medir (es importante tener claro que se va a medir, para ser más efectivos, se debe reunir la información que impacte realmente en el funcionamiento de la empresa y así determinar exactamente la estrategia que se medirá).
2	Precisar cómo se va a medir, establecer un sistema de indicadores (aquellos datos que permitirá visualizar el logro)
3	Seleccionar las unidades de medición para cada indicador.
4	Definir las herramientas o metodología a implementar (es decir de donde se obtendrán los datos para así procesarlos mediante los indicadores.
5	Establecer la periodicidad con que se medirá.
6	Controlar el avance (Mediciones continuas para realizar las correcciones oportunas)
7	Evaluar resultados (Determinar cuáles son los factores de causa y efecto.
8	Comparar el rendimiento real con el estándar.
9	Tomar medidas correctivas
10	Realizar un proceso de retroalimentación, e iniciar de nuevo con la evaluación y control.

Fuente: Autores (2020).

Este componente es un proceso de verificación de los resultados en la implementación estratégica, donde se mide el progreso o desarrollo de lo propuesto a nivel organizacional. Es un deber de analizar, revisar y cuantificar el nivel de desempeño y las consecuencias que estas traerán en el desarrollo o crecimiento de la organización.

Cada uno de los componentes mencionados en este objetivo, hacen parte de los factores establecidos en los modelos encontrados como referentes teóricos para la definición del modelo de gestión estratégico de la empresa LAP, claro está con soporte de algunas fuentes que definen ciertos aspectos que conforman los modelos y no lo especifican los autores.

5.3 Diseño de la propuesta de un modelo de gestión estratégica para la empresa LAP especialistas.

Todo el proceso de conocimiento de algunos modelos de gestión que existen aporta de manera significativa a la creación o diseño del modelo que será propuesto para la empresa

LAP especialistas en análisis de datos, así como la descripción de los principales componentes, los cuales serán parte de la conformación del mismo.

El modelo estratégico propuesto para la empresa se describirá en los siguientes principios del modelo: la flexibilidad y adaptabilidad, el enfoque, objetivos, importancia e importancia del modelo.

5.3.1 Principios del modelo

Los referentes para los lineamientos planteados en este modelo son bajo la definición de los autores Fred David, Wheelen y Hunger, Russell Ackoff y del modelo de caracterización y proyección estratégica MCPE.

5.3.1.1 Flexibilidad y adaptabilidad

Es importante mencionar que este modelo está expuesto a cambios, y se debe diseñar de manera que sea de fácil modificación, acorde a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta las circunstancias del mercado, ya que este está en constante cambio. Es un principio fundamental, tener una estructura del modelo no flexible.

5.3.1.2 Enfoque Competitivo

Además de tener un enfoque sistémico, es decir tener una secuencia coherente viéndose cada proceso como parte de todo, el cual todos están interrelacionados por el cumplimiento de lo propuesto, se debe acoplar a un enfoque competitivo, debido a las exigencias del entorno empresarial. La implementación de un modelo de gestión estratégico implica como tal un factor diferenciador, y debe diseñarse como una estrategia competitiva.

5.3.1.3 Objetivos del modelo

En el proceso de diseño del modelo de gestión estratégico, es importante establecer cuáles son los objetivos para su creación, pues de allí nace el propósito principal para su implementación. Se determinaron tres objetivos.

Proporcionar elementos sólidos para el proceso de toma de decisiones en todas las áreas de la empresa.

Contribuir a la estandarización de procesos logrando el máximo provecho de los recursos de la empresa.

Alinear la estrategia general de la empresa con cada uno de los objetivos propuestos en cada área, para así ir encaminada con cada una de las partes interesadas al logro de los mismos.

5.3.1.4 Importancia del modelo

El mundo empresarial día a día conlleva una serie de cambios que se efectúan gracias a factores económicos, sociales, políticos y ambientales, todo esto ocasiona que las empresas o los diversos entes, estén a la vanguardia y actúen en pro de la adaptación y mejora, para evitar estancarse y perder representativamente posibilidad de crecimiento o éxito.

El diseño de un modelo de gestión es clave para las organizaciones, debido a que las complementa con una serie de herramientas gerenciales, las cuales se adaptan a los requerimientos de la empresa, e incita que cada vez más los gerentes o dueños de las empresas, se capaciten y se reinventen. El modelo se orienta hacia el desarrollo organizacional, pues aporta a estandarizar procesos, a definir el horizonte de la empresa y su visión, de la misma manera a determinar de qué manera, como, cuando y donde se implementarán tales acciones para lograr su cumplimiento y generar una retroalimentación, ya que al tener definido en el modelo un sistema de evaluación y control las medidas que se tomen estarán acordes a los verdaderos resultados.

Un modelo de gestión estratégico en una empresa evidencia su nivel de madurez y compromiso ante los cambios que se presentan en el mundo empresarial, demuestra que tiene elementos estratégicos y es capaz de adaptarse para continuar con su funcionamiento.

5.3.2 Componentes del Modelo de gestión estratégico (MGE) LAP

Respecto a los modelos analizados, se determinaron los siguientes componentes para el MGE de la empresa LAP, el cual se decidió dividir en 4 etapas, cada una mencionando los componentes seleccionados.

5.3.2.1 Etapa I –Reconocimiento organizacional

En esta primera etapa se pretende que la empresa identifique como se encuentra actualmente en cada una de sus áreas, procesos que ellos crean tener como en los diversos niveles, directivos, misionales y de apoyo. Uno de los componentes esenciales es el análisis ambiental, el cómo se encuentra la empresa de manera interna y externa, determinando aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en este análisis se utilizan las herramientas PCI-POAM- MPC y DOFA.

Otro componente es la caracterización corporativa, donde se hace una descripción detallada de su identidad corporativa, realizando la definición del perfil y visión, estableciendo claramente su cultura y como se está desempeñando actualmente en términos de cumplimiento de sus valores y principios. Un último componente en esta etapa es la identificación de las áreas y factores clave, ya que, al definir las, se podrán analizar los aspectos más críticos y se evidenciará exactamente el problema estratégico.

- Componente 1: Análisis ambiental.
- Componente 2: Caracterización corporativa.
- Componente 3: Áreas y factores clave.

5.3.2.2 Etapa II- Formulación de la estrategia

La formulación estratégica consiste en que la empresa de acuerdo al proceso de reconocimiento que realizó diseñe su estrategia organizacional. Es decir que defina de tal manera su razón y objeto social, donde quede claro que es lo que son y quieren ser, como lo van a hacer, cuáles son sus propósitos a nivel gerencial, de mercadeo, finanzas, productivo, talento humano, investigación y desarrollo o las áreas y procesos que ellos consideran tener.

La formulación estratégica consiste específicamente en generar las definiciones estratégicas, aportando a la elección de los cursos de acción.

- Componente 1: Misión
- Componente 2: Los Objetivos
- Componente 3: Estrategias
- Componente 4: Metas
- Componente 5: Políticas

La misión, compete la razón de existencia y definición de la empresa; los objetivos, presentan la posición que la empresa espera alcanzar en un horizonte de tiempo, reflejando sus perspectivas, intereses y valores directivos; las estrategias, representan las líneas generales de acción; las metas indican los objetivos de una manera operacional y cuantificable y las políticas son la guía de acción para establecer unos recursos acorde a los lineamientos de la empresa (Borrego A, Linares C, Cachay O., 2010).

5.3.2.3 Etapa III- Implementación de la estrategia

En esta etapa, se procede a realizar cada una de las acciones mencionadas en la formulación, llevando a cabo el cumplimiento del plan de acción o de los planes diseñados. La empresa debe analizar si es viable el plan a medida que lo va desarrollando, para así determinar a tiempo cambios.

- Componente 1: Elaboración y verificación de Programas, procesos y procedimientos.
- Componente 2: Asignación de recursos (Presupuesto).
- Componente 3: Definir responsable de ejecución y seguimiento.
- Componente 4: Establecer tiempos de ejecución.
- Componente 5: Revisión de la coherencia de lo escrito con la realidad y capacidad de la empresa.
- Componente 6: Comunicar y compartir la estrategia.

Toda la ejecución que se realiza en esta etapa, se basa en la revisión de los factores que se describen en el plan de acción y estratégico, en el plan se determinan cuales serán según lo

crea conveniente la empresa los programas, procesos y procedimientos a desempeñar para que se cumpla con cada uno de los elementos mencionados en la formulación estratégica. Es importante validar la información con las capacidades reales de la empresa, esto a manera financiera principalmente, siendo muy serios con el presupuesto, tiempos y responsables, así se tendrá claro cómo se llevará la implementación de la estrategia y si lo que se planteó realmente la empresa lo podrá realizar.

5.3.2.4 Etapa IV- Evaluación y control

Al momento de implementar la estrategia, es indispensable que se diseñe como se va a medir, evaluar y controlar el cumplimiento de lo propuesto en la formulación estratégica, se debe verificar que lo planteado esté funcionando y esté acoplado a los resultados reales de la organización. Es indispensable tener el conocimiento de todo el proceso, pues a medida que se hace la evaluación gracias al seguimiento, se puede controlar y tomar decisiones para redirigir, eliminar o cambiar la estrategia.

- Componente 1: Definir los indicadores de gestión.
- Componente 2: Comparar los resultados.
- Componente 3: Tomar medidas correctivas.
- Componente 4: Realizar retroalimentación.

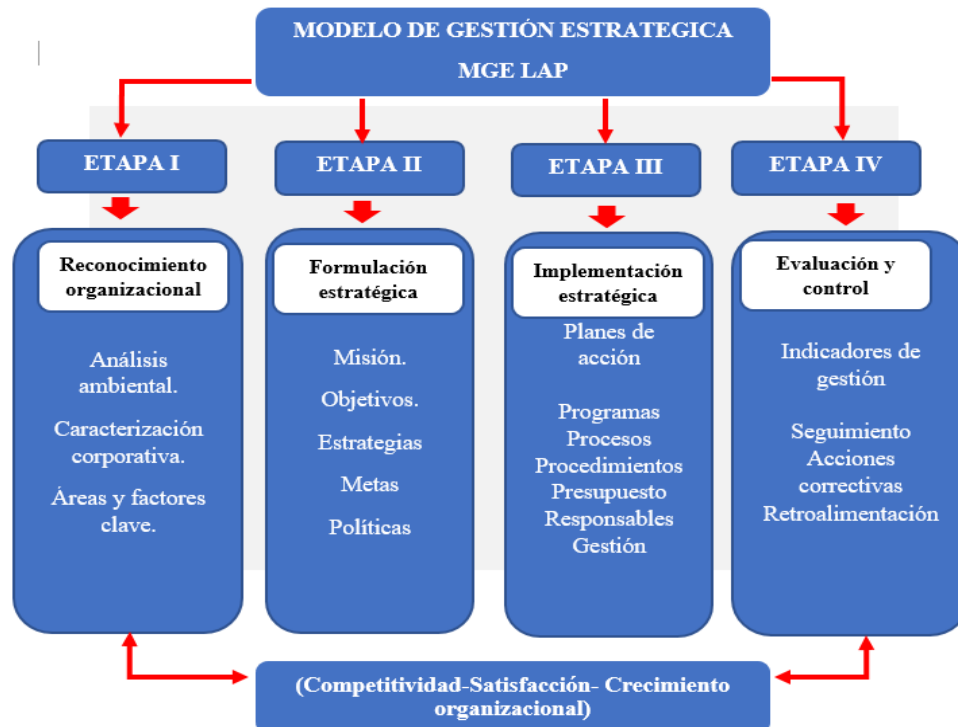
La elaboración de un sistema de indicadores implica diseñar su estructura, en donde determinarán cual será el objetivo de ese indicador, que va a medir, cuál será la unidad de medida si es en pesos, cantidades o porcentajes, del mismo modo el tiempo de medición, herramientas e información necesaria para su medición. Acorde a estos resultados es importante comparar lo que se había planteado con lo que realmente resultó, tomar las acciones necesarias para mejorar ese factor estratégico y como último es esencial una retroalimentación ya que de ese modo se aprende de los errores y del éxito en todo el proceso.

5.3.3 Esquema del MGE para la empresa LAP

Para tener una visualización general del modelo, se diseñó un esquema representativo del modelo de gestión para la empresa.

El resultado de llevar a cabo todo este proceso de diseño estratégico con el modelo aportaría significativamente al nivel de competitividad de la empresa, la satisfacción de las partes interesadas y un crecimiento notable a nivel gerencial y operativo gracias a esta organización.

Figura. 6.
Esquema MGE LAP.



Fuente: Autores (2020).

5.3.4 Actores principales del MGE - LAP

Parte del éxito al momento de implementar un modelo de gestión estratégico es que las partes interesadas, como los colaboradores, los clientes y los propietarios o dirigentes, se encuentren alineados, es decir que tengan pleno conocimiento de lo que se va a realizar y cuál es el objetivo. Los actores que hacen parte del modelo son:

5.3.4.1 Propietarios o dirigentes

La relación de los propietarios con el funcionamiento del modelo es trascendental, ya que ellos pertenecen a la parte directiva y estratégica de la organización, deben corroborar que sea todo un éxito su implementación, hacer partícipes y capacitar al personal adecuadamente, para que se tomen las medidas necesarias al resultar cambios para la mejora, el proceso de toma de decisiones debe ser muy acertado.

5.3.4.2 Colaboradores

Los colaboradores hacen parte del proceso de implementación de la estrategia en el sentido de que ellos deberán realizar algunas de las acciones establecidas en el plan, de su participación conlleva la generación de un resultado óptimo al momento de evaluarla. El modelo de gestión estratégico que será compartido con ellos, debe quedar explícito para que realmente se comprometan y sigan los parámetros establecidos.

5.3.4.3 Clientes

Hacen parte del modelo al ver el resultado de su implementación, como una mejora en todos los procesos, pues al tener claro el nivel estratégico de la organización, todo lo desarrollado en pro de ellos será reflejado en el servicio prestado. Serán parte de la validación efectiva del MGE para LAP.

6. CONCLUSIONES

Se identificó que la empresa no cuenta con elementos estratégicos sólidos para poder crear un modelo de gestión estratégico, debido a la falta de interés por parte de los directivos de formalizarla y estructurarla, de ahí la falta de organización y gestión. Aunque se debe considerar que, si han tenido en cuenta la implementación de estos procesos y han realizado algunas acciones de manera empírica, pero que quedan en el aire como se dice coloquialmente.

El análisis que se realizó acerca de los factores internos y externos de la organización, donde se evaluó el impacto de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, confirmó la problemática hallada; la cual determina que no se cuenta con una planeación estratégica, con unos procesos y procedimientos definidos y que no existe un sistema de evaluación y control. Se resalta principalmente la ausencia de la planeación estratégica, ya que compete todos los elementos estratégicos que debería tener la empresa y del mismo modo factores que se deben implementar en un modelo de gestión estratégico.

Como resultado del análisis ambiental se propusieron estrategias que aportan significativamente y complementan al modelo de gestión estratégico de la empresa, tales como el desarrollo de la planeación estratégica y la implementación de un sistema de gestión de calidad, las cuales contribuyen tanto el modelo, como aspectos administrativos y de calidad, fortaleciendo el nivel estratégico de la organización.

Los diversos modelos de gestión estratégica que se describieron de algunos autores reconocidos, tienen una relación en su mayoría de los componentes, factores, elementos o paso a paso que se requieren para su diseño e implementación, es así como se definieron aquellos representativos para la empresa. Componentes como el entorno ambiental, la formulación estratégica, la implementación, la evaluación y control, hacen parte de los aspectos que no deben faltar en la creación de este modelo, los demás componentes se determinan según la necesidad o preferencia que se obtenga de la teoría de los modelos planteados.

La definición de la propuesta para el diseño de modelo de gestión estratégica de LAP especialistas en análisis de datos se llevó a cabo gracias a los modelos ya existentes. Es así como se logró concretar y plasmar la importancia del modelo, su objetivo, sus componentes, los actores que influyen en el proceso y una representación gráfica que apoye visualmente a la realización del modelo. Se propuso un modelo sencillo pero completo, con el fin de que los directivos de la empresa lo puedan comprender y aplicar sin dificultad.

La importancia de establecer parámetros que guíen la estrategia de la empresa contribuye al crecimiento y desarrollo organizacional, debido a que se contará con lineamientos claros de lo que se desea hacer y ser; y de lo que se debe hacer para el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y demás estrategias. El diseño de un modelo de gestión es la base para que las organizaciones tengan definido de manera estándar todas las acciones a implementar.

7. RECOMENDACIONES

La realización de un análisis del entorno y de reconocer como se encuentra la empresa en la actualidad debe estar incluida siempre entre las acciones que ésta ejecuta, principalmente antes de iniciar un nuevo proyecto. Con esto se quiere decir que es recomendable que la organización implemente constantemente el estudio de su contexto ya que éste siempre está en un constante cambio y es de gran importancia estar a la vanguardia para adaptarse a estos, que pueden ser drásticos como lo es en este momento la presencia de una pandemia.

El diseño propuesto de un modelo de gestión estratégico para la empresa, es como su mismo nombre lo indica, es una propuesta, por ende, se debe revisar, analizar y evaluar si está acorde o no a lo que la empresa desearía o sería capaz de hacer. Por eso se recomienda que se organice una reunión con los directivos y los integrantes del proyecto para que socialicen de manera detallada todo lo que compete iniciar con este proceso de implementación del modelo; si es necesario y la empresa lo requiere realizar las capacitaciones acordes a las dudas que se presenten.

8. APORTE SOCIAL DEL ESTUDIO

De manera grupal se considera que la realización de este tipo de proyectos aporta significativamente a la generación y adquisición de conocimiento. Al identificar que se requieren de ciertos elementos estratégicos para enmarcar un factor diferenciador en una organización, se evidencia el nivel de trabajo, capacitación, esfuerzo y conocimiento que se necesitan para una adecuada gestión.

Compartir con la empresa estudiada los objetivos plasmados y los resultados obtenidos, implica una gran responsabilidad, al momento de estudiar sus factores internos y externos, tomando decisiones que ellos pueden llegar a implementar. Es por eso que se debe generar un impacto positivo del proyecto, buscar la información a compartir acertada y la asesoría de algún experto en el tema.

9. DIVULGACIÓN DE CONOCIMIENTO

The image displays a grid of 24 numbered thumbnails, each representing a page from a report. The thumbnails are arranged in four rows and six columns. The first row contains thumbnails 1 through 6, the second row 7 through 12, the third row 13 through 18, and the fourth row 19 through 24. Each thumbnail shows a different section of the report, including titles like 'Tabla de Contenido', 'Introducción', 'Planteamiento del Problema', 'MARCO REFERENCIAL', 'Objetivos', 'Metodología', 'Resultados', 'Conclusiones', 'Recomendaciones', and 'Referencias'. The thumbnails also feature logos such as 'LR' and 'U' (Universidad de Cádiz).

10. EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS

Todo el proceso que se realizó con cada una de las sesiones del Diplomado de Estrategia Organizacional aportó significativamente al desarrollo del proyecto para la empresa LAP especialistas en análisis de datos, donde como futuros profesionales contribuyó sustancialmente a la formación y experiencia en el mundo empresarial, con un caso real, aplicando los temas vistos y expuestos por cada uno de los docentes expertos en el tema, aportándole a la organización de manera responsable elementos que requieren para mejorar esos aspectos débiles que se encontraron.

Es importante recalcar que la implementación de este proyecto de grado el cual se realiza soportado por cada uno de los conocimientos que se van adquiriendo gracias a las asesorías del docente calificado en el diplomado representa la realización acorde a las exigencias de éste. Enfrentarse a una relación con empresarios que buscan una asesoría empresarial por parte de personas que se están preparando profesionalmente para la administración de empresas genera satisfacción y un nivel alto de responsabilidad.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. (6 de Febrero de 2019). *Los 6 pasos para desarrollar el plan estratégico de tu organización*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de agorasocial.com: <https://agorasocial.com/los-6-pasos-para-desarrollar-el-plan-estrategico-de-tu-organizacion/>
- Aguilera C,A. Puerto B,D. (Ene-Jun de 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión, No. 32*. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Alfred D. Chandler, J. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books. Washington, D.C. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de https://books.google.com.co/books?id=mKfjhPZTkB8C&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 72-83. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627/pdf>
- Atlantic International University, A. (21 de Noviembre de 2016). *Administración Estratégica. Sesión 3*. Recuperado el 26 de Junio de 2020, de cursos.aiu.edu: <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Administracion%20Estrategica/Leccion%203/WORD/Sesi%C3%B3n%203%20Tutorial%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica.pdf>
- Bernal, J. (19 de noviembre de 2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Recuperado el 07 de junio de 2020, de pdcahome.com: <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa->

definiciones-requisitos-y-tipos-de-políticas/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Pol%C3%ADtica%20empresarial,organizaci%C3%B3n%20se%20compromete%20a%20cumplir.

Borrego A, Linares C, Cachay O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industria*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/307180511_Modelo_de_analisis_y_formulacion_estrategica_Empleando_herramientas_matriciales

Castellanos J, Cruz M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo. real, 1(3)*, 28-51. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Cepeda, M. d. (2020). "*Matriz de Perfil Competitivo*". Recuperado el 06 de julio de 2020, de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

David, R. F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracin-estrategica-64074520>

Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*. (M. U. Ltd, Ed.) *Emerald Insight*, 28(5), 25-30. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570010379428/full/html>

Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva. *Economía & Desarrollo*, 101-114. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>

- Dr. Ing. Zelada, L. (2015). *Fundamentos de la Gestión Organizacional*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>
- Druker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. Estados Unidos: M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Gabriel, R. (25 de Mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/>: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Gish, W. (2020). *Definición de modelos de estrategia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las Organizaciones. *Redalyc*, 16. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Herrera G,J. Vega,M,A. Vega, M,E. (2011). *Modelo de Gestión Estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA*. . Universidad EAN, Bogotá. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1703/%20VegaAlex2012.pdf?sequence=3>
- Humberto Serna, Diaz Alejandro. (2015). *Serie de Manuales para la pequeña y mediana empresa: Diagnóstico Estratégico*. Medellín: Fondo Editorial. Cátedra María Cano. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Javier, B. G. (2017). *Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia*.

- Revista Espacios* , 20. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Jiménez, S. D. (1992). *Factores de Competitividad de una Empresa de Servicios*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3892/5904240482.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juan, S. (2005). Administración estratégica: Evolución y Tendencias. *Economía y Administración*, 61-75. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Kawata, P. A. (2009). *Planificación Estratégica: serie de efectividad organizacional*. Washington, DC: National Minority AIDS Council. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <http://www.nmac.org/pdf/planificacionestrategica.pdf>
- Koontz., H. (2012). *Estrategia, planificación y control*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Lic. Meza B, Lic. Carballada G. (2009). *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de Mi Espacio: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.Xsb0e0RKjDc
- Lombana, J. Gutiérrez, S. (2008). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>
- Marciniak, R. (30 de Septiembre de 2012). *¿Qué es la gestión estratégica?* Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de [renatamarciniak.wordpress.com: https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/](https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/)

- Nardi, A. M. (2005). *Cuadro de Mando Integral (una posible aplicación en Bibliotecas universitarias)*. Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Romero, N. (2016). *Modelo de Russell Ackoff*. Universidad de Antioquia . Fusagasugá: Universidad de Cundinamarca. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-cundinamarca/planeacion-estrategica/informe/modelo-de-rusell-ackoff/5189424/view>
- Rueda S, J. R. (2014). *Diseño de un Modelo de Planeación estratégico soportado en el sistema gerencial de Norton y Kaplan, aplicable a las Mypimes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de <http://bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>
- Serna, G. H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01>
- Sierra, Q. E. (2011). *Modelo para introducir la Gestión Estratégica en las empresas. MCPE*. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-para-introducir-la-gestion-estrategica-en-las-empresas-mcpe/>
- Sierra, R. C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Porlamar, Venezuela: T.G.RED 2000. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/\[PD\]%20Documentos%20-%20Navegando%20hacia%20el%20cuarto%20paradigma.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/[PD]%20Documentos%20-%20Navegando%20hacia%20el%20cuarto%20paradigma.pdf)
- Torres, M. R., & Zaldívar, R. V. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. *EconPapers*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm
- Universidad Autonoma Nuevo León, U. (2011). *Planeación estratégica aplicada*. México. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de cdigital.dgb.uanl.mx: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020111445/1020111445.PDF>
- Vallejo, N. (12 de junio de 2017). *ojulearning.es*. Recuperado el 07 de Junio de 2020, de <https://ojulearning.es/2017/06/como-redactar-los-objetivos-de-aprendizaje-perfectos/#:~:text=Los%20objetivos%20se%20redactan%20comenzando,que%20te%20nga%20un%20resultado%20alcanzable>.
- Vineet C, Sanjait S. (28 de Octubre de 2015). *El reto es pasar de la planificación estratégica a la gestión estratégica*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de [El Financierocr.com:](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/el-reto-es-pasar-de-la-planificacion-estrategica-a-la-gestion-estrategica/KKP4PBRS35HJBEHYMFA4ETLUA4/story/) <http://www.elfinancierocr.com/gerencia/el-reto-es-pasar-de-la-planificacion-estrategica-a-la-gestion-estrategica/KKP4PBRS35HJBEHYMFA4ETLUA4/story/>
- Vitola, C, N. Ojeda, P, B. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gerencia Estratégica Para Las Empresas Hoteleras Del Departamento De Sucre, En Los Municipios De Santiago De Tolú Y Coveñas, Subregión Golfo De Morrosquillo Y Sincelejo*. Sincelejo- Sucre : Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>