

**Diseño del Direccionamiento Estratégico en entorno de
crisis para la Empresa Sinapsys Wifi
Telecomunicaciones S.A.S ubicada en el municipio de
Génova, Quindío**



Elizabeth Toro Quintero

Universidad del Quindío
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración
Armenia, Quindío

2020

**Diseño del Direccionamiento Estratégico en entorno de
crisis para la Empresa Sinapsys Wifi
Telecomunicaciones S.A.S ubicada en el municipio de
Génova, Quindío**

Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial

Elizabeth Toro Quintero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración

Director:

Mg. Vicente Alfonso Maldonado Rodríguez

Universidad del Quindío
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración
Armenia, Quindío
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Firma del jurado Externo

Firma del director del trabajo de grado

Armenia, Quindío. Agosto de 2020

Dedicatoria

A Camilo y Leonardo, aliciente que me llevan a mejorar cada día.

Agradecimientos

Gracias a la vida por permitirme ser feliz cada uno de mis días

A mi familia que se enorgullece por cada uno de mis logros

A los directivos de Sinapsys Wifi por permitirme desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Administración de mí Alma Máter: la Universidad del Quindío

A mis compañeros de Maestría por el afecto

A mis maestros por el direccionamiento que le han dado a mi vida

Contenido

RESUMEN	10
ABSTRACT	10
1. Introducción.....	11
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Pregunta de Investigación	17
1.3. Sistematización	17
2. Objetivos.....	18
2.1. Objetivo General	18
2.2. Objetivos Específicos	18
3. Alcance y Limitaciones	19
3.1. Alcance	19
3.2. Limitaciones	19
4. Justificación	20
5. Marco de Referencia.....	21
5.1. Antecedentes	21
5.1.1. Ámbito Nacional	21
5.1.2. Ámbito internacional	24
5.2. Referente Teórico	26
5.2.1. Direccionamiento Estratégico	26
5.2.2. Modelo Canvas de Osterwalder	28
5.2.3. Análisis Pestel	32
5.2.4. Entorno VICA	34
5.3. Referente Normativo	34
5.4. Referente Contextual	36
6. Metodología.....	39
6.1. Estudio de caso:	39
6.2. Grupos focales:	40

7	Consideraciones Éticas	42
8	Formulación del direccionamiento Estratégico	43
8.1	Lienzo Canvas	43
8.2	Análisis Pestel	48
8.3	Herramienta de planeación: mapa de ruta	53
8.3.1	Acciones estratégicas:	59
8.3.2	Metas empresariales:	59
8.3.3	Áreas por intervenir	60
8.3.4	Diversificación del Riesgo:	61
9	Discusión de resultados	64
10	Conclusiones y Recomendaciones	67
10.1	Conclusiones:	67
10.2	Recomendaciones	69
12.	Referencias Bibliográficas	72
Anexos	79

Lista de figuras

Figura 1. El proceso de dirección estratégica

Figura 2. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesto por Osterwalder.

Figura 3 - Modelo Canvas Osterwalder

Figura 4 - “Design thinking”

Figura 5. Ubicación geográfica Municipio de Génova, Quindío

Figura 6. Logo empresarial Sinapsys

Figura 7. Modelo Canvas para la empresa Sinapsys

Figura 8. Plan TIC 2018-2022 “El Futuro Digital es de Todos”

Figura 9. Caracterización de clientes

Figura 10. Comportamiento clientes

Figura 11. Análisis ingresos y gastos

Figura 12. *Roadmap* propuesto para Sinapsys

Lista de Tablas

Tabla 1. Total clientes

Tabla2. Comportamiento clientes primer semestre 2020

Tabla 3. Análisis porcentual crecimiento clientes

Tabla 4. Comportamiento de ingresos

Tabla 5. Tamaño del tejido empresarial vigente a 2018 por municipio

Tabla 6. Matriz de seguimiento focus group

Tabla 7. Acercamiento VICA

Tabla 8. Análisis Pestel

RESUMEN

Este trabajo propone el diseño del direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S, dedicada a proporcionar servicios de internet a través de fibra óptica en el municipio de Génova, Quindío. El presente estudio aplicó la metodología Estudio de caso y Grupos Focales, utilizando como herramientas los análisis Pestel y modelo CANVAS, que permitieron recopilar insumos para co-construir un modelo de negocio integral. El trabajo estuvo enmarcado en una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, confrontando la educación teórica recibida a lo largo de los estudios de Maestría en Administración, con la práctica a partir de la comprensión de la realidad y propiedades del caso. El direccionamiento estratégico consta de tres etapas: Análisis, elección de la estrategia y mapa de ruta. Como resultado se le presentó a la empresa el diseño del direccionamiento estratégico y un mapa de ruta que, en conclusión, le permitirá a las directivas de la empresa contar con una herramienta de navegación en medio de la incertidumbre y los desafíos que supone el emprendimiento con el fin de lograr su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Clave: *Adaptabilidad en entornos de crisis, competitividad, direccionamiento estratégico, grupos focales, modelo Canvas, análisis Pestel*

ABSTRACT

This work proposes the design of the strategic direction for the competitiveness improvement of the company Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S, dedicated to provide internet services through fiber optics in the municipality of Génova, Quindío. The present study applied the Case Study and Focus Groups methodology, using the Pestel analysis and the CANVAS model as tools, which allowed the collection of inputs to co-build a comprehensive business model. The work was framed in a descriptive research with a qualitative approach, confronting the theoretical education received throughout the Master of Administration studies, with the practice from the understanding of the reality and properties of the case. The strategic direction consists of three stages: Analysis, choice of strategy and road map; The present work only develops the first two stages and presents a route map as a proposal. As a result, the company was presented with the design of the strategic direction and a road map that, in conclusion, will allow the company's managers to have a navigation tool in the midst of the uncertainty and challenges of entrepreneurship with in order to achieve its growth and sustainability over time,

Key Words: *Adaptability on crisis environments, Canvas methodology, competitiveness, focus groups, Strategic management, pestel analysis.*

1. Introducción

En medio del desarrollo productivo, se hace necesario regular y categorizar la conformación de empresas; razón por la cual, se ha instaurado el término PYME, refiriéndose a la pequeña y mediana empresa: un sector que pretende participar de forma eficiente en el proceso económico nacional. En Colombia, estas están reguladas en el Decreto 957 de 2019. La participación de las Pymes, contribuye a la diversificación y dinamización económica de los países gracias a la identificación de oportunidades de negocio y la potencialización de las oportunidades del territorio; aportan al bienestar económico colectivo a través de la creación de empleos y coadyuvan a consolidar la estabilidad económica (Agyapong, 2010).

Con un total de 1,6 millones de unidades empresariales, las PYMES en Colombia representan el 99,9% de la empresa formal dentro de la economía colombiana y realizan un aporte del 38% al producto interno bruto (PIB) de la nación (Pérez-Uribe, Ramírez, 2015). Sin embargo, estas condiciones económicas no significan inmunidad a problemas externos, administrativos y del entorno, dentro o fuera de estas empresas. (Kauffman, 2001).

Variables como el índice de pobreza y capital de los municipios son factores claves en la consolidación de empresas dentro del territorio nacional, ya que impactan directamente la sostenibilidad y competitividad. Desafortunadamente la resistencia, los cambios que se presentan en el contexto, la poca atención al desarrollo exitoso de la innovación, el desconocimiento de dinámicas administrativas eficaces y eficientes ligada a la participación familiar en la toma decisiones, influyen en las actividades de posicionamiento, manejo y consecución de objetivos de una Pyme (Dickson, 1974).

En la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S, (en adelante Sinapsys) las difíciles condiciones topográficas, el distanciamiento de la capital del departamento y las limitaciones propias del sector PYME, ponen en riesgo la sostenibilidad, competitividad y continuidad del negocio. Esta empresa familiar constituida en 2014 se dedica a la venta de servicios de internet a través de fibra óptica en Génova; uno de los municipios con mayor índice de pobreza del Departamento del Quindío según los estudios diagnósticos del Plan de Desarrollo Municipal 2015 – 2019. Al operar bajo la carencia, a nivel interno, de procesos y herramientas de planeación

estratégica, conocimientos estructurados en administración y con limitadas tecnologías de gestión, se evidencian problemas estructurales de la actividad gerencial, ligados al exitoso logro de objetivos (Kauffman, 2001).

Así pues, el objetivo general de la investigación fue el desarrollo de una ruta estratégica, para la empresa, pensada en términos de competitividad, sostenibilidad y adaptabilidad empresarial, respondiendo así a las necesidades, particularidades y oportunidades propias de Sinapsys, permitiéndole disponer de elementos básicos de gestión para la consecución de los objetivos pese a las situaciones hostiles¹ a las que se enfrenta en el funcionamiento diario.

Metodológicamente la propuesta se realizó a través de un Estudio de Caso y Grupos Focales teniendo como herramienta el lienzo Canvas y aplicando una matriz de análisis Pestel, en las cuales, a través de un lenguaje sencillo, basado en las propuestas de colaboradores y directivos, las potencialidades y metas de Sinapsys, se apuntó a la reformulación del modelo de negocio y de gestión administrativa, considerando diversos factores que influyen en la toma de decisiones.

Se debe agregar que, la co-construcción de este se hizo contemplando las características de los entornos VICA, con el fin de considerar lineamientos de adaptabilidad y flexibilidad.

1.1. Planteamiento del problema

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña y mediana escala, catalogadas dentro de la definición de PYME, razón por la cual estas unidades de negocio han sido objetos de diferentes investigaciones. Recientemente, desde la universidad EAN, se conoció la respuesta a uno de los interrogantes más grandes: ¿por qué las PYMES fracasan? Pérez- Uribe y Ramírez (2015) aseguran que pese al ambiente de emprendimiento, la persecución del sueño de

¹ Para los efectos de este estudio de caso, el término hostil se utilizará para referirse a entornos empresariales con dinámicas complejas y de alta incertidumbre en las cuales no es posible hacer una previsión de las condiciones exactas del futuro.

bienestar² de muchas familias y los esfuerzos de los empresarios por mantenerse prestando sus servicios y comercializando sus bienes, existen ciertas limitantes en cuanto a competitividad y sostenibilidad para este fin: emprendimientos no estructurados en bases administrativas, desconfianza del sistema económico y la poca importancia a la adquisición de tecnología e innovación, hacen, en conjunto, que cada día resulte más difícil competir en mantener la pequeña o mediana empresa.

La empresa objeto de estudio para este caso no es ajena a esta situación. El ánimo de esta familia por contribuir al desarrollo y crecimiento económico-social de los municipios del país, especialmente en las zonas rurales, donde la geografía es una limitante para la adquisición de servicios y productos esta empresa se ha propuesto:

“Es misión de Sinapsys Telecomunicaciones, ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras, adaptables a las necesidades de nuestros clientes, en cualquier parte del territorio Colombiano, fomentando su desarrollo y crecimiento, mediante un equipo de profesionales en tecnologías de información altamente competitivo.”

Gracias a la experiencia y a sus alianzas estratégicas han sorteado durante un poco más de 6 años, los retos de emprender alcanzado 155 clientes en el municipio de Génova -al sur del departamento del Quindío- de los cuales 104 se ubican en la zona urbana y 51 en el área rural. No obstante, las falencias en cuanto a planeación administrativa, manejo de crisis, adaptabilidad, resiliencia y gobierno empresarial han hecho que la consecución de objetivos propuestos en cuanto innovación en el servicio, competitividad y sostenibilidad no hayan sido alcanzados.

Lo hasta aquí dicho puede entenderse desde el planteamiento de Contreras (2013), quien afirma que el afán de triunfo de los directivos de las organizaciones puede impedir tener claridad sobre los objetivos y las estrategias que se desean utilizar, llevándonos a pensar que el día a día,

² Se entenderá bienestar desde la conceptualización de Inglehart (2000) definiendo este como al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

sus demandas y dinámicas hacen que los cambios y los planes de gestión empresarial pierdan relevancia a la hora de ejecutar acciones.

Entendiendo este conjunto de elementos, es evidente la razón por la cual la expansión territorial de la empresa (proyectada en su visión) se ve comprometida; los diferentes elementos internos y externos han construido un entorno de incertidumbre y volatilidad, los cuales no han sido abordados desde el direccionamiento correspondiente.

Situación actual del mercado de las telecomunicaciones en Colombia

La llegada y revolución de la internet han transformado de manera notable la vida desde su aparición hace menos de 30 años, permitiéndonos crear y acceder a nuevas y más realidades y oportunidades; gracias a las opciones de conectividad, la democratización de la información y la accesibilidad a diferentes áreas disciplinarias o escenarios. Al llegar a millones de hogares e industrias y permitir la convergencia de diferentes sectores y actividades, la prestación de este servicio de internet se convierte en una necesidad sociocultural, creando así lo que se conoce como “cultura tecnológica” (Márquez, 2008).

Según las proyecciones de grandes compañías como Cisco, en su informe “Visual Networking Index -(VNI)” reflejaron -a corte de 2019- un crecimiento estimado del 60% dentro de los próximos 3 años, permitiendo conectar más equipos, personas, servidores y creando redes más incluyentes y con mayor alcance.

Muchos han sido los cambios a los que Colombia se ha tenido que enfrentar tras la llegada del internet a principios de los años 90. Regulaciones, adaptación y medición de indicadores, garantías de cobertura, concesiones y proyectos de inversión han sido algunos de los esfuerzos que ha hecho el Estado por garantizar acceso a la vida digital. No está de más señalar estos servicios se encontraban disponibles, en su mayoría, para ciudades capitales principales o cabeceras municipales, creando una brecha de conectividad y equidad con los demás territorios del país.

A mediados de 2019 se aprobó el último cambio en este sector: el modificatorio de la Ley 1341 de 2009 para el sector de las telecomunicaciones y tecnologías de la información. En este se

incluyó la regulación para brindar las condiciones para que el país llegue al 70 por ciento de los hogares conectados a Internet.

La norma crea un único regulador representado en la nueva Comisión de Regulación de las Comunicaciones (CRC) a cargo del sector de telecomunicaciones y audiovisual. En materia de espectro, se amplía el plazo para los permisos de uso de espectro de 10 a 20 años, con el objetivo de otorgar mayor previsibilidad a las empresas e incentivar la inversión en el país.

Situación de Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S.:

Como empresa de telecomunicaciones, Sinapsys, se constituyó formalmente ante la Cámara de Comercio de Quindío el día 24 de abril del año 2014 generando soluciones de internet a uno de los municipios más alejados de la capital del Quindío. Gracias a la geografía de Génova, los servicios de internet para la zona rural presentan dificultad de acceso, mantenimiento y venta.

Más aún, gracias a la profesionalización en tecnologías de la comunicación de los habitantes del municipio, a la experiencia en el terreno y la comunicación asertiva han logrado consolidar una base de clientes que confían en el servicio y personal de Sinapsys.

En medio de la coyuntura a raíz de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19, mundialmente la medida más eficaz para detener la rápida propagación del virus es el distanciamiento social: quedarse en casa. Esto para el sector de las telecomunicaciones representa una oportunidad para el tránsito que habilitan el teletrabajo, la educación a distancia, la realización de trámites, la interacción social y el esparcimiento (CAF, 2020). Cabe resaltar que países como Colombia se vieron obligados a acelerar el acercamiento y ejecución de acciones que permitan virtualizar la vida cotidiana, evidenciando la inequidad y desigualdad digital: en el territorio nacional el déficit en conectividad sobrepasaba el 50% de los municipios.

En cabeceras municipales y ciudades, representadas por cerca de 21,7 millones de personas, este nuevo escenario tecnológico no supone un problema, pues cuentan con el privilegio de contar con acceso a tal tecnología. Pero para un total de 23,8 millones de colombianos (en su mayoría pertenecientes a los estratos 1 y 2 y ubicados en zonas rurales con difícil acceso) el panorama es más desalentador, ya que no cuentan con ese beneficio (MinTIC, 2019).

Según Chagui (2019) en el país existe la conectividad en las cabeceras municipales, pero no se ha hecho la inversión de última milla, provocando que, en las zonas rurales el empresario o los emprendimientos, el puesto de salud, la escuela y demás establecimientos no hayan podido transitar aún a la vida 4.0³.

Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 se contempló como meta que al final de este periodo al menos el 70% de la población (31,8 millones) tendrá acceso a banda ancha de calidad; meta que se materializa con la aprobación de la Ley 1978 de 2019, donde se crean las condiciones necesarias para llegar a estos hogares colombianos; coadyuvando esfuerzos con la inversión en Tecnologías de Información y Comunicación, permitiendo la extensión de infraestructura de alto costo que moderniza este sector, pretendiendo priorizar la conectividad para la población menos favorecida y en zonas rurales o apartadas del país.

Esta coyuntura, sumada a las condiciones del contexto, obligaría a la empresa a reinventar su modelo de negocio, buscando poder brindar las soluciones a la mayor cantidad de clientes posibles, sin dejar de lado las obligaciones administrativas, de innovación y crecimiento que precisa la compañía. Para Sinapsys crear un mapa de ruta estratégico y táctico, que permita consolidarse en el sector como un referente de soluciones en telecomunicaciones a nivel nacional, es una visión alcanzable.

Teniendo en cuenta los elementos, consideraciones y el entorno al que se enfrenta la empresa, resultaba inquietante -desde la administración- reconocer, analizar y establecer relaciones entre los cambios y necesidades del contexto, las condiciones propias del negocio y las herramientas de planeación estratégica como bases tácticas para efectivamente conseguir metas y objetivos organizacionales.

³ Esta expresión hace referencia a la cuarta revolución industrial, que apuesta a la competitividad, combinando técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.

1.2 Pregunta de Investigación

Como investigadora la pregunta que se pretendió resolver a lo largo del estudio de este caso fue: ¿Cuáles son las variables estratégicas a tener en cuenta para la continuidad de negocio de la empresa Sinapsys, ubicada en el municipio de Génova, Quindío, en entorno de crisis?

1.3 Sistematización

- ¿Cuál sería el direccionamiento estratégico utilizando como herramienta el modelo de negocios Canvas para la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones y el logro exitoso de los objetivos en la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones?
- ¿Cuál debe ser el mapa de ruta que le permita a la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones la continuidad de negocio en ambiente de crisis?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar una ruta estratégica de negocio que le permita a la empresa Sinapsys-WiFi Telecomunicaciones S.A.S contar con estrategias administrativas aplicables en su realidad para tiempos de crisis.

2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un Direccionamiento estratégico utilizando como herramienta el modelo de negocios Canvas.
- Analizar diferentes factores (internos y externos) que influyan en la toma de decisiones y el logro exitoso de los objetivos a través una matriz PESTEL.
- Construir un Mapa de ruta de continuidad de negocio en ambiente de crisis.

3 Alcance y Limitaciones

3.1 Alcance

- Como trabajo investigativo, este diseño de direccionamiento estratégico de caso cumple con los lineamientos de un modelo de negocio basado en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, explorando un modelo de negocio innovador, adaptable y práctico para la construcción de una hoja de ruta estratégica para la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S.
- Partiendo del reconocimiento de las necesidades, potencialidades y desafíos de la organización, se propusieron estrategias y tácticas para la gestión administrativa que podrían ser implementadas como derroteros en la empresa, en función de conseguir las metas y objetivos propios.
- La investigación abarca únicamente a la empresa Sinapsys dedicada a la venta de servicios de internet por medio de fibra óptica en el municipio de Génova, Quindío entregando una ruta táctica para la dirección eficaz de la empresa.

3.2 Limitaciones

- El proyecto no abarca la etapa práctica o de ejecución del plan de direccionamiento estratégico que es diseñado para el caso puntual de la empresa objeto de estudio.
- No se analizarán otros mercados potenciales, así como productos similares dentro de otras regiones del país; enfocando las herramientas, modelos y estrategias en el potencial crecimiento de la compañía, partiendo de los principios de adaptabilidad e innovación.
- No se considerarán en este proyecto investigativo otras empresas que gestionen el mismo servicio.

4 Justificación

Pese a las desfavorables estadísticas de perdurabilidad de las pequeñas y medianas empresas en las que se evidencia que la mayoría de estas fracasan tras su primer año (Pérez- Uribe, Ramírez, 2015); en este sector económico muchas unidades de negocio logran superar estas adversidades y alcanzar posicionamiento o reconocimiento, consolidando una economía estable. Sinapsys es una de ellas: durante los últimos 6 años ha logrado mantener su operación en un sector con tantos cambios y competencia como el de las telecomunicaciones y pese a la complejidad de su estructura de negocio.

Considerando esta particularidad, estudiar este caso permitió a la investigadora:

1) confrontar la educación teórica recibida a lo largo de sus estudios con la práctica a partir de la comprensión de la realidad y propiedades del caso.

2) construir y proponer una hoja de ruta estratégica y táctica que considere herramientas para la competitividad, sostenibilidad y adaptabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

En ese orden de ideas y motivado por la contribución al desarrollo del municipio que se percibe desde la empresa, el presente proyecto tuvo como fin evaluar las condiciones y elementos que hacen parte de la realidad de Sinapsys y a partir de estas presentar un diseño de direccionamiento estratégico adecuado a sus necesidades, características, potencialidades y las exigencias del entorno en el que se encuentra inmersa, entregando una hoja de ruta para la gestión administrativa. Así mismo, al contemplar contexto social, cultural y económico es posible rediseñar el modelo de negocio desde una perspectiva resiliente y flexible como una apuesta a la adaptabilidad.

5 Marco de Referencia

Al navegar por la administración y su gestión, existen diferentes rutas, modelos, estructuras y sistemas que considerar, aun cuando no todos sean fácilmente aplicables a los contextos y características de la empresa en cuestión. En pro de cumplir con los objetivos anteriormente planteados, se soportará en las bases del modelo de negocio Canvas; que al usar un lenguaje sencillo y claro, permite ser replicado en diferentes compañías con mucha practicidad y sin considerar estudios previos en administración. Los elementos que se encuentren presentes en este serán estudiados en función de las cuatro características de un entorno VICA, permitiendo ajustar la ruta estratégica a las condiciones del contexto del municipio de Génova.

5.1 Antecedentes

La dirección estratégica ha pasado por un proceso dinámico durante el cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques de interacción complejos, vinculados a la construcción y el reconocimiento de estrategias que contribuyen a la supervivencia de la organización. Los diferentes análisis ofrecen varios niveles de respuesta adaptados a las necesidades específicas de los sectores productivos y a los problemas específicos de la toma de decisiones (Montoya IA. & Montoya LA, 2003).

5.1.1 **Ámbito Nacional**

A nivel nacional en la revisión de literatura, se encontraron los siguientes trabajos sobre Diseño de un Direccionamiento Estratégico:

Alvarez (2019) expone un trabajo de grado titulado “*Diseño de un Direccionamiento Estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S*”, el autor, en este trabajo , dentro del diseño del plan de direccionamiento estratégico, estableció los elementos esenciales (misión,

visión, políticas internas y valores corporativos), así como también el mejoramiento del desempeño de la organización a través de estrategias e indicadores con el fin de poder perdurar a través del tiempo resistiendo los cambios que se presentan.

Esta investigación llevó al autor a concluir, que para el desarrollo de un plan estratégico, es fundamental identificar que existen diferentes factores clave que influyen de manera directa en la organización, esta es vulnerable al cambio y a los diferentes elementos que se desarrollan en el medio, una empresa en su desarrollo va teniendo una incertidumbre que a lo largo del tiempo, va convirtiéndola en una oportunidad para la gestión de un mejoramiento continuo y la construcción de nuevas propuestas que logren mejorar la organización desde sus diferentes puntos frágiles. (Alvarez Meza, Jorge Armando, 2019, p. 93).

(Berdejo & Moya, 2017), tienen una mirada interesante en su trabajo de investigación “*Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia consultoría y servicios S.A.S*”, allí identifican en la empresa Ingenia C&S SAS cuáles son sus necesidades, procesos internos – externos, estructura organizacional y equipo humano. Lo anterior con el fin de establecer una metodología para el diseño del modelo de Direccionamiento Estratégico acorde a los requerimientos actuales de la empresa, al entorno local (Barranquilla), y a sus intereses en crecimiento. Para ello se iniciará revisando las diferentes teorías de direccionamiento estratégico, las diferentes teorías de la administración moderna, así como los diferentes métodos de recolección de datos (técnicas cualitativas y cuantitativas).

Para los investigadores, El direccionamiento estratégico permite a las empresas, a través de una adecuada combinación de los diferentes medios con los que cuenta, poder alcanzar las metas, en donde se deba establecer un marco de acción que permita llevar a cabo tal fin. En este sentido, la organización debe integrar su entorno, tanto interno como externo para que pueda existir una coherencia entre lo que exige el sector externo y lo que la organización puede accionar. (p. 108).

(Hernández, Cardona & Del Río, 2017), establecieron, en su trabajo de investigación: “*Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*”, el nivel de innovación en tecnología y direccionamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Para tal fin, los autores realizaron una investigación de carácter

descriptivo, mediante una técnica de recolección de datos, en la que se analizaron seis variables que determinaron el tamaño de la empresa en cuanto a número de trabajadores, el tipo de actividades innovadoras que implementan, el presupuesto que invierten en tecnología, las preferencias en cuanto al ámbito en el que innovan y las relaciones existentes entre lo que invierten y las innovaciones tecnológicas llevadas a cabo en una muestra de diez empresas de la ciudad.

Hernández et al. (2017), Concluyen que, las empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno tecnológico, entre las cuales se pueden destacar: la practicidad de los procesos, el uso integral de los sistemas de comunicación, la inversión en actividades de investigación y el desarrollo de una cultura de conocimiento, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel.

Aguilera (2010), en su artículo “*Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*” aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

Para la investigadora, el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Para concluir con los antecedentes de investigación sobre el Direccionamiento estratégico a nivel empresarial en Colombia, (Montoya IA. & Montoya LA, 2003), titulan su proyecto “*El*

direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental". En esta investigación, los autores exploran la búsqueda de un objeto de estudio definido en el direccionamiento estratégico, los avances en su comprensión, las posibilidades en la composición del área y la definición raíz o básica del campo de estudio, para luego realizar un reconocimiento preliminar de un mapa exploratorio de enfoques y presentar el problema del direccionamiento estratégico ambiental como un desarrollo posterior, con la plataforma en la misma dirección estratégica. Concluyen los autores que "Un enfoque sistémico permite asir la problemática ambiental de las organizaciones con un enfoque de generación de competencias ambientales, surgidas de la innovación que se traduce en aprendizajes, a partir de la identificación del área y la exploración del campo del direccionamiento estratégico".

Los investigadores Colombianos expuestos en este trabajo, concluyen que para el desarrollo de un plan estratégico, es fundamental identificar factores clave que influyen de manera directa en la organización, Es así, como la organización debe integrar su entorno, tanto interno como externo para que pueda existir una coherencia entre lo que exige el sector externo y lo que la organización puede accionar.

5.1.2 Ámbito internacional

A nivel internacional, destacamos trabajos de investigación en países cercanos al nuestro, para empresas en un entorno y una problemática similar a las que tienen nuestras empresas en Colombia. Es así que en el trabajo de investigación "*Diseño de un sistema de gestión para WIFitel*", desarrollado por los investigadores (Andrade, Bustamante y Aguirre 2012), los autores, a partir del reconocimiento de esta organización del país ecuatoriano, establecieron los objetivos estratégicos junto con la construcción de sus respectivos indicadores. Este proyecto se encuentra dividido en cuatro capítulos dentro de los cuales hacen una descripción de la empresa, exponen los temas utilizados para la realización del proyecto, tales como: Direccionamiento Estratégico, Gestión por Procesos, Diagramas de Flujos utilizados, Manual de Procesos, etc., hacen referencia al Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa, en donde se procede a la ejecución como tal del proyecto. Y por último los autores concluyen entre otros argumentos que,

analizar los procesos ayuda a observar las mejoras en cada uno de ellos, permitiendo corregir procesos mal elaborados, estableciendo formas necesarias para hacerlos.

(Dávila, Iglesias y Silva, 2019), en su trabajo de investigación titulado “*Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “Cotraca” Cia. Ltda.*”. realizan un diagnóstico de la situación de la empresa COTRACA Cía. Ltda., identificando como fortalezas la fidelidad de los clientes, la experiencia en el mercado, trabajadores con experiencia y la disponibilidad de vehículos; encontrando debilidades tales como que la empresa no posee un manual de proceso y funciones y además no dispone de un plan estratégico. Entre las oportunidades identificadas plasmaron la existencia de normativa para los servicios de transporte y como amenazas, la inestabilidad macroeconómica y la posibilidad de sanciones por incumplimiento de normativa.

Dávila et al. (2019), desarrollaron un plan estratégico que consta de direccionamiento que busca el liderazgo en el sector de servicios de transporte de carga y paquetería a nivel nacional. En la estructura organizacional de la empresa identificaron claramente cada uno de los niveles, ejecutivo, directivo, administrativo, y asesor o de apoyo elaboraron los planes operativos a partir de las estrategias, con los cuales se construyó el presupuesto y al mismo tiempo en el análisis financiero demostraron la viabilidad de la inversión de USD 27.100,00 en el plan de direccionamiento estratégico de la empresa.

En el trabajo “*Direccionamiento estratégico para la empresa Racicars S.A., ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito*”, (Saltos & Tapia, 2018), cuyo objetivo fue establecer el direccionamiento estratégico para la empresa RACICARS S.A., a fin que fuera una guía formalizada para el cumplimiento de la misión y visión organizacional, que lograra una ventaja competitiva sostenible de la empresa. En este trabajo Saltos & Tapias (2018) a través de un matriz de Balanced Scorecard recomiendan a la empresa realizar un análisis situacional de la misma, de manera periódica con el fin de tomar decisiones a tiempo.

González (2016), implementó un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar significativamente la competitividad de las Agencias de viaje del sector turismo a través de su trabajo de grado titulado “*Implementación de un modelo de Direccionamiento Estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, 2013-2016*”. Allí, la autora realizó un diagnóstico externo e interno de las agencias de viaje del

sector turismo en la ciudad de Trujillo, capital del departamento de La Libertad en Perú, este diagnóstico le permitió formular la visión, misión, valores y código de ética. González (2016), utilizando como insumo los análisis de las variables externas y variables internas, obtuvo como resultado la formulación de las estrategias planteadas. Estas estrategias llevaron a las Agencias de Viajes de Trujillo en la dirección adecuada hacia el logro de su mejora competitiva

5.2 Referente Teórico

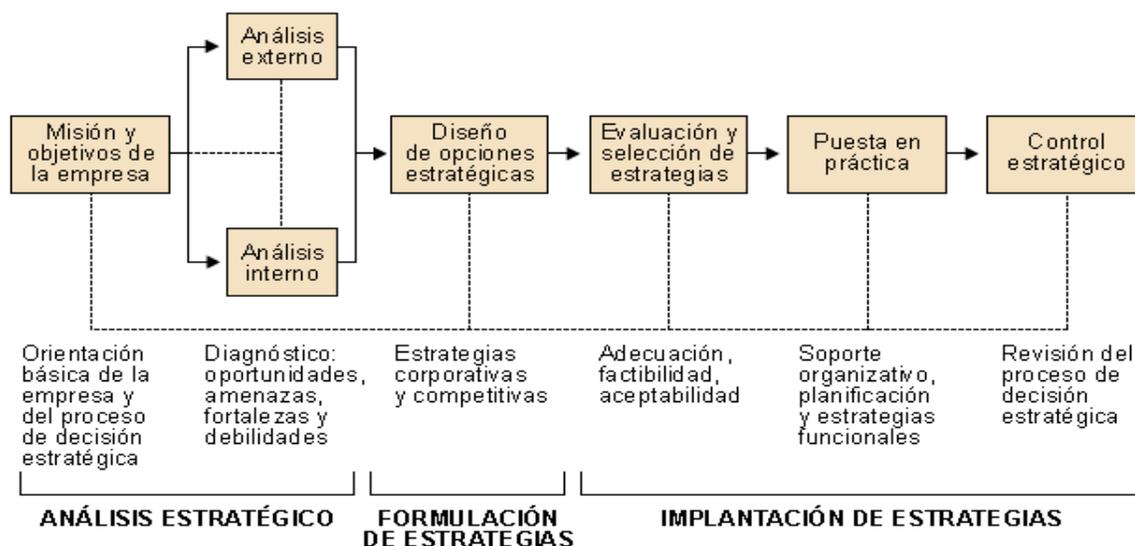
5.2.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico le permite a las organizaciones contar con acciones de orientación, guiando a la empresa hacia el futuro, y con base en las particularidades del entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad contextual en donde la organización desea incidir. (Beltrán, Rodríguez, 2006). Concebida como un ejercicio de planeación eficaz y eficiente, esta se ha convertido en un recurso fundamental para la alta gerencia promoviendo actividades necesarias - basadas en las potencialidades y oportunidades del entorno- para que toda la organización trabaje en la misma dirección; buscando el alcance de los objetivos empresariales (Camacho, 2002).

Su objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica, desarrollando valores corporativos, delimitando los propósitos de una organización o proyecto empresarial, consignando los objetivos empresariales de alcance a largo plazo, al mismo tiempo que establece las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos o líneas de autoridad del negocio (Hax y Majluf, 1984 referenciados en Arano y Espinosa, 2011).

Entenderemos la dirección estratégica como un proceso, una secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo de acuerdo con un orden determinado (Guerras y Navas, 2015). Una visión de síntesis de dichas aportaciones aparece recogida en la figura 1.

Figura 1. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.



Fuente: Guerras y Navas, 2015

Este proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes:

1. **Análisis estratégico:** Entendido como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de esta.
2. **Formulación de estrategias:** diseño de un conjunto de planes, actividades y modelos necesarios para conseguir la misión y los objetivos elegidos a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.
3. **Implantación de estrategias:** Poner en marcha la estrategia elegida, partiendo de las realidades, capacidades y potencialidades de la empresa.

Ahora bien, pensando metodológicamente y en función a Sinapsys este diseño deberá ser accesible, práctico y adaptable. De acuerdo con los autores Guerra y Navas (2015) y precisando herramientas eficaces, la adecuación de lienzos sencillos como el Canvas, funcionará como insumo clave en las fases 1 y 2 de este diseño.

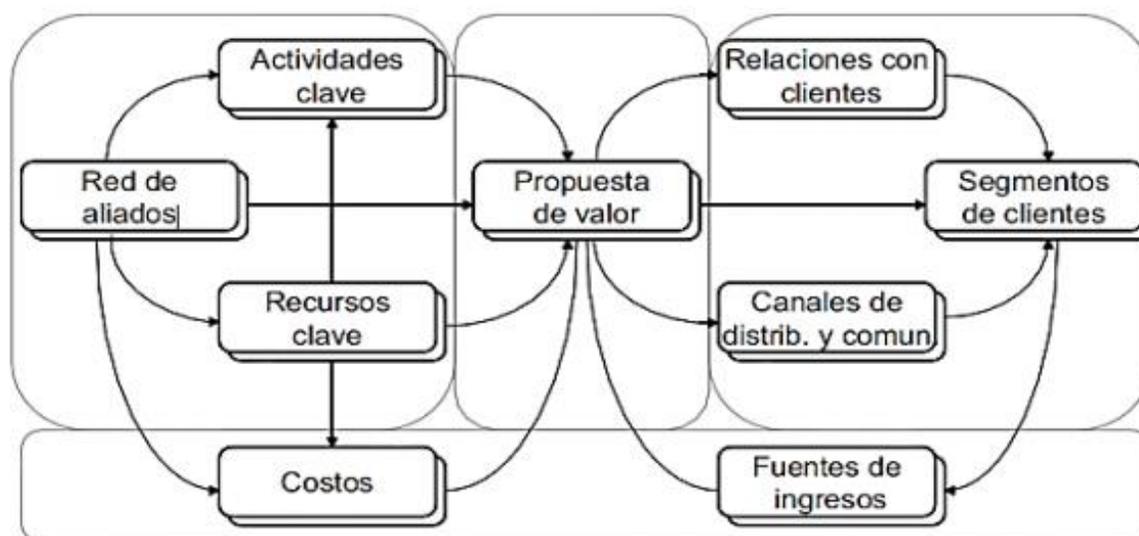
5.2.2 Modelo Canvas de Osterwalder

En su libro “Generación de modelos de negocio”, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011) proponen un modelo de negocio que permite a las organizaciones detectar alternativas estratégicas. Gracias al modelo *Canvas*, la administración moderna puede analizar la efectividad de los modelos de negocios basados en términos de sus 9 elementos clave.

El lienzo del modelo de negocio Canvas le permitirá a los directivos y colaboradores de la empresa Sinapsys describir, visualizar y evaluar su realidad. Con la recopilación de ideas, sentires, información corporativa y propuestas se buscará establecer relaciones lógicas entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Al ser tan visual, se podrá dejar en evidencia la trazabilidad de las acciones emprendidas, la consecución de los logros y los compromisos adquiridos.

Los autores ya mencionados exponen un modelo de negocio que describe las bases sobre los que una empresa crea, proporciona y capta valor: es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, los procesos y los sistemas de una compañía.

Figura 2. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesto por Osterwalder



Fuente: Sánchez y Arellano (2017, p. 3)

De igual forma, el lienzo Canvas una vez trabajado, pondrá en evidencia elementos externos para considerar en el modelo de negocio y la gestión administrativa. El diseño del direccionamiento estratégico también se construyó partiendo de las condiciones y elementos del contexto del municipio de Génova, asegurando la comprensión de necesidades, la identificación de desafíos y las potenciales oportunidades.

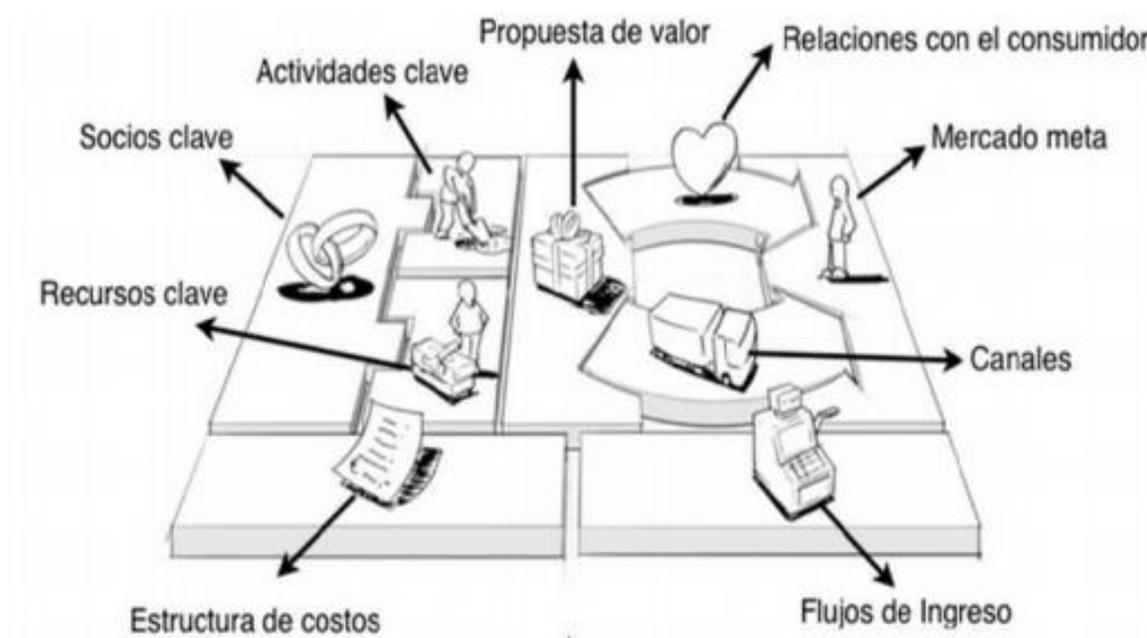
En el modelo Canvas se presentan los aspectos básicos en un formato visual rápido y sencillo, centrado en tales objetivos considerando la importancia para la empresa de los clientes y la sociedad (Osterwalder, Pigneur, 2011). Con nueve variables estratégicas relacionadas entre sí, el lienzo permite reestructurar o rediseñar la empresa de una forma eficiente, adaptable e innovadora. Los nueve pasos de estas son: segmentación de clientes, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones clave, propuestas de valor, canales y estructura de costos.

- **Elementos del modelo de negocio Canvas:**

1. **Segmentos de mercado:** en este se contemplan los tipos de clientes a los que se les pretende llevar el bien o producto. Pueden ser varios y permiten responder competitivamente a las necesidades del entorno.
2. **Propuesta de valor:** este responde a uno de los interrogantes más grandes en el mundo económico ¿cómo me diferencio de los demás? Puede entenderse como el centro organizacional, ya que brinda directrices en cómo se deberán desarrollar los procesos y qué quiere alcanzar el producto.
3. **Canales:** espacios digitales, audiovisuales o físicos a través de los cuales la empresa mantiene contacto -directo o indirecto- con sus públicos. Están directamente ligados a actividades de marketing, promoción y atención al cliente.
4. **Relaciones con clientes:** como estrategia, se basa en la captación y fidelización de los clientes. Resultan ser un elemento muy importante, ya que de estas dependerá la adquisición o no del servicio o bien.
5. **Fuentes de ingresos:** gracias a este se establecen con el dinero en función a las necesidades de los clientes, sus preferencias y poder adquisitivo en torno a la propuesta de valor que se les presenta.

6. **Recursos clave:** se refiere a los activos necesarios para una exitosa entrega y captación de valor; bien pueden ser referentes al capital humano, la tecnología, cultura organizativa, etc.
7. **Actividades clave:** refieren a los procesos operativos (técnico, administrativo, comunicacional, ambiental) que permiten a la empresa finalmente entregar un producto.
8. **Asociaciones clave:** Son las alianzas necesarias que permiten la potencialización de capacidad y valor, consolidación de metas y la consecución de los objetivos empresariales
9. **Estructura de costos:** Consiste en conocer y optimizar los costos fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

Figura 3 - Modelo Canvas Osterwalder



Fuente: Ortega, Blázquez (2015, pág. 99)

Al dividirlo en áreas, Ortega y Blázquez (2015) proponen la división del lienzo de trabajo en cuatro, las cuales se describen a continuación:

- ❖ **Quién:** centrado en el cliente o el segmento de mercado. Pretende descubrir las características y necesidades de este grupo.

- ❖ *Qué*: responde a la propuesta de valor de la empresa, estableciendo el bien o servicio a ofrecer, pero también dejando en claro las características y razones por las que el potencial cliente tendría para elegir mi empresa sobre cualquier otra.
- ❖ *Cómo*: reconoce las potencialidades, oportunidades y ventajas en el mercado que tiene la empresa, con el fin de entablar una propuesta única y diferencial.
- ❖ *Cuánto*: finalmente, el Canvas se orienta al manejo económico de la empresa.

Figura 4 - “Design thinking”



Fuente: Ortega, Blázquez (2015, pág 98)

La ejecución e implementación de este modelo de negocio le permite a empresas consolidadas sin ninguna base gerencial formal acoplarse a una propuesta efectiva para la consecución de los objetivos trazados.

Para el presente estudio de caso utilizaremos el modelo propuesto primeramente por Osterwalder, siguiendo la ruta metodológica de los nueve pasos, dado que esta tiene la cualidad de

ser modificable, permitiendo expandir la visión que se proyecta del negocio, tras adicionar fuerzas que tienen injerencia en la empresa, pero no se pueden controlar.

Cabe anotar que el Canvas de Sinapsys contempla una visión ampliada al pensarse en torno a las condiciones y características del entorno en que está inmerso, planteando relaciones directas entre este y los objetivos que propone el diseño de direccionamiento estratégico.

5.2.3 Análisis PESTEL

A finales de los años 60 y con el afán de consolidar estrategias para la gestión empresarial, Liam Fahey y V. K. Narayanan proponen -en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”- la matriz de análisis PESTEL, donde el objeto de estudio es el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa. Con los años, este se ha convertido en una de las herramientas para el proceso de direccionamiento estratégico ya que permite analizar los entornos actuales y futuros de una organización, permite establecer los condicionamientos externos, positivos y negativos que tienen las organizaciones. Este es “un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño (Pérez, Guevara, Quint, y Granada, 2015).

Como herramienta de información es veraz y sencilla; al presentar los factores anteriormente mencionados, desglosados para identificar el medio en el cual se está desarrollando y tener una caracterización del medio se convierte en una pieza fundamental para reconocer las oportunidades y amenazas que el medio presenta. Para entender los elementos a revisar en el desarrollo de un análisis PESTEL, este trabajo se ceñirá a las definiciones señaladas en el trabajo de Pérez, et al. (2015):

- **Político:** se centra en aquellos procesos, decisiones o hechos de carácter gubernamental que intervienen tanto para la creación como en la permanencia de las organizaciones. de

igual forma evalúa si estas favorecen o limitan el desempeño las actividades y la consecución de objetivos.

- **Económico:** se refiere a cuestiones actuales o futuras, que impacten el desarrollo normal de las empresas, normalmente se analizan los indicadores económicos. En estas se pueden incluir tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.
- **Socio – Cultural:** se ubican ciertos elementos inmersos en la sociedad, que pueden afectar el desarrollo normal del proyecto, se tienen en cuenta factores como población y tendencias del momento. También se pueden incluir algunos más básicos como las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación. Cruz Kronfly (1995) señala que la cultura influye decididamente en el comportamiento de la fuerza de trabajo en los procesos de producción.
- **Tecnológico:** con el avance de la ciencia, la tecnología y el impacto del internet, en los últimos años este factor ha cobrado mucha fuerza a la hora de desarrollar este tipo de matrices de análisis. Producto de la globalización contar o no con sistemas informáticos y nuevas tecnologías, podría entenderse como una ventaja competitiva a la organización.
- **Ecológico- Ambiental:** La dimensión ambiental ha sido incorporada al debate y al discurso empresarial, como un factor decisivo del desarrollo económico que considera que los bienes ambientales y ecológicos cumplen con un valor y una función que sustenta los procesos empresariales y económicos. Así pues, los procesos empresariales e industriales han generado costos sociales que han provocado reordenamientos a nivel nacional, los que han pretendido desarrollar y adoptar procesos que apuntalen la protección medioambiental desde lo social y empresarial. Es fundamental la identificación de los aspectos medioambientales y la evaluación de los efectos asociados a una actividad empresarial o industrial, para conocer el impacto medioambiental que generan las actividades, productos o servicios, y poder establecer objetivos y metas medioambientales (Rubio 2005).

Esta matriz de análisis cobra relevancia para el caso de estudio, ya que contribuye a estructurar metas, proponer objetivos y consolidar apuestas partiendo de la realidad propia del entorno; el cual

para el caso de Sinapsys la construcción de esta requiere especial cuidado debido las características propias de Génova.

5.2.4 Entorno VICA

Tras el fin del conflicto bélico entre Estados Unidos y la Unión Soviética, conocido como la “Guerra Fría” que tomó lugar entre 1945 y 1947, el U.S Army War College -institución educativa del Ejército de este país norteamericano-, instauró el término VUCA (por sus siglas en inglés) para referirse a contextos o entornos caracterizados por los conceptos de:

- **Volatilidad:** se producen cambios en el contexto actual antes de lo esperado.
- **Incertidumbre:** no se encuentran certezas acerca de lo que puede suceder.
- **Complejidad:** lo que sucede tiene varios factores a considerar.
- **Ambigüedad:** lo que sucede puede interpretarse de más de una manera

El concepto de entorno VICA (traducido al español) llegó a la administración tras la crisis financiera mundial del año 2008 para hacer referencia a empresas cuyo entorno es cambiante, suponiendo desafíos y constantes cambios para las empresas. Asumiremos que trabajar bajo un escenario VICA, significa expandir el pensamiento administrativo, permitiéndose explorar las realidades, aprender de los desafíos, adaptarse en términos de creatividad e innovación y aceptar los cambios como una herramienta importante para alcanzar objetivos.

Al incluir estas variables en el accionar, los negocios deberán estar preparados para el tránsito a ambientes laborales flexibles, horizontales, incluyentes y colaborativos; haciendo del liderazgo, la empatía y la comunicación asertiva, principios y habilidades organizacionales entre sus colaboradores (Shea y Solomon, 2013).

5.3 Referente Normativo

Conocer los cambios, alcances, posibilidades y restricciones del sistema legal, proporcionará al diseño de direccionamiento estratégico una mirada integral del estado organizacional, proporcionando derroteros de crecimiento ligados directamente a la competitividad, permitiendo reconocer oportunidades y generar objetivos alcanzables. En

Colombia, existen diferentes regulaciones que deben ser consideradas por las empresas, claramente diferenciadas por la naturaleza de las actividades.

- **Ley 1978 del 25 de julio de 2019:** El objeto de esta Ley es alinear los incentivos de los agentes y autoridades del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), aumentar su certidumbre jurídica, simplificar y modernizar el marco institucional del sector, focalizar las inversiones para el cierre efectivo de la brecha digital y potenciar la vinculación del sector privado en el desarrollo de los proyectos asociados, así como aumentar la eficiencia en el pago de las contraprestaciones y cargas económicas de los agentes del sector.
- **Ley 1258 de 2008:** Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada. Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- **Decreto 957 de 05 junio de 2019:** Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Capítulo 13, Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- **Iso-26000:** En el contexto normativo, debemos ampararnos en el ámbito internacional sobre una norma de estandarización como lo es una ISO, las cuales son normas que sirven para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de las organizaciones, en este caso la norma ISO-26000 es la encargada de velar por dichos procesos enfocados a la responsabilidad social.

- **Ley 1341 de 2009:** Esta Ley establece el Marco general del Sector TIC y el establecimiento del régimen de habilitación general para la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones.

5.4 Referente Contextual

Sinapsys Wifi Telecomunicaciones es una empresa localizada en el Municipio de Génova, al sur del Departamento del Quindío, direccionada en el domicilio ubicado en el barrio Brasilia Nueva Mz 11 Ca 3 de la ciudad de Armenia. Creada principalmente para brindar soluciones de conectividad al sector urbano y rural del municipio, donde los operadores actuales no tienen servicios de calidad a un bajo Costo; brinda respaldo y soporte técnico local en estos sectores, garantizando el acceso a la tecnología e infraestructura necesaria para suplir las necesidades de conexión a internet a través de la fibra óptica.

Figura 5. Ubicación geográfica Municipio de Génova, Quindío



Fuente: Portal web Alcaldía Municipal de Génova Quindío

Se encuentra matriculada ante la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío como una Sociedad por Acciones Simplificada, registrada el 25 de abril de 2014, cuyo objeto social principal

es la provisión de redes y/o servicios de telecomunicaciones o realizar cualquier actividad civil o comercial lícita en el país, codificada según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU) y registrada en la DIAN a través del Registro Único Tributario RUT con el código 6209: Actividades de tecnologías de la información y actividades de servicios informáticos. Cabe resaltar que también se incluye el código 6190 como actividad secundaria, respondiendo a: Actividades de telecomunicaciones.

La Sociedad es responsable del Impuesto a la renta y complementarios régimen ordinario, retención en la fuente a título de renta, ventas régimen común y está obligada a rendir información exógena y llevar libros de contabilidad.

Como visión institucional, reposa en la bibliografía propia la siguiente:

“Seguiremos construyendo nuestro futuro, siendo una empresa competitiva que ofrece servicios de Telecomunicaciones y TI de calidad, reconocida en el Quindío y con presencia en Todo Colombia, por las soluciones tecnológicas que entregamos, generando relaciones duraderas con nuestros clientes, proveedores y nuestra gente.”

Gráficamente, la empresa cuenta con distinción e identidad visual a través del logo empresarial:

Figura 6. Logo empresarial Sinapsys



Fuente: Sinapsys

De acuerdo al nivel de sus activos y al número de trabajadores, la empresa se encuentra clasificada en el grupo 3 de las NIF, pertenece al sector Servicios y está catalogada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo al Decreto 957 de 2019, como Microempresa.

6 Metodología

Para dar respuesta a la pregunta planteada y cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación, se utilizó el método inductivo a través de la observación de situaciones particulares para llegar a conclusiones y recomendaciones que se puedan aplicar a situaciones similares a la observada. Gracias a la consecución de la información se le dio un enfoque cualitativo a la investigación que partió de la recolección de datos de carácter descriptivo mediante entrevista y procesos de observación.

El estudio de caso y el grupo focal permitieron a la investigadora adentrarse en el análisis particular y exclusivo de la empresa Sinapsys, conduciéndola, a través de un proceso activo, participativo y riguroso de observación y construcción. Con el apoyo de las herramientas Modelo Canvas y Análisis Pestel, se facilitó el estudio del negocio partiendo de su propuesta de valor para posteriormente, construir una ruta estratégica para la empresa.

6.1 Estudio de caso:

Para Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el estudio de caso es una elección del objeto o la muestra que se va a estudiar. El caso, entonces representa la unidad básica de investigación que puede tratarse de una persona, una familia, un objeto, un sistema, una organización, comunidad, etc. y debe ser tratado con un enfoque integral, de tal manera que le permita al investigador, recolectar ampliamente información y conocimiento sobre él. Cada estudio de caso debe ser evaluado con profundidad, buscando el entendimiento de su naturaleza, circunstancias y su contexto y cualidades.

De igual forma, estos investigadores, señalan que el estudio de caso transforma al investigador en un asesor estratégico, ya que, a partir de estos insumos, podrá construirse con éxito un compilado de mejoras o estrategias ligadas al desarrollo de potencialidades.

Como protocolo de actuación, este proyecto utilizó el propuesto por Villarreal y Landeta (2010) en el documento “El Estudio de Caso como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización”, en el cual se entregan seis momentos -o pasos- a seguir por el investigador al aplicar estudio de casos, para efecto de esta investigación sólo tendremos en cuenta los siguientes cuatro:

- **Identificar los propósitos, objetivos y preguntas de investigación:** como metodología de investigación, el estudio de caso requiere establecer los objetivos que se desean alcanzar: se debe tener claro cuál es la finalidad de la investigación y que se desea hacer con ella; en este paso permitirá conocer a grandes rasgos los fenómenos a los que se enfrenta la empresa.
- **Contexto conceptual, perspectivas, modelos teóricos y revisión de la literatura:** el conocimiento preexistente resulta de carácter primordial al momento de hacer un estudio de caso completo: literatura teórica y metodológica, estado del arte, y los conceptos claves, le permiten al investigador saber qué hacer y qué no es pertinente incluir en la investigación propia.
- **Diseño de instrumentos, métodos, recursos de la investigación y búsqueda de contactos:** como metodología, el estudio de caso debe recolectar los datos con el fin de encontrar conexiones lógicas y relevantes entre estos, permitiendo organizarlas como unos insumos aprovechables a futuro para tomar decisiones organizacionales.
- **Proceso de recogida de evidencia documental:** para la recopilación de datos, es necesario reconocer los instrumentos pertinentes que le permitan al investigador tener certeza que las propuestas realizadas al inicio del modelo son correctas.

6.2 Grupos focales:

Un grupo focal se conforma con un conjunto de personas, las cuales, en el desarrollo de estos, tendrán el rol de informantes, proveyendo a los organizadores elementos propios de la situación u objeto que el investigador ha propuesto. Además de seleccionarlos, la misión de este es coordinar sus procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, en un mismo espacio

y en un tiempo definido (Bertoldi et al, 2006). Estos grupos, le permiten enfrentar ideas, conceptos, posiciones y sentimientos.

Edmunds (1999) asegura que los grupos focales son técnicas precisas para la consecución y consolidación de ideas creativas, a través de la búsqueda del espectro de ideas y sentimientos que las personas tienen acerca de algo; permitiendo comprender las diferencias en perspectiva entre grupos o categorías de personas en cuanto a una actividad, situación o entorno.

Por su formato flexible, este recurso investigativo minimiza el hallazgo de opiniones distorsionadas o externas. La intersubjetividad proporciona equilibrio y la confiabilidad de los datos; también potencia el clima relajado de las discusiones, la confianza de los participantes al expresar sus opiniones, la participación y la obtención de informaciones que no se limitan a una prevista por los reguladores (Gómez, 2003).

Esta herramienta le permitió a la investigadora consolidar datos, herramientas e ideas claves con el fin de construir metodológicamente un ejercicio de direccionamiento estratégico, eficaz y adaptado a las particularidades de la empresa; valorando la discusión y el diálogo de los colaboradores y directivos participantes.

7 Consideraciones Éticas

Esta investigación entra en la categorización de *sin riesgo*, tras la resolución 008430 de 1993, pues es un estudio que emplea técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos, en el que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el grupo focal. De igual forma no se identificaron ni se trataron aspectos sensitivos de su conducta dentro de la empresa Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S.

La aplicación del instrumento se realizó bajo el principio de *consentimiento informado para la utilización de la información*, dónde la empresa mantuvo pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna, tal como lo expresa en su artículo 11 la ya mencionada resolución, emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social.

8 Formulación del direccionamiento Estratégico

Esta etapa del proceso de diseño de direccionamiento estratégico se centrará en encaminar el mapa de ruta para Sinapsys, desde una propuesta que contemple acciones estratégicas y tácticas para la gestión organizacional.

8.1 Lienzo Canvas

Sinapsys, requiere un modelo de negocio que le permita, desde la investigación, conocer y reflejar la realidad a la que se enfrenta, entendiendo la sinergia de los elementos y procesos que influyen en la consolidación de los objetivos, la generación de valor y la necesidad de ser innovadores para responder a las demandas del entorno.

El siguiente lienzo proyecta las adaptaciones realizadas con colaboradores y directivos, permitiéndoles configurar un modelo de negocio que le permita a Sinapsys la transacción, la estructuración y la consolidación del gobierno organizativo con el fin de crear valor a través de la explotación de nuevas formas de entender el negocio y oportunidades del entorno (Amit, & Zott, 2001).

Los datos que aquí se condensan son producto del grupo focal realizado con un colaborador del área contable y directivos de Sinapsys. Debido a las restricciones de circulación a nivel nacional que obligan a los ciudadanos a mantener distanciamiento social, este ejercicio se desarrolló mediante un software de videollamadas y reuniones virtuales. Tras dos horas de conversación, se logró dar respuesta a las inquietudes planteadas en la entrevista semiestructurada por la investigadora. Tales instrumentos, fueron divulgados y aceptados por los participantes con antelación, guiando el flujo de la conversación a los puntos que precisaba atender.

Lastimosamente, y a razón de las relaciones entre los socios, este espacio no contó con la participación de estos en su totalidad. Aun así, se logró estudiar los elementos que conforman

internamente a la empresa. Para efectos de este trabajo, la construcción del Canvas también se propuso previamente y se modificó con los aportes de los participantes. Pensar la empresa en función de este nuevo modelo de negocio, permitió a los colaboradores identificar su propuesta de valor en su relación con los clientes y las actitudes y aptitudes de su talento humano.

Al relacionar estos nuevos elementos, es válido anotar que Sinapsys se proyecta como una empresa con expansión territorial, motivada por la misión de disminuir la brecha digital en las zonas rurales del país. De igual forma se resalta la sinergia entre la captura de valor a través de las asociaciones clave y las actividades necesarias. En definitiva, el ejercicio dotó a los integrantes de Sinapsys con una primera herramienta de planeación estratégica.

A continuación se presenta el segmento de mercado estudiado y la propuesta de valor correspondiente a través de las siguientes variables estratégicas:

1. **Segmentación de mercado:** variables que se tuvieron en cuenta:

- **Variable geográfica:** la demanda de servicio de la empresa Sinapsys se encuentra ubicada principalmente en el municipio de Génova, Quindío, su área urbana y su área rural. Una vez reestructurado el modelo de negocios en esta zona, se apuesta a la apertura de mercados y expansión de infraestructura a las regiones cercanas, focalizándose en los municipios cordilleranos del departamento y municipios aliados en el norte del valle.
- **Variable demográfica:** De acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, el municipio de Génova cuenta con un total de 896 viviendas en el área rural y 1.315 en el área urbana. Así mismo en el informe económico del Quindío 2018 presentado por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, se visualiza un total de 115 empresas, de las cuales 114 pertenecen al sector microempresa y una a pequeña empresa. De esta población, Sinapsys cubre un total de 33 usuarios en el sector rural y en el casco urbano 104 usuarios entre quienes se encuentra entidades gubernamentales como el Hospital San Juan de Dios y las Instituciones Educativas Instituto Génova y la Institución educativa San Vicente de Paúl.

- **Variables de conducta:** El número de usuarios de internet en el mundo sigue creciendo, crecimiento que se aceleró debido a la pandemia por el Covid-19. Aunque el municipio de Génova es un municipio no Covid, acató las directrices del gobierno nacional al entrar en cuarentena, motivo por el cual la internet se hace fundamental en la mayoría de las actividades locales ampliando los hábitos de consumo.
2. **Propuesta de valor:** La propuesta de valor es la atención ágil y flexible con la información rápida y oportuna a los requerimientos de los *stakeholders* cumpliendo toda la normatividad vigente y sobre un proceso de atención que asegure el suministro de internet a los clientes de la empresa que respetan la entrega de las cantidades pactadas en los tiempos requeridos como compromiso primordial, lo que la hace confiable, además de la experiencia, seriedad y seguridad reflejada en el excelente servicio al cliente a través de una buena señal y cobertura en general.
 3. **Canales de distribución:** la empresa mantendrá contacto directo con los clientes a través del gerente general, el gerente financiero, el personal técnico-operativo y su página web.
 4. **Relaciones con clientes:** las relaciones con los clientes se desarrollarán mediante un grado de atención personalizada, directa, telefónica y a través de internet que resulta muy significativo para mantener una adecuada y excelente relación con los mismos, fidelizando cada venta a través de una relación estable y duradera a través de programas de puntos por pagos a tiempo.
 5. **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos se derivan tanto de las ventas de servicio de internet y soporte técnico de contado, y en algunas ocasiones por la venta de cámaras de seguridad y alianzas estratégicas que aseguren la expansión de la empresa a otros municipios del departamento y norte del Valle del Cauca. Cuando se generan cuentas por cobrar se manejarán plazos inferiores a 60 días para el pago de las mismas.
 6. **Recursos clave:** Para la empresa el recurso más importante es su capital humano, quienes se encargaran de la atención personalizada y fluida con los *stakeholders*, que también son su

prioridad, de igual importancia, el mantenimiento y el buen estado de la Propiedad Planta y Equipo.

7. **Actividades clave:** La empresa ha tenido un enfoque hacia las actividades de venta de servicios de internet, sus planes tarifarios, la gestión financiera, de operación y transformación acorde a la legislación nacional. Actividades que le permiten un mayor crecimiento a nivel comercial.
8. **Asociaciones clave:** La empresa ha desarrollado relaciones de cooperación con su proveedor de internet, proyectándose para incursionar en otras ciudades del departamento y fuera de éste, asociaciones con espacios publicitarios a través de intercambio de servicios.
9. **Estructura de costos:** Los costos de la organización se derivan de la gestión administrativa, publicidad, los costos de operación, arrendamiento, inventarios y el financiamiento por parte de terceros.

Resumiendo lo anterior, el siguiente es el lienzo Canvas propuesto por la investigadora para la empresa caso:

Figura 7. Modelo Canvas para la empresa Sinapsys



Fuente: Elaboración propia

8.2 Análisis Pestel

Con el fin de entender la significancia e impacto que tiene el entorno en el planteamiento de objetivos y metas de carácter comercial, competitivo y en la toma de decisiones, es de vital importancia en este estudio de caso, y para la construcción de un direccionamiento estratégico más integral, a continuación se presenta la matriz de análisis PESTEL correspondiente a Sinapsys.

- **Factores Políticos**

Una de las principales políticas gubernamentales que cobija el sector de las telecomunicaciones, ha sido plasmada a través del Plan TIC 2018-2020: “El futuro digital es de todos”, a través del cual el Gobierno de Colombia aspira lograr que el internet se convierta en una herramienta para la equidad, a través de la conectividad y el uso productivo del internet, cerrando la brecha digital tanto en zonas rurales como urbanas, masificando la cobertura y el acceso a la red, mejorar la velocidad y calidad de los servicios, buscando cambiar las condiciones sociales y económicas del país (MinTIC 2020).

Este Plan, obliga no sólo a los gobiernos locales a prestar especial atención a la inversión y desarrollo de infraestructura para conectividad, sino que también genera nuevos deberes en cuanto a competitividad para las diferentes empresas prestadoras del servicio en varias regiones del país, todas, necesitando innovar en sus redes para ofrecer acceso y permanencia.

A esto, se le suma el panorama que se tiene tras la coyuntura ocasionada por el Covid-19, ya que con la intención de regular las actividades económicas, el tránsito efectivo por esta pandemia y garantizar una recuperación del país en diferentes sectores, el Gobierno Nacional ha expedido gran cantidad de decretos que afectan directamente al sector de telecomunicaciones, lo que requiere

inversión (económica e intangible) en cuanto a espacios y procesos de actualización y capacitación, debido a la amplitud y complejidad del marco normativo que se maneja en el país.

Factores Económicos

Como se relacionó en los factores políticos, la pandemia por el Covid-19 afectó profundamente la economía del país; a pesar que el sector más beneficiado por esta coyuntura ha sido el de las telecomunicaciones y entre ellas la prestación de servicios de internet, también se han presentado algunas afectaciones notables; una de ellas es el alto grado de incertidumbre económica en diversos sectores de producción; generando una evidente preocupación en cuanto al ritmo de crecimiento y la vulnerabilidad del financiero a través de factores como el amplio déficit externo, los bajos niveles de confianza de los consumidores y la alta tasa de desempleo, que no solo ha estado afectada por el flujo migratorio de cerca de 1.5 millones de personas, (Davivienda 2009).

En Colombia la clase media vulnerable corresponde a 40% de la población (8 millones de hogares). La pobreza multidimensional en Colombia es de 19,6% y esta crisis para estos grupos es de un impacto mayor. Un 67% de los colombianos están en la franja de vulnerabilidad de la pobreza, con un riesgo alto de caer en ella. Los programas de asistencia social como Familias en Acción se han convertido en subsidios necesarios y cruciales. Según cifras de (XSXXX) en realidad son 10 millones de hogares en necesidad y estos programas pueden llegar solo a 7 millones lo cual genera una gran brecha de cobertura.

Por su parte, las cifras de crecimiento económico calculadas por Fedesarrollo, quienes habrían proyectado un crecimiento del PIB para 2020 en 3.5%, hoy son de 2.5% en un escenario optimista y de 0,4% del otro lado. Otros plantean, como es el caso de Pino (2020), un decrecimiento de -3.9%. Ahora, este panorama también puede entenderse desde la empleabilidad: se habla de una tasa de desempleo proyectada en 19,5% e inclusive mayor.

Para el sector y los operadores del servicio de internet la expedición del Decreto 464 de 2020 donde se les declara como “esenciales”, (haciendo que los servicios de internet no puedan ser suspendidos por falta de pago), es un escenario económicamente inestable, ya que se deberá hacer un balance entre ingresos, pérdidas y capacidad de empleabilidad.

Factores Socioculturales

En términos de desarrollo social, Colombia se ha caracterizado históricamente por altos niveles de desigualdad. Dado que la pobreza es un fenómeno multidimensional, su reducción no solo depende de acelerar el crecimiento económico; este implica el diseño de políticas públicas focalizadas que brinden mejores oportunidades económicas a la población, reduciendo las brechas regionales que sobresalen en este fenómeno, garantizando la generación de bienes públicos que impulsen la productividad nacional y regional y que promuevan la articulación entre los objetivos legítimos de maximización de ganancias del sector privado con los objetivos indispensables sociales de mejora de calidad de vida y desarrollo sostenible.

En este sentido, la masificación de las TIC a toda la población se convierte en una de las herramientas fundamentales para remover las barreras que impiden a cualquier persona acceder a las oportunidades de desarrollo social y económico (Plan TIC 2018-2019).

Factores Tecnológicos

Un territorio bien provisto, en unión con una ciudadanía educada para el uso de la tecnología en todas las dimensiones, es de esperar provoquen efectos de cambio en productividad, competitividad y empleo en el territorios siempre y cuando las dimensiones anteriores den respuesta a la demanda ciudadana, las necesidades y oportunidades visualizadas para llevar al municipio a ser un TERRITORIO INTELIGENTE, y entre muchos efectos, aportar efectivamente

a parar el proceso de expulsión de la población ofreciendo oportunidades a los jóvenes y a la mejora del desarrollo . (PMD 2020-2023).

El Plan TIC 2018-2022 “El Futuro Digital es de Todos”, busca lograr que el internet se convierta en una herramienta para la equidad, a través de la conectividad y el uso productivo del internet. Con este Plan, el gobierno de Colombia se propuso como meta cerrar la brecha digital tanto en zonas rurales como urbanas, masificando la cobertura y el acceso a la red, buscando para ello, mejorar la velocidad y calidad de los servicios, pretendiendo con esto, cambiar las condiciones sociales y económicas de las regiones. Este Plan está concebido a partir de cuatro pilares: Entorno TIC para el desarrollo digital, Inclusión social digital, Ciudadanos y hogares empoderados del entorno digital y Transformación digital sectorial y territorial.

Figura 8. Plan TIC 2018-2022 “El Futuro Digital es de Todos”



Fuente: MinTIC

Factores ambientales

El desarrollo de estos factores promueven el uso de los recursos presentes sin afectar las posibilidades de las generaciones futuras o la corrección de los errores anteriores, reparando, restaurando, repotenciando sistemas estratégicos esenciales y aumentando la oferta de servicios o cambiando hacia usos adecuados y/o reconvirtiendo procesos.

Esta dimensión está asociada, entre otras, con el hábitat construido, la definición , estado y a la localización de infraestructuras, servicios y equipamientos, los vínculos y accesibilidad, las funciones urbanas para el desarrollo de sistemas logísticos y el entorno innovador, también contempla la Gestión Del Riesgo De Desastres relacionada con fenómenos de origen socio natural, tecnológico y humano no intencional. Esto supone que el desarrollo, además de sostenible, debe ser seguro en términos de no ser interrumpido por situaciones de desastre (PMD 2020-2023).

Factores Legales

Los servicios de telecomunicación en Colombia están sujetos a un ente regulador denominado Comisión Reguladora de las Telecomunicaciones (C.R.T), este organismo estatal técnico del sector de telecomunicaciones, con independencia administrativa, patrimonial y técnica, tiene el propósito de promover tanto el desarrollo del sector como la prestación eficiente de los servicios de telecomunicaciones a todos los habitantes del territorio nacional; además, establece parámetros o reglamentos que deben cumplir las empresas encargadas de prestar el servicio de telecomunicaciones.

El gobierno ha expedido una extensa normatividad que tiene que ver con las telecomunicaciones. La empresa tiene que estar al día de las modificaciones normativas y dar cumplimiento de ellas, en este trabajo nombramos algunas de ellas:

- Constitución Política de 1991. Art. 75 El espectro electromagnético es un bien público inenajenable e imprescriptible sujeto a la gestión y control del estado.
- Ley 72 de 1989 Ley General de Telecomunicaciones
- Ley 1341 de 2009 Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones
- Ley 1955 de 2019 por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.
- Ley 1819 de 2016. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 464 de 2020 por medio del cual "se adoptan medidas concretas para garantizar que los colombianos cuenten con acceso a los servicios de comunicaciones durante el estado de emergencia económica, social y ecológica".
- Ley 1508 de 2012, las Asociaciones Público-Privadas (APP) constituyen una herramienta para la vinculación de capital privado en la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados.

8.3 Herramienta de planeación: mapa de ruta

Una de las estrategias gerenciales más utilizadas es el mapa de ruta, también *roadmap* por traducción al inglés; este permite visualizar de manera concreta y rápida los objetivos a los que está encaminada la empresa, los recursos y herramientas necesarias para conseguirlas y fijar metas y actividades (Kerr, 2012). Al estar dividido por etapas, ayuda a focalizar las acciones necesarias para el logro exitoso de los objetivos. Su característica más importante es la capacidad de flexibilización con la que se puede navegar.

Para el caso de Sinapsys se construyó esta herramienta de planeación con base en la relaciones con los grupos de interés y públicos, pretendiendo consolidar objetivos propuestos en torno a la

expansión comercial, la apertura de nuevos mercados locales y regionales, el relacionamiento estratégicos con otras organizaciones y el talento humano.

Así mismo, para diseñar la propuesta del *mapa de ruta* se analizó el comportamiento de los clientes según reportes a diciembre de 2019, mayo de 2020 y julio 2020, facilitados por el Gerente de la empresa. La finalidad del análisis es precisar oportunidades de mejora viables o factibles por desarrollar e implementar en el corto plazo en aras de facilitar el crecimiento de la empresa, de forma tal que se garantice la sostenibilidad de esta.

Para el periodo diciembre de 2019 a mayo de 2020, el comportamiento de los clientes se presenta en la tabla 01:

Tabla No. 01
Incremento Clientes Synapsys, periodo diciembre de 2019 a mayo de 2020

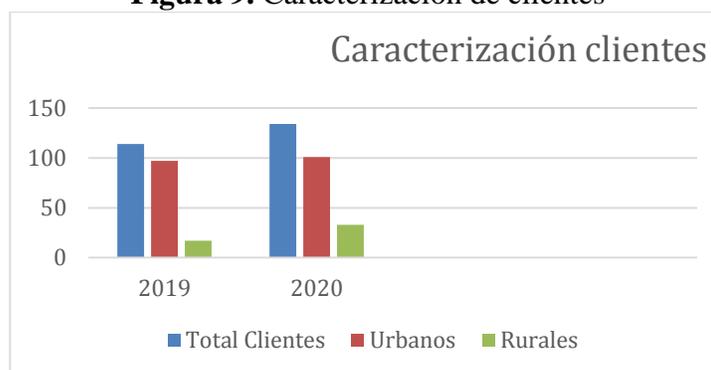
Clientes Sinapsys	dic-19	may-20	% de crecimiento
Rurales	17	33	48
Urbanos	97	101	4
Total usuarios	114	134	15

Fuente: Elaboración a partir de la información suministrada por la empresa

A diciembre de 2019 la empresa contaba con 114 usuarios en total y para el mes de mayo de 2020 llegó a 134 usuarios **activos**, obteniendo un crecimiento en el periodo del 15%, **se aprecia que el mayor potencial de usuarios se encuentra en la zona rural, representando el 48% del total de clientes activos**

El crecimiento de los clientes en el periodo indicado, se refleja en la figura 9:

Figura 9. Caracterización de clientes



Fuente: Elaboración Propia

El mayor porcentaje de crecimiento está representado en el sector rural con un crecimiento del 48%, mientras que el sector urbano creció en 4%.

Ahora bien, analizando el comportamiento del incremento de los usuarios a julio de 2020 tomando como base diciembre de 2019, se muestra un aumento positivo y significativo, como se aprecia en la tabla 02,

Tabla No. 02
Comportamiento de los Clientes primer semestre de 2020

Cientes Sinapsys	dic-19	jul-20	% de crecimiento
Total usuarios	114	168	32

Fuente: Elaboración Propia

Realizando un comparativo de las tablas 01 y 02, reportes a mayo y julio de 2020, se tiene un crecimiento del 32% a julio de 2020 frente a un 15% en mayo, es decir, el crecimiento del periodo mayo a julio fue del 20%, eso indica que el crecimiento de los clientes activos no es constante en el tiempo y puede ser influenciado por factores tanto internos como externos.

De acuerdo con este comportamiento, la empresa cuenta con una expectativa de crecimiento de más del 30% para finalizar el año 2020, es decir, se tienen como meta alcanzar un total de 200 clientes activos y para lograrla, en el periodo agosto a diciembre (5 meses) la empresa proyecta conseguir 32 nuevos usuarios.

Figura 10. Comportamiento de clientes

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 9 y tabla 2 se puede observar que desde diciembre de 2019 la empresa incrementó su número de clientes en 54, pasando de 114 clientes en mayo a 168 clientes en julio de 2020, lo que determina un aumento en el número de usuarios en un 47%. Durante este periodo. En la tabla 03 se presentan las proyecciones realizadas por la empresa a diciembre 31 de 2020.

Tabla 03. Análisis porcentual crecimiento clientes

Cientes Sinapsys	1 Usuarios a 31/12/2019	2 Usuarios a 31/07/2020	3 % $((2-1)/2)*100$	4 Crecimient o mensual % (3/7 meses)	5 Crecimiento proyectado agosto a diciembre % (4*5 meses)	6 Proyección usuarios a dic de 2020 $(2*5)/100$
Total usuarios	114	168	32	4,6	23	39

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con estas proyecciones, la empresa se fija una meta de **crecimiento** a diciembre de 2020 de 200 usuarios, para lo cual debe incrementar en 32 usuarios para alcanzar la meta propuesta,.

El comportamiento de los ingresos y gastos durante las vigencias 2018 y 2019 muestra un incremento significativo como se aprecia en la tabla 4:

Tabla 04. Comparativo de ingresos

Sinapsys	dic-18	dic-19	%
Ingresos	35.678.000	76.492.854	53
Costos y deducciones	30.705.600	63.797.107	52
Diferencia	4.972.400	12.695.747	61

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Análisis ingresos y gastos

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 11 muestra un comportamiento favorable para la empresa toda vez que, los ingresos superan a los egresos.

Estrategia empresarial y/o competitiva:

Tras la identificación de los elementos inmersos en la gestión administrativa en el nuevo modelo de negocio planteado y pensando en términos de competitividad y sostenibilidad, se han definido las siguientes estrategias para la empresa Sinapsys:

- **Formar alianzas con empresas para potenciar capacidades:** Ya que el relacionamiento con los públicos internos y externos es primordial para la captación y entrega de valor es necesario crear, mantener y consolidar alianzas con empresas como:



-IMS Mayorista que se dedica a la distribución y suministro de equipos tecnológicos cuya oficina principal se encuentra en la ciudad de Bogotá.



MACROTICS
Su aliado en telecomunicaciones

Distribuidores mayoristas de soluciones en tecnologías de telecomunicaciones.



Encargado (a nivel nacional) de administrar, operar y mantener la red de transporte óptico.

- **Oportunidades de negocio:** Como oportunidad de negocio tras la pandemia, se ha identificado la potencial expansión territorial de la empresa, llevando soluciones de internet a municipios diferentes a Génova
- **Expansión territorial:** Sinapsys es consciente del potencial en los municipios cordilleros del departamento del Quindío (las operaciones de la compañía empezaron en el municipio de Buenavista y por condiciones climáticas y de respuesta tecnología se vieron afectadas) razón por la cual, la relación con Azteca es tan relevante, pues permitirá facilitar el cubrimiento del servicio a más zonas.
- **Optimizar las rutas de distribución:** Para garantizar la prestación de un servicio eficiente, se invertirá en la compra de equipos tecnológicos de alta innovación tecnológica para la ampliación de las redes existentes, buscando así acceder a más usuarios y equipos.
- **Estrategia publicitaria:** Pretendiendo atraer nuevos clientes y de diferentes sectores, se propone una estrategia publicitaria compuesta por vallas digitales, con el fin de atraer la atención exterior hacia los servicios de Sinapsys gestando el posicionamiento de la marca empresarial. De igual manera se continuará disponiendo del servicio publicitario a modo de contraprestación con la emisora.
- **Nuevo local:** A mediano plazo, la empresa propende por la consecución de una sede propia en el Municipio de Génova. Al contar con instalaciones propias se pretende garantizar a los *stakeholders* un servicio de calidad con atención especializada, oportunidad y personalizada.
- **Servicio:** La empresa competirá ofreciendo mejores servicios al mejor precio del mercado, gracias a las alianzas corporativas con los proveedores. Como principal característica diferenciadora de la competencia, el servicio será distinguido por ser amable, oportuno y de calidad.

8.3.1 Acciones estratégicas:

- Mejorar el sistema de comunicación interna, como eje para empoderar los colaboradores en el exitoso logro de metas colectivas y personales.
- Capacitación permanente y certificada de los colaboradores en materia de gestión e innovación de tecnologías de telecomunicaciones, fortaleciendo las competencias técnicas (alianza con Microsoft) y sociales y creando espacios para el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo.
- Desarrollar sistemas de retribuciones a los colaboradores, motivando la consecución de objetivos empresariales con los aportes de este público.
- Mejoraremos el diseño de nuestra página web, buscando valor en la comunicación externa, el diseño web y las estrategias mercadológicas para facilitar el acercamiento de los clientes potenciales con los servicios de la empresa.
- A medida que se incrementen las ventas, contribuiremos a la generación de empleo, contratando al personal bajo las regulaciones legales laborales.
- Con el fin de acceder a nuevas fuentes de financiamiento, hará lobby con diferentes instituciones financieras buscando ser beneficiarios de los diferentes apoyos que actualmente se brindan desde el gobierno nacional.

8.3.2 Metas empresariales:

- **Metas a mediano plazo:**
 - a. Para los próximos 3 meses la empresa buscará incrementar en un 30% la cantidad de ventas en comparación con el mismo período del año pasado, gracias a compra de equipos para la ampliación de las redes.
 - b. A cierre del año 2020 se facturará a 200 usuarios.

- c. La línea de negocio se ampliará, integrando productos o equipos relacionados con el sector de las telecomunicaciones.
- d. Conseguiremos una nueva sede.

- **Metas a largo plazo:**

- a. Nos posicionarnos como la empresa más importante en la prestación del servicio de internet dentro del Municipio de Génova.
- b. Seremos un referente en cuanto a la prestación del servicio técnico y profesional, relacionados al sector de telecomunicaciones.
- c. Retomaremos nuevamente la penetración del mercado a los municipios cordilleranos del departamento del Quindío.

8.3.3 Áreas por intervenir

a. Posibilidades del mercado: como empresa, una de las prioridades es contar con la confianza y tranquilidad a sus *stakeholders*, para lo cual desarrollará una oferta de servicios que permita dar solución eficaz y eficiente, permitiendo el acceso y garantizando la conectividad a internet de manera confiable. Las acciones que se emplearán son:

- Suministrar el servicio de Internet Fibra Óptica de alta velocidad para su casa o negocio.
- Comercializar el servicio de instalación de forma gratuita
- Organizar la cartera de clientes según factibilidad técnica,
- La empresa directamente se hará cargo de la instalación de la fibra óptica, del kit con un router (internet) y en el caso que corresponda, un extensor de Wifi.

b. Talento Humano: Conformar un equipo de trabajo con diferentes talentos para proponer y tener nuevas perspectivas del mercado. De esta manera ampliaremos el portafolio de servicios de la empresa, este Talento Humano estará conformado inicialmente por:

- Gerente
- Contador Público
- Operativo
- Secretario/a

Tras la consecución de este nuevo equipo de trabajo, se requiere también estructurar y direccionar las acciones que se emprenderán en los diferentes momentos y áreas, razón por la cual se proponen tres tipos de encuentros con los colaboradores:

- Mesa de trabajo semanal: con el fin de evaluar la trazabilidad en la consecución de metas a corto plazo, tratar temas coyunturales y evaluar las condiciones externas.
- Mesa de trabajo mensual: en la cual se presentarán los resultados relevantes y se analizará en qué actividades se deben focalizar las actividades en pro de cumplir las metas.
- Mesa de trabajo anual con los socios: funcionará como rendición de cuentas, espacio de repartición de las utilidades y concepción de nuevas metas.

8.3.4 Diversificación del Riesgo:

a. Financieros:

- El endeudamiento de la empresa se proyectará pensando en el equilibrio y estabilidad financiera, proyectándose desde los ingresos obtenidos.
- La empresa contratará pólizas que aseguren los inventarios.

b. Operativos:

- La empresa contará con la afiliación a la ARL

- ✓ Se realizarán actividades preventivas que garanticen la seguridad y salud en los empleados a través de la implementación de la norma ISO 45001, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

Figura 12: Roadmap propuesto para Sinapsys.



Fuente: Elaboración propia

9 Discusión de resultados

Esta investigación se llevó a cabo con el fin de determinar las variables estratégicas a tener en cuenta para la continuidad de negocio de la empresa Sinapsys, ubicada en el municipio de Génova, Quindío, en entorno de crisis. De las nueve variables estratégicas analizadas se encontró que pese a que la empresa se encuentra situada en un municipio catalogado como pobre, tiene un gran potencial de expansión debido al sector al que pertenece y al momento coyuntural en el que se encuentra el país. La empresa respeta los tiempos de atención en la prestación del servicio y soporte técnico, los clientes son oportunos en sus pagos y sus proveedores confían en ella. Sin embargo, el estudio demostró falencias a nivel gerencial por falta de un direccionamiento estratégico, que, aunque ya se tenía un modelo de negocio identificado, éste no ha sido tenido en cuenta para el desarrollo de la misma. No existen estrategias planificadas para el manejo financiero, área que representa el mayor problema dentro de la empresa, Existe un atraso en las obligaciones legales con la nación, lo que hace que la empresa incurra en costos demasiado altos al tener que pagar intereses por mora y sanciones. Los estados financieros no se reportan frecuentemente y al momento de esta investigación se encuentran con un atraso considerable, lo que no permite la toma de decisiones de manera certera.

Los resultados obtenidos en este proyecto, muestran que después de haberse analizado a través del estudio del caso Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S. se hacen evidentes los elementos de un entorno empresarial hostil⁴ -desde una óptica social, económica y geográfica- haciendo que las acciones para consolidar los objetivos se vean direccionadas a resolver los conflictos o desafíos en el orden que aparecen, más no que estos esfuerzos se utilicen en ejercicios de contingencia que garanticen a la empresa estar preparados para la volatilidad del entorno, superando de manera eficaz momentos de incertidumbre: el plan de acción no es resiliente, razón por la cual no apunta al logro de múltiples metas, obligando a utilizar más recursos, elementos y personal en las tareas de gestión.

⁴ Refiere a un contexto en constante cambio, el cual no permite la consolidación de los objetivos, teniendo que adaptar e implementar rápidamente soluciones, dejando de lado la resiliencia administrativa y desviando la sostenibilidad.

Dicho esto, es posible considerar estas limitantes de planeación y prospección del negocio como un factor determinante en el crecimiento de los clientes: a lo largo de 6 años, sólo se han alcanzado 155 clientes (pese a los adelantos en cuanto tecnología, equipos y alianzas estratégicas) este aumento poco significativo en relación al tiempo de presencia en el mercado, sumadas las dificultades en materia de financiación por parte del sector bancario a la pequeña y mediana empresa, panorama en el que resulta difícil gestar de manera acertada, sostenible y competitiva la toma de decisiones.

No deja de ser inquietante, una vez conocida la situación empresarial, la relación e injerencia que puede tener la familia y las relaciones personales de los socios en el modelo de negocio y el logro de los objetivos. Financieramente, por ejemplo, las deudas de la empresa con los socios y el inexistente control financiero hacen que muchas de las propuestas que implican inversión no podrán ser ejecutadas.

Del desarrollo de los objetivos propuestos y desarrollados a través del modelo Canvas, el análisis PESTEL y la construcción del mapa de ruta, se detectaron los siguientes hallazgos:

- ❖ La empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos
- ❖ Los Estados Financieros no reflejan la realidad económica de la empresa por cuanto se encuentran con atrasos considerables.
- ❖ La empresa presenta un embargo realizado por la DIAN toda vez que no ha cancelado el impuesto de renta por los años 2016, 207, 2018.
- ❖ Bajos niveles de gestión en el mercado financiero (Escasez de fondos y dificultades para obtener los recursos económicos necesarios en condiciones óptimas para la empresa).
- ❖ La empresa ha incurrido en embargos por la DIAN debido a que no ha cancelado el impuesto de renta por los años 2016, 207, 2018.
- ❖ La empresa ha incurrido en sanciones por extemporaneidad e intereses moratorios toda vez que no ha cumplido con el deber de presentar la declaración de Renta por el año gravable 2019, como tampoco presentó la información exógena.
- ❖ Incurre en grandes riesgos toda vez que no cuenta con afiliaciones al sistema de seguridad social para sus empleados, (esto también ha impedido descontar costos en su declaración

de renta por lo que se ve obligada a cancelar impuestos más altos. Así mismo, debido a esto, no ha sido posible acceder a los beneficios del gobierno nacional en esta época de crisis).

- ❖ (Debido a la falta de financiación por parte de las entidades financieras, la empresa ha incurrido en costos muy altos a la hora de solicitar financiamiento por parte de terceros, cuentas que no se tienen muy claras por cuanto no hay documento que las respalden).
- ❖ Se detectaron errores de estilo en el diseño de la página (En el desarrollo de su página web, se detectaron errores ortográficos y de redacción).
- ❖ No se realizan reuniones periódicas con los empleados y socios de la empresa (lleva a cabo rendición de cuentas).
- ❖ No se distribuyen las utilidades al final del periodo
- ❖ No se cuenta con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ❖ Existen riesgos emergentes cuyas características principales para la empresa son relativamente nuevos, de alto grado de incertidumbre y con tendencia a incrementar en su nivel de riesgo, y que afectan directamente a Sinapsys, entre estos se encuentran: Naturales: cambio climático que afectan la operación de la empresa. Seguridad de la información: Ataques cibernéticos

Hallazgos de mejora continua:

- ❖ La empresa cuenta con un nicho importante para expandir su mercado.
- ❖ La empresa ha realizado una importante captación de clientes sin contar con una estrategia de mercado.
- ❖ La empresa ejerce su compromiso y responsabilidad social a través del apoyo a deportistas del municipio

10 Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones:

- Por medio del desarrollo de este trabajo de grado se evidenciaron buenas perspectivas de mercado para la empresa en los próximos años, debido al dinamismo en el sector de las telecomunicaciones.
- Para asegurar su competitividad y sostenibilidad, Sinapsys wifi Telecomunicaciones debe orientarse hacia la búsqueda de la excelencia operacional mediante la atracción e incorporación de talento humano capacitado, con actitudes y aptitudes encaminadas y comprometidas a la consolidación de actividades y metas para la transformación de los procesos de mercadeo y ventas.
- Es evidente que la empresa cuenta con buenas perspectivas a nivel local y regional que le permitirá expandirse debido al dinamismo del sector y la importancia de las telecomunicaciones que involucra el desarrollo de cualquier actividad: la confianza de los clientes y las alianzas estratégicas han logrado consolidar una buena reputación comercial.
- El diseño de un direccionamiento estratégico para Sinapsys Wifi Telecomunicaciones S.A.S., permitirá aprovechar las oportunidades presentes y futuras que ofrece el medio en el que se desenvuelve y afrontar con éxito los cambios del entorno en el que se encuentra inmersa, siendo partícipe a través del liderazgo en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con miras a obtener un mayor crecimiento y rentabilidad contribuyendo al bienestar y la competitividad de la región.
- El mapa de ruta estratégico permitirá a las directivas de la empresa contar con una herramienta de navegación en medio de la incertidumbre y los desafíos que supone el emprendimiento. Con una gestión eficaz, práctica, planeada y resiliente, se pretende alcanzar objetivos a corto y mediano plazo, teniendo en cuenta las variables estratégicas propuestas en el modelo CANVAS.

El éxito del Direccionamiento estratégico depende del compromiso de todas las partes interesadas de la empresa para lograr realizar de manera adecuada las estrategias planteadas y más adelante el logro de los objetivos que permitan el posicionamiento, un adecuado funcionamiento y la permanencia de la Sociedad en el tiempo.

El sector de las telecomunicaciones es atractivo para la empresa Sinapsys Wifi, ya que la misma se encuentra preparada para el crecimiento del 30%, gracias a la capacidad, posicionamiento y experiencia con la que cuenta la empresa.

Se concientizó y sensibilizó a la empresa de la importancia de tener un direccionamiento estratégico, para tener claros objetivos, con el propósito de definir y gestionar los recursos necesarios para generarle valor a la empresa.

Se diseñó el direccionamiento estratégico usando las variables estratégicas propuestas en el Modelo de negocios Canvas, en la cual se plasmó la actividad de la empresa de manera estratégica por medio de 9 bloques: segmentación de clientes, oferta de valor, relación con los clientes, canales, fuente de ingresos, actividades claves, recursos claves, aliados claves y estructura de costos.

Los objetivos estratégicos planteados abarcan los puntos más relevantes que la organización debe trabajar para dar los pasos hacia la visión deseada, como son el desarrollo del talento humano, el incremento de las ventas en el segmento de mercado más rentable y de mejor comportamiento de pago, el aseguramiento de un suministro confiable de material a los clientes, así como la proyección de crecimiento en la región Cafetera.

10.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa realizar asambleas permanentes con los socios, con el fin de aumentar la participación de todos estos en la toma de decisiones, implementación de responsabilidades; pensado en una gestión más orgánica.
- Solicitar los informes financieros a tiempo que permitan facilitar la toma de decisiones de carácter económico y operativo.
- Desarrollar habilidades gerenciales que permitan direccionar la empresa en torno al logro de la estabilidad financiera, con el fin de sanear las finanzas y poder expandir la empresa hacia otros mercados. Para lograr un verdadero cambio organizacional la Gerencia de Sinapsys debe desarrollar, entre otras, las siguientes habilidades gerenciales (Durán 2013):
 - ✓ Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
 - ✓ Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
 - ✓ Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
 - ✓ Toma de decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
 - ✓ Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
 - ✓ Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
 - ✓ Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.

- ✓ Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
 - ✓ Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.
-
- Como alternativa de crecimiento, puede resultar atractivo para la compañía explorar alternativas de desarrollo de nuevos productos como las cámaras de vigilancias y accesorios, los cuales se han posicionado como una herramienta útil en el territorio, la adición de estas generaría un importante impacto positivo en las necesidades de los clientes.
 - Se recomienda invertir en marketing como una forma de comercializar la empresa tendiente a lograr un acercamiento más directo con los clientes, el uso de medios digitales de compra y pago que se le facilite al cliente, invertir en publicidad a través de medios de comunicación como la emisora local y participación en eventos de interés general, estos aportarían a un reconocimiento masivo que puede llevar a generar mayores ingresos y adjudicación de clientes.
 - Se propone rediseñar la estructura salarial de los empleados, dirigiéndola a contratos por prestación de servicios.
 - Desarrollar la identidad gráfica de la marca, a fin de posicionarse en el mercado, a través de una rápida identificación y recordación.
 - Planear las actividades y metas centradas en la generación de experiencias de valor para los diferentes públicos.
 - Alinear metas y actividades a las planteadas para Colombia dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, 9 y 11; buscando el posicionamiento de la empresa a nivel nacional, partiendo del conocimiento y entendimiento de mega tendencias de consumo, estrategias para contribuir al desarrollo integral colectivo y al crecimiento económico.
 - Se recomienda a la Sociedad por Acciones Simplificada “Sinapsys Wifi Telecomunicaciones” llevar a cabo la presente propuesta de Direccionamiento estratégico en un mediano plazo, lo cual permitiría lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas de la empresa.

- Se recomienda generar alianzas estratégicas con el SENA y las Instituciones Educativas presentes en el municipio con el fin de vincular practicantes con perfiles que se ajusten a las labores operativas y de oficina permitiendo una mutua generación de valor.
- Se recomienda documentar los procesos y procedimientos con el fin que el talento humano tenga claridad sobre sus actividades y lo que se espera de ellos.

12. Referencias Bibliográficas

Aguilera C., Adriana (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

Agyapong, D. (2010). “*Micro, small and medium enterprises' activities, income level and poverty reduction in ghana - A synthesis of related literature.*” International Journal of Business and Management, 5(12), 196.

Alvarez, Jorge Armando. (2019). “*Diseño de un direccionamiento estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S*”. Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8622#page=1>

Amit, Zott (2001) *Business model innovation: creating value in times of change*. Universia Business Review, ISSN 1698-5117, N°. 23, 2009, págs. 108-121. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090402>

Beltrán Rodríguez. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 25-36.

Berdejo M., Juan M. & Moya R., Andrés M. (2017). *Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Consultoría y Servicios S.A.S*. Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/7620#page=1>

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 11 de julio de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Bertoldi, S., Fiorito, M. y Álvarez, M. (2006). Grupo focal y desarrollo local: *aportes para una articulación teórico- metodológica*. Ciencia Docencia y Tecnología 17 (33), 111-131. Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/145/14503304.pdf>

- CAF (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. Caracas: CAF. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1541>
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: *análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2. Recuperado en <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Cámara de Comercio Armenia (2019). *Informe Económico del Quindío 2018*. Recuperado de: https://www.camaraarmenia.org.co/files/2020/Informe_economico_2018.pdf.
- Chagüi, Ruby (2019). Cerrar la brecha digital en las zonas apartadas del país. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/ruby-chagui/cerrar-la-brecha-digital-en-las-zonas-apartadas-del-pais-columna-de-ruby-chagui-371424>
- Cisco Systems, 2018. Complete VNI Forecast Update – *What's Trending?* Recuperado de: <https://blogs.cisco.com/sp/2018-complete-vni-forecast-update>
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64629832007>.
- Cruz Kronfly, Fernando. 1995. Consideraciones Generales sobre el entorno cultural. *Cuadernos de Administración* (21).
- DANE Información para todos. Mercado laboral por departamentos Año 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos/mercado-laboral-por-departamento-historicos>. Consultado el 02 de abril de 2020.
- Dávila T. L.A., Iglesias M. A.A., & Silva N., M.A. (2019). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “Cotraca” Cía Ltda. Recuperado de:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19327>

Dickson, 1974. El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. México. Editorial Diana. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_18.pdf

Edmunds, H. (2001). The focus group research handbook. Lincolnwood, Ill: NTC.

Fahey Liam, Narayanan V.K (1968). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia (2015). Recuperado de: <https://www.incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>

Gomes AA. Usos e posibilidades do grupo focal e outras alternativas metodológicas. Enfoques 2003; 2(1): 1-8.

Gómez D, Luz Andrea. (2013). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11761>

González V., Karin J., (2016). Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, 2013-2018. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1813>

Guerras-Martín, & López, (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición.

Hax y Majluf (1984). Strategic Management. An integrate evidence. Editorial Oxford. Estados unidos. En Arano, Espinoza, Arroyo (2011) El rol de la dirección estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

Hernández, H.G., Cardona, D.A., & Del Río, J.L. (2017). Direccionamiento Estratégico:

Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642017000500003&lng=es&nrm=iso

Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Irigaray G., Jorge (2020) Análisis Pestel: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. Retos directivos. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: *un reto para la economía mexicana*. Recuperado de www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm.

Kerr, Clive et al. (2012), “*Depicting Options and Investment Appraisal Information in Roadmaps*”. International Journal of Innovation and Technology management, vol. 9, núm. 3. 2012, pp.1-19.

Ley 1341 de 2009. Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC en el territorio colombiano. Julio 30 de 2009.

Ley 1508 de 2012. Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.

Marqués. G (2008) Las TIC y sus aportaciones a la sociedad. Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/santiagodecuba/las_tic_y_sus_aportaciones_a_la_sociedad.pdf

MinTic. La mitad de Colombia no tiene internet. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet>.

MinTic. El Gobierno Nacional presenta su plan TIC 2018-2020 “El futuro digital es de todos”. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101922:El-Gobierno-Nacional-presenta-su-Plan-TIC-2018-2022-El-Futuro-Digital-es-de-Todos-Plazo-para-comentarios-cerrado>

Montoya R., Iván & Montoya R., Luz Alexandra (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 21, julio - diciembre de 2003. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci_abstract&tlng=fr

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Vásquez, L. (2018). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, Génova, Quindío. Recuperado de: <http://www.genova-quindio.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-municipal-20202023>

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia Pacto por la Equidad. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Pérez - Uribe, & Ramírez. (2019) ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>.

Pérez P., Marcela, Guevara Ll. Paola, Quint, Sacha., Granda B., María E. El análisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables Línea de investigación “Clima de negocios e inversiones para el desarrollo de las MIPyME”. I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre

MIPyME Ponencia. Recuperado de:
<https://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EI%20 analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>

Pino, Luis Eduardo. (2020), Impacto económico y social de COVID-19 en Colombia para no economistas. Recuperado de: <https://consultorsalud.com/impacto-economico-y-social-de-covid19-en-colombia-para-no-economistas/>

Reglamento trabajos de grado Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Maestría en Administración. Universidad del Quindío, 2017.

Rubio, Victoria. 2011. La gestión ambiental en la pequeña y mediana empresa. Departamento de Industria y Medio Ambiente. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón. España. Recuperado de: <http://www.ces.gva.es/pdf/conferencias/02/3.pdf>

Salto Ch., Mary & Tapia R., Germánico D., (2018). Direccionamiento estratégico para la empresa Racicars S.A., ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/15652>

Sánchez-Guerrero M., Arellano A., Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. **González** Departamento Administración. Instituto Tecnológico de Sonora. México. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2646>

Serrano, O. M., Blázquez, C. P., In Caballer, D. P., & In Hoare, M. (2016). Design thinking: *Lidera el presente, crea el futuro*. Recuperado de: https://www.academia.edu/37936016/Desing_thinking_lidera_el_presente_crea_el_futuro_pdf

Shea, G. P., & Solomon, C. A. (2013). *Leading Successful Change: 8 Keys to Making Change Work*. New York: Wharton Digital Press.

Villarreal, Landeta (2011) .El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa una aplicación a la internacionalización. *Revista: Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1135-2523, Vol. 16, Nº 3, 2010, págs. 31-52.

Anexos

Anexo A. Formato Grupo focal Gerente, Socios y empleados

Generalidades	Respuestas
Razón Social	
Cargo	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN	
¿Planea sus actividades diarias?	
¿Cuenta con manual de funciones, procesos y procedimientos?	
¿Qué mecanismos de comunicación utiliza para orientar a sus empleados sobre las metas de la empresa?	
¿De qué forma son relevantes los estados financieros en la toma de decisiones?	
¿Cuenta con políticas que midan la satisfacción del cliente tanto interno como externo?	
CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿La empresa ha planteado una Misión, Visión y Objetivos?	
¿La empresa comparte instrumentos de trabajo con los empleados?	
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
Defina las fortalezas de la empresa	
Defina las debilidades de la empresa	
Determine las oportunidades que tiene con el entorno	
Identifique las amenazas que puedan entorpecer el desarrollo normal de las actividades	
¿La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de la venta?	
¿La gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios?	

Fuente: Elaboración propia

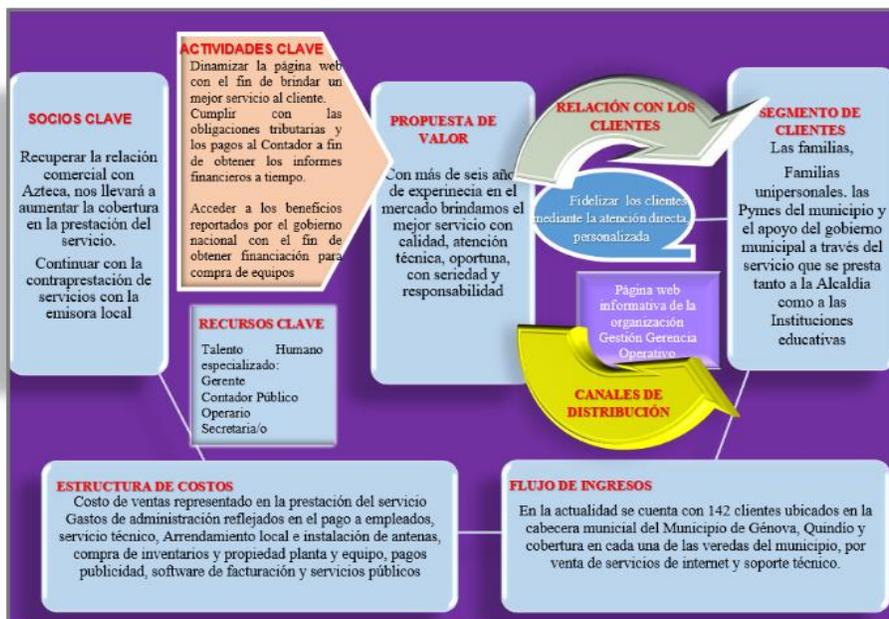
Anexo B. Formato Grupo Focal entornos VICA

Generalidades	Respuestas
GENERACIÓN DE VALOR	
¿Si tuviera que definir Sinapsys Wifi Telecomunicaciones usando tres palabras o sentimientos ¿cuáles serían?	
¿Cuando Sinapsys empezó en el año 2014, ¿cuál era su visión y misión -entendiendo el contexto en el que está inmersa-, tanto empresarial como social?	
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	
¿Cómo es el funcionamiento de la empresa desde el momento en que un cliente llega a ustedes para solicitar el servicio? ¿Por qué consideran que su empresa es la mejor opción del mercado?	
¿Usted la compraría de ser el cliente?	
MEDIACIÓN CON EL ENTORNO	
Es claro que emprender requiere ser consciente ciertos desafíos habrán parte del día a día ¿cómo se pretendían sortear estos desde la organización cuando empezó? ¿Cuál fue el primer gran reto que enfrentaron? ¿Creen haber estado preparados para resolverlo?	
¿Consideran que mantener una empresa de telecomunicaciones en un municipio como Génova hace que sea más desafiante, teniendo en cuenta las condiciones geográficas, sociales, económicas y culturales?	
Al pensar en el futuro ¿qué causa más incertidumbre?	
Ningún país del mundo, estaba preparado para soportar y superar exitosamente una pandemia, a pesar que muchos tenían una estructura tecnológica más desarrollada que otros. En el caso de Colombia, donde la cobertura no sobrepasa el 50% del territorio ¿cuál es el mayor desafío al que se enfrentan las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones? y por qué no, ¿cuáles son las oportunidades que esta pandemia puede traer al sector?	
ACTIVIDADES CLAVE	
Pasada esta contingencia, ¿cómo ve a Sinapsys Wifi Telecomunicaciones a un plazo de 20 años?	
RECURSOS CLAVE	
¿Cuáles son las mejores herramientas en cuanto a competitividad con las que cuenta Sinapsys y que al día de hoy no son potenciadas?	
¿Cuáles consideran que han sido las falencias o factores del no avance administrativo o la consecución de los objetivos?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Evidencia socialización

Lienzo Canvas



Análisis Pestel



Anexo D. Estado de resultados 2018

SINAPSYS-WIFI TELECOMUNICACIONES S.A.S				
NIT:900.725.131-3				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
NOTA 8				
Servicio internet		35.678.000		
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES				35.678.000
COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTA				
NOTA 9				30.705.600
Servicio internet			8.265.600	
Arrendamiento			4.800.000	
prestacion de servicio tecnico			9.600.000	
Software de facturacion			3.240.000	
Honorarios contador			3.600.000	
Energia antena finca			1.200.000	
TOTAL COSTO DE VENTA				30.705.600
UTILIDAD OPERACIONAL				4.972.400
GASTOS OPERACIONALES				
IMPUESTO DE RENTA				
NOTA 11				\$ 1.640.892
Impuesto de renta 33%				
33% impuesto de renta			\$ 1.640.892	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES				1.640.892
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO				4.972.400
Contador Publico				
Representante Legal				

Anexo E. Balance General 2018

SINAPSYS-WIFI TELECOMUNICACIONES S.A.S			
NIT:900.725.131-3			
BALANCE GENERAL CLASIFICADO			
A DICIEMBRE 31 DE 2018			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			19.996.282
CAJA		6.533.982	
Caja menor	6.533.982		
BANCOS		0	
Banco Davivienda Cta Corriente N°1360 0079 9330	0		
Banco Davivienda Cta Corriente N°1374 0003 4500	0		
CUENTAS POR COBRAR		12.426.000	
Clientes	5.546.000		
Prestamo a socios	6.880.000		
INVENTARIO		1.036.300	
Mercancia no fabricada por la empresa	1.036.300		
ACTIVOS FIJOS			17.785.120
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		17.785.120	
Equipo de computacion y comunicaci3n	16.885.120		
Equipo de oficina	900.000		
TOTAL ACTIVOS			37.781.402
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			23.716.602
PROVEEDORES		11.332.602	
Azteca	11.332.602		
DEUDAS CON PARTICULARES		6.400.000	
Diego Prestamo	6.400.000		
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		5.984.000	
Vigencias Fiscales Anteriores (2016)	2.364.000		
Vigencias Fiscales Anteriores (2017)	3.031.000		
Retencion en la fuente vigencia anterior (2016)	363.000		
Retencion del cree Vigencia anterior (2016)	226.000		
TOTAL PASIVOS			23.716.602
PATRIMONIO			
CAPITAL			14.064.800
Capital suscrito y pagado		4.000.000	
Resultado del ejercicio		4.972.400	
Resultado del ejercicio anteriores		5.092.400	
TOTAL PATRIMONIO			14.064.800
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			37.781.402
Representante Legal		Contador Publico	

Anexo E. Reporte ingresos y egresos 2019

INGRESOS 2019	
INGRESOS NO GRAVADOS 2019	62,103,448
INGRESOS GRAVADOS 2019	14,389,406
IVA GENERADO	2,733,987
TOTAL INGRESOS 2019	79,226,841
COSTOS Y DEDUCCIONES	
PAGO DEUDA DIEGO - SERVICIO	19,440,000
ENERGIA ANTENA FINCA	1,200,000
COMPRA DE CABLES	550
COMPRAS MACROTICS SIN INVENTARIAR	2,407,107
PAGO PRESTACION DE SERVICIOS CONTABLES LAURA DEL MAR TORO	2,400,000
PAGO PRESTACION DE SERVICIOS INTELECTUALES JESUS TELMO NENE	7,200,000
FACTURACION INTERWORK CON TERCEROS	7,920,000
PAGO PRESTACION DE SERVICIO CARLOS ANDRES VANEGAS	9,600,000
SOFTWARE DE FACTURACION ALEGRA	1,080,000
TRANSPORTE	7,200,000
ARRENDAMIENTO PLANTA ESKAYNET	3,600,000
PAPELERIA	1,200,000
TOTAL	63,797,107
"UTILIDAD"	12,695,747

Lista de tablas

Tabla 5.: Tamaño del tejido empresarial vigente a 2018 por municipio

Municipio	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Micro empresa	Total
Armenia	23	128	478	11.456	12.085
Buenavista	0	0	0	65	65
Calarcá	1	6	36	1.815	1.858
Circasia	0	1	11	722	734
Córdoba	0	0	1	102	103
Filandia	0	0	4	439	443
Génova	0	0	1	114	115
La Tebaida	3	5	17	815	840
Montenegro	1	5	16	1.128	1.150
Pijao	0	0	1	147	148
Quimbaya	2	1	17	939	959
Salento	0	0	6	677	683
TOTAL	30	146	588	18.422	19.186

Fuente: Registros públicos Cámara de Comercio de Armenia, Quindío

Tabla 6. Matriz de seguimiento focus group

Cargo	Gerente	Sentimientos o ideas	Resolver necesidades	Confianza en la empresa	Si	Servicio eficiente
Tiempo en la empresa			Red de servicio accesible		No	
Contacto			Desarrollo en la zona rural			
Misión	Solución de servicios de internet en la zona rural, ya que no hay acceso o cobertura en la zona rural	Visión	Seguiremos construyendo nuestro futuro, siendo una empresa competitiva que ofrece servicios de	Resiliencia organizativa	Si No	No planeación de los desafíos, sin creer en el potencial de la empresa
Procedimientos empresariales	a. Revisión de la cobertura b. Conocer el titular, dirección y estratificación c. Generación del servicio - Condiciones de uso d. Obligaciones contractuales	Valor agregado	- Capacidad y Soporte técnico eficiente - Generar condiciones en cualquier geografía (Cubrimiento en el Valle del Quindío) - Tecnología duradera - Personalización del servicio	Covid-19: retos al sector		- El gobierno no presta ayuda en torno a la prestación del servicio en relación costo de infraestructura y operatividad.
		Competencia	6 empresas en el sector			
Desafíos enfrentados	- Capacidad de desplazamiento por las condiciones geográficas imposibilitan la compra por los elevados precios que podrían alcanzar - Soluciones efectivas a las necesidades del entorno aun con el desconocimiento del negocio o sector - Orden administrativo	Soluciones propuestas	- Assumir costos como personales - Realización de tareas por el equipo técnico	Oportunidades frente a la pandemia		- Mayor demanda a soluciones de internet - Expansión de infraestructura - Apertura de clientes (300 hasta el fin de la pandemia 0,6%)
Relación con el entorno	- Ha permitido solucionar las necesidades técnicas del entorno	Generador de incertidumbre	- Políticas públicas gubernamentales para hacer empresa privada, ya que no brindan oportunidad a las PYMES	Visión prospectiva		Inversión de expansión en 50 municipios del país. - Negocio de 10 años - 4m de usuarios - Posicionamiento empresarial - Acceso a lobby - Relaciones públicas - Formación en tecnología y emprendimiento a las comunidades
Potencialidades corporativas	- Preocupación por el cliente (tratarlo como si fuera nuestra propia casa) - Persistencia organizativa - Capacitación en redes, telecomunicaciones y sistemas del recurso humano (Experimentación)	Propósito mayor de la empresa	Brindar soluciones reales para el acceso a internet	Acciones clave		- Proveedor de la materia prima que - Despliegue efectivo de infraestructura - Creación de marca y presencia - Migración a la fibra óptica
Orden administrativo	- Problemas administrativos - Acceso a equipos	Falencias organizacionales	- Importancia de la formación administrativa y técnica - Organigrama definido con tareas, metas y presupuestos claros	Aliados estratégicos		- Acceso a impresión dura (comodidades de pago) - Créditos (Findexer) - Canal municipal Asupage - Manantial stereo - Microsoft
Cientes	Capitalización de los clientes basada en la libertad de pago - Persona de soporte técnico personaliza la atención - Comunicación unilateral - Soluciones rápidas, personales, eficaces - Publicidad gráfica - Lanzamiento de ofertas		Aportes sociales			- Grupos de fútbol

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Acercamiento VICA

	Confianza en la empresa	Sí No	Servicio eficiente
	Resiliencia organizativa	Sí No	No planeación de los desafíos, sin creer en el
Volatilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor demanda a soluciones de internet en diferentes áreas rurales del país - Crecimiento acelerado de clientes: se espera contar con aproximadamente 300 hasta el fin de la pandemia 0,6% 		<ul style="list-style-type: none"> - Políticas públicas gubernamentales para hacer empresa privada, ya que no brindan oportunidad a las PYMES - Posibilidad de acceso a beneficios del sistema económico nacional
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la formación administrativa y técnica - Organización de una estructura organizacional compuesta por colaboradores capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa: no hay formación interal en el sector de las comunicaciones 		<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno no presta ayuda en tomo a la prestación del servicio en relación costo de infraestructura y operatividad. - Problemas administrativos - Capacidad de acceso a los equipos de última tecnología

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 . Análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia