

Información Importante

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

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

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Direccionamiento Estratégico E-Quality Solutions S.A.S.

**Lewis Arthur Archbold Cáceres
Sergio Andrés Beltrán Marín
Tito Cáceres Duarte
Rubiela Mateus Afanador**

**Asesor:
Edgar Ibarra Ayerbe**

**Universidad de la Sabana
Instituto de Postgrados Forum
Especialización en Gerencia Estratégica
Bucaramanga
2014**

Tabla de Contenido

Contenido

Introducción 7

1.1 Objetivos 8

1.2 Quienes somos..... 9

1.3 Visión de la compañía 10

1.4 Competencias esenciales 10

1.5 Matriz de macro segmentación 10

1.6 Misión de la empresa..... 12

2. Análisis prospectivo 13

2.1 Análisis del micro entorno 13

2.2 Análisis del macro entorno..... 17

2.3 Análisis del meso y meta entorno 20

2.4 Análisis estructural..... 22

3. Formulación estratégica 32

3.1 Matriz de evaluación de factores externos (M.E.F.E) 32

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)..... 35

3.3 Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C) 39

3.3.1 Definición de factores 40

3.3.2 Análisis..... 41

3.4	Análisis de las cinco fuerzas	42
3.5	Análisis de la cadena de valor	45
3.6	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A)	46
3.7	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A)	49
3.7.1	Resultados	50
3.7.2	Análisis.....	51
3.8	Matriz del Boston Consulting Group	52
3.9	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (M.P.E.C)	53
4.	Implementación y evaluación estratégica	56
4.1	Mapa de objetivos estratégicos	56
4.2	Mapa de indicadores.....	58
5.	Conclusiones y recomendaciones	64
6.	Bibliografía	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del Micro Entorno para la Empresa E.Q.S S.A.S	13
Tabla 2. Análisis del Micro Entorno para la Empresa E.Q.S S.A.S	17
Tabla 3. Análisis del meso y meta entorno	20
Tabla 4. Listado de Variables	22
Tabla 5. Matriz relacional para la Empresa EQS S.A.S	24
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E) para la Empresa EQS S.A.S	32
Tabla 7. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.E.	33
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I) para la Empresa EQS S.A.S	35
Tabla 9. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.I.	36
Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C) para la Empresa EQS S.A.S	39
Tabla 11. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.I.	40
Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la Empresa EQS S.A.S	42
Tabla 13. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) para la Empresa E.Q.S S.A.S.....	47
Tabla 14. Estrategias Priorizadas	49
Tabla 15. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A) para la empresa E.Q.S .A.S	49
Tabla 16. Resultados de la matriz P.E.E.A	50
Tabla 17. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (M.P.E.C) para la Empresa EQS S.A.S	53
Tabla 18. Resultado M.P.E.C para la Empresa EQS S.A.S	55

Tabla 19. Mapa de Indicadores para la Empresa EQS S.A.S 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Influencia Directa / Dependencia 28

Figura 2. Mapa de Influencia Indirecta / Dependencia 29

Figura 3. Mapa de Variables Potenciales Influencia Directa / Dependencia 30

Figura 4. Cadena de Valor para la Empresa E.Q.S S.A.S 45

Figura 5. Plano P.E.E.A. para EQS S.A.S 51

Figura 6. Matriz BCG para EQS S.A.S 52

Figura 7. Mapa de objetivos estratégicos para la Empresa EQS S.A.S 57

Introducción

E-Quality Solutions S.A.S. es una empresa del sector de tecnologías de información y comunicación, que fue constituida hace 4 años como respuesta a una necesidad de formalizar las actividades de consultoría que realizaba el Ingeniero Tito Cáceres Duarte. Durante estos años van surgiendo oportunidades de negocio que exigen emprender cambios en la planeación y direccionamiento de la empresa con el objetivo de hacer crecer la empresa de manera sostenible.

Para consolidar esta oportunidades de negocio, se procede a realizar el direccionamiento estratégico que tiene por objeto realizar un análisis interno de fortalezas y debilidades de e-Quality Solutions (EQS), estudiar el entorno de competidores actuales y potenciales que permitan ratificar si las fortalezas que fueron identificadas realmente lo son y las debilidades de la organización son fortalezas de la competencia; este análisis permite definir un horizonte más claro y real para la empresa.

Este trabajo particularmente tiene una aplicabilidad para **E-Quality Solutions S.A.S.** vital pues es el momento coyuntural de cambio para garantizar la permanencia de la empresa y sobre todo el crecimiento sostenible de la misma.

1.1 Objetivos

Objetivo Principal

Realizar el direccionamiento estratégico para E-QUALITY SOLUTIONS S.A.S., a través del análisis prospectivo, formulación, implementación y evaluación estratégica, para lograr el liderazgo en el sector de las TICs

Objetivos Específicos

Elaborar el análisis prospectivo de la empresa EQS, a través de la herramienta MIC-MAC, para evidenciar los escenarios posibles.

Analizar detenidamente las posibles estrategias a utilizar por la empresa.

Escoger la estrategia más adecuada, a través de las etapas de aporte de información, ajustes, evaluación y decisión, para definir la hoja de ruta de cada una de las áreas de la empresa.

Establecer los lineamientos para la implementación y evaluación de la estrategia, a través del mapa de objetivos estratégicos y el mapa de indicadores, para garantizar el crecimiento sostenible de EQS.

1.2 Quienes somos

E-Quality Solutions S.A.S. (o EQS) es una empresa del sector TICs constituida hace 4 años por el Ingeniero TITO CACERES DUARTE como respuesta a una necesidad de formalizar su trabajo como consultor independiente en el desarrollo de soluciones de software. Inicialmente EQS se dedica al desarrollo de soluciones especializadas de software a la medida de sus clientes. Gracias al trabajo constante en ésta línea, EQS ha adquirido experiencia en el desarrollo de todo tipo de aplicaciones: de escritorio, web, móviles y servicios basados en la nube.

Desde hace 2 años EQS empezó a incursionar en una nueva línea de negocio denominada (SaaS : Software as a service) y ofrecer servicios de software basados en internet. Ésta línea de negocio se caracteriza por que el cliente no adquiere una solución de software, sino que adquiere un servicio que paga mensualmente y por lo general el pago que hace por el servicio depende del uso que haga del mismo. Actualmente EQS cuenta con 3 productos que soportan ésta línea de negocio.

El objetivo de desarrollar la línea de negocio de servicios es permitir que la empresa crezca de manera rápida, sostenible y rentable, a diferencia de los proyectos de software a la medida, en la línea de negocios lo que se busca es desarrollar una solución y crecer en número de clientes con esa misma solución. En este momento coyuntural, la empresa está preparándose para ser capaz de posicionar los 3 productos base que soportarán su crecimiento en los años siguientes.

1.3 Visión de la compañía

Durante los próximos 10 años e-Quality Solutions S.A.S. se posicionará a nivel nacional como una empresa líder en el sector de servicios de tecnología de información. Crecerá de manera rentable, rápida, sostenible y posicionará sus productos en el ámbito nacional e internacional, logrando ingresos anuales superiores a los 10 millones USD.

1.4 Competencias esenciales

E-Quality Solutions S.A.S tiene como pilar fundamental la competencia técnica de su área de desarrollo, es decir tener personal altamente calificado que sea capaz de diseñar y ajustar las soluciones de Software que se comercializan tanto a la medida como las plataformas en la nube. Esta ventaja competitiva permite estar en proceso continuo de creación de nuevas plataformas que se ajusten a las necesidades de los clientes. Se cree en la importancia del uso de la tecnología para optimizar recursos y mejorar la rentabilidad de las empresas clientes.

1.5 Matriz de macro segmentación

E-Quality Solutions S.A.S es una empresa del sector de TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) con dos (2) líneas de negocios principales:

Desarrollo de soluciones a la medida: En esta área se clasifican todas las consultorías orientadas al desarrollo de soluciones de software para necesidades muy específicas de las empresas que no pueden ser satisfechas por las aplicaciones genéricas que se encuentran en el

mercado. E-Quality Solutions ofrece consultorías especializadas en las siguientes áreas de trabajo: Aplicaciones Web, Aplicaciones Móviles, Bases de Datos y Servicios de Geolocalización. Actualmente la empresa cuenta con una base de clientes como son: La Cámara de Comercio de Bucaramanga, La Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios portales nacionales 4-72, Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, La Fundación Cultural El Cartel, entre otros.

Desarrollo y comercialización de servicios de tecnología: En ésta área se clasifican las aplicaciones desarrolladas por la empresa y que son comercializadas en la modalidad **SaaS** (Software as A Service), bajo ésta modalidad los clientes sólo cancelan un valor mensual por el uso de la aplicación y a cambio todos los procesos tecnológicos son asumidos por EQS como parte de ese contrato de servicio. En esta categoría EQS tiene tres (3) productos que son:

Ubicom: Es una plataforma para el seguimiento, control y gestión de flotas de vehículos de transporte público.

iHorizontal: Es una plataforma que apoya todos los procesos que integran la gestión eficiente de propiedad horizontal.

SISO Cloud: Es una plataforma que le permite a las empresas (PYMES) administrar los requisitos legales que tiene a nivel de salud ocupacional, obteniendo ventajas disminuir sus riesgos legales y poder medir indicadores gerenciales de gestión.

1.6 Misión de la empresa

E-Quality Solutions S.A.S. es una empresa Santandereana dedicada al desarrollo de soluciones innovadoras de software que contribuyen a satisfacer las necesidades tecnológicas de las empresas.

Trabajamos con tecnologías de avanzada para garantizarles a nuestros clientes la entrega de productos de excelente calidad que representen un valor agregado a sus procesos de negocio y contamos con un equipo de profesionales comprometidos y altamente calificados.

2. Análisis prospectivo

2.1 Análisis del micro entorno

Tabla 1. Análisis del Micro Entorno para la Empresa E.Q.S S.A.S

Sector	Stakeholders	Oportunidades	Amenazas
Tecnologías de información y comunicaciones	- Ministerio de la Protección social	- Cultura de mayor vigilancia y control para las empresas.	- Sanciones.
	- Ministerio de TIC	- Incentivos para la adquisición en servicios de información.	- Incertidumbre en la continuidad de políticas del ministerio de Tic.
Gubernamental	- La Competencia	- Incentivos para empresas que diseñen servicios de información mediante entidades como Impulsa.	- Fugas de conocimiento.
	- Nacional	- Capacidad de respuesta económica	- Cambios en legislación con mayor exigencia a nivel de salud ocupacional.
		- Incremento de los niveles de vigilancia por entes de control.	- Incertidumbre ante cambios en normatividad.
		- Aumento montos de multas por incumplimientos a nivel de piso.	

Social comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas - comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Resguardo ante riesgos jurídicos. - Incremento en los proyectos de vivienda de propiedad horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Multas - Incremento de costos de administración.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados - Consultores - Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de capacitación. - Ética profesional. - Calidad en la prestación del servicio. - Implementación de alianzas estratégicas. - Sostenibilidad del negocio. - Relaciones a largo plazo. - Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuga de conocimiento - Robo del know-how - Deslealtad. - Fuga de información. - Deslealtad. - Infidelidad. - Destrucción de valor.

Análisis:

En cuanto al sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones, se evidencia un ambiente favorable para el crecimiento del sector, lo que constituye una oportunidad de crecimiento para la organización. Las políticas planteadas e incentivos implementados por el

ministerio de TIC ha generado un incremento en la inversión y ha apalancado el crecimiento de las micro empresas del sector. Por lo anterior y teniendo en cuenta la experiencia de EQS S.A.S en atraer capital de parte de este tipo de iniciativas, se considera que las oportunidades del sector, son un potencial que la compañía tiene la capacidad convertir en fortalezas, disminuyendo de esta forma, el impacto negativo que las amenazas puedan constituir.

De otra parte, el sector Gubernamental generalmente expresa mayor incertidumbre, especialmente en un país como Colombia, donde la construcción de políticas de incentivos al crecimiento del sector empresarial están en construcción, especialmente en la línea de productos SISO, productos especialmente sensibles a cambios de legislación, toda vez que la plataforma es desarrollada con la expectativa de contribuir al cumplimiento de la legislación en materia de Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo.

Teniendo en cuenta el sector Social Comunitario, es importante resaltar el crecimiento que se ha venido presentando, a nivel local y nacional, de proyectos de vivienda de propiedad horizontal. Esto ha generado un cambio en la forma de convivir de las personas y aumenta los niveles de interacción entre las personas, lo que convierte la administración de este tipo de proyectos en una actividad compleja. Este aspecto constituye una importante oportunidad para EQS S.A.S, toda vez que la compañía cuenta con una solución tecnológica que facilita la administración de la propiedad horizontal y agrega valor en la gestión de estos proyectos.

Finalmente, el sector Conocimiento, se constituye una variable crítica en este tipo de industria, toda vez que impacta directamente en la calidad del producto y en la capacidad de

generación de valor agregado en los productos y servicios desarrollados. Por lo anterior, EQS S.A.S deberá desarrollar relaciones de confianza a largo plazo con su talento humano, mejorar los niveles de capacitación e implementar alianzas estratégicas que permitan afrontar las amenazas identificadas de este sector.

2.2 Análisis del macro entorno

Tabla 2. Análisis del Micro Entorno para la Empresa E.Q.S S.A.S

	Oportunidades	Amenazas
Econosfera	<p>Aumento en la demanda para la adquisición de vivienda en el país.</p> <p>Incremento del ADN empresarial PYMES en el país.</p> <p>Incremento de la bancarización y del comercio electrónico en el país.</p>	<p>Incremento del precio de la vivienda en el país puede desestimular el sector.</p> <p>Disminución de los subsidios gubernamentales para la compra de vivienda.</p>
Socioesfera	<p>Incremento en la adquisición de internet banda ancha y móvil en el país estimula la demanda de servicios basados en TICs.</p> <p>Desarrollo del Clúster regional de TICs (CETICS)</p>	<p>Déficit de personal capacitado en el área de TICs en Colombia.</p>
Politisfera	<p>Legislación de mayor exigencia a nivel de salud ocupacional para las empresas.</p> <p>Aumento en las exigencias que regulan los procesos en las copropiedades del país.</p> <p>Fomento por parte del gobierno y de MinTIC hacia el desarrollo de emprendimientos basados en TICs.</p>	<p>Incremento en la regulación estatal para las empresas que ofrecen servicios basados en la nube. Por ejemplo: Certificaciones en Calidad CMMI, Certificaciones en seguridad de la información, certificaciones en ITIL, etc.</p>

<p>Tecnoesfera</p>	<p>Disminución del costo para adquirir infraestructura de TI soportada en la nube debido a la múltiple oferta de esos servicios por parte de empresas nacionales y extranjeras.</p> <p>Entrada de gigantes tecnológicos al mercado nacional (google , IBM ,Facebook).</p>	<p>Incremento en ataques informáticos a las empresas en nuestro país.</p> <p>Corto ciclo de vida que tienen las tecnologías que soportan el desarrollo de aplicaciones en la nube.</p>
<p>Biosfera</p>		<p>Incremento en los costos de energía por efectos del cambio climático.</p>

Análisis

La econosfera presenta un macro entorno con más oportunidades que amenazas, en términos generales el incremento en la demanda de vivienda, incremento del sector Pymes a nivel local y nacional y la masificación en el uso en general de las TICs, incrementa el potencial de la compañía, para plantear estrategias que le permitan crecer en la industria y fortalecer sus capacidades para tener enfrentar las amenazas identificadas.

De otra parte, en la sociosfera se identifican dos aspectos fundamentales para garantizar el crecimiento de la compañía, de un lado el incremento en la penetración de los servicios de banda ancha y servicios de redes móviles, que hace más atractivo para el sector empresarial invertir en desarrollos que les permita aprovechar este crecimiento y llegar a potenciales clientes

o mejorar la calidad de los servicios prestados, y también el desarrollo de asociaciones empresariales del sector, permite una mejor gestión institucional, así como desarrollar acciones que permitan hacer frente a la debilidad identificada en esta área.

En cuanto a la Politosfera, el gobierno nacional ha venido avanzando en la implementación de políticas que favorezcan el crecimiento de la industria de las tics, adicionalmente el incremento en la regulación de algunos sectores de interés para el desarrollo del mercado de la empresa, han presentado fuertes ajustes, que los obligan a implementar mejores técnicas de seguimiento y control de sus políticas de Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo.

La tecnosfera es sin duda un factor de gran relevancia para EQS S.A.S, toda vez que el sector en el que desarrolla la actividad es susceptible a la amplia variación de este factor. Aspectos como el acelerado desarrollo de las tecnologías en la nube o las estrategias de crecimiento de los gigantes del sector tienen un impacto positivo para las actividades de la compañía, sin embargo se debe estar con el plan de acción necesario, para convertir esa oportunidad en una fortaleza y hacer frente a las amenazas identificadas, como por ejemplo el bajo ciclo de vida de los productos de esta industria.

Por lo último, pero no menos importante, se analizó la Biosfera. En este aspecto se resalta el impacto que genera sobre la empresa los altos costos de energía, producto del cambio climático, lo cual tendría un impacto directo en los sobre costos operativos.

2.3 Análisis del meso y meta entorno

Tabla 3. Análisis del meso y meta entorno

	Fortalezas	Debilidades
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la estrategia de Gobierno en línea la cual promueve la construcción de un Estado más eficiente, transparente, participativo, y que a su vez, preste mejores servicios. - Ejecución de la estrategia Vive Digital, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional. - Desarrollo de la estrategia Apps.co que busca promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. - Reglamentación del Teletrabajo como medio alternativo para la promoción del empleo. - Convocatorias para apoyar emprendimientos en TICs. - Fortalecimiento del ministerio de las tics - Auge de la educación virtual - Inversión del estado en desarrollo de la telemedicina 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabilidad de la tasa de cambio durante los últimos meses. - Altos costos para las transacciones electrónicas por parte de las entidades bancarias. - Deficiencias en la legislación e inseguridad jurídica para el sector del comercio electrónico.

<p>Santander y Bucaramanga</p>	<p>Fortalecimiento del Clúster de Tecnologías de Información y Comunicación.</p> <p>Fortalecimiento de la capacidad de I+D de las universidades y centros de desarrollo tecnológico del departamento.</p> <p>Articulación del comité universidad-empresa-estado en la región.</p> <p>El sector de las TICs es uno de los pilares de la estrategia de competitividad del departamento.</p> <p>Es una de las ciudades con mayor índice de penetración de internet.</p>	<p>Déficit de personal capacitado en TICs en desarrollo de aplicaciones</p> <p>Ausencia de instituciones que oferten cursos especializados en alta tecnología.</p>
---	--	--

Análisis

En cuanto al Mesa y Meta entorno, este se plantea escenarios bastante favorables para el desarrollo de una estrategia de crecimiento de la empresa, en la medida que, tanto a nivel nacional como regional y local, el sector hace parte de las agendas de competitividad y desarrollo. Acciones como el fortalecimiento de la aplicación en todas las áreas y niveles de gobierno, así como la interacción y alianzas entre diferentes niveles del estado, permite proyectar un fuerte crecimiento del sector en los próximos años, lo anterior permitirá proyectar mejor las acciones de la empresa para hacer frente a las debilidades identificadas.

2.4 Análisis estructural

Método MICMAC - factores claves o estratégicos

Tabla 4. Listado de Variables

Número	Variables	Código
1	Servicio al cliente	F001
2	Precios bajos	F002
3	Cultura del servicio	F003
4	Baja capacidad de endeudamiento	F004
5	Bajo margen de rentabilidad	F005
6	Falta de metas de ventas	F006
7	Posicionamiento de marca	F007
8	Segmentación de clientes	F008
9	Diversificación de productos	F009
10	Posicionamiento de mercado	F010
11	No tener un programa de fidelización de clientes	F011
12	Registro de marca	F012
13	Protección de la propiedad intelectual	F013
14	Diversificación de canales de distribución	F014
15	Integración del cliente en la cadena de valor	F015
16	Capacidad de producción limitada	F016
17	Fugas de conocimiento	F017
18	Estandarización de procesos	F018
19	Planeación establecimiento de objetivos	F019
20	Definición de presupuesto	F020
21	Seguimiento permanente a cumplimiento de ejecución de presupuestos	F021
22	Definición de roles y responsabilidades	F022

23	Alianzas estratégicas	F023
24	Aumento en la demanda de vivienda	F024
25	Incremento del ADN empresarial pymes	F025
26	Incremento de la bancarización y el comercio electrónico en el país.	F026
27	Incremento en la adquisición de internet	F027
28	Desarrollo del clúster regional de tic (CETICS)	F028
29	Legislación de mayor exigencia a nivel de piso	F029
30	Aumento en las exigencias que regulan copropiedades	F030
31	Fomento del gobierno desarrollo de emprendimientos tic	F031
32	Disminución del costo para adquirir infraestructura ti en la nube	F032
33	Entrada de gigantes tecnológicos al mercado nacional	F033
34	Incremento del precio de vivienda	F034
35	Déficit de personal capacitado en tic	F035
36	Incremento regulación estatal para empresas que ofrecen servicios tic	F036
37	Incremento en ataques informáticos a las empresas	F037
38	Costo del ciclo de vida tecnológico de las aplicaciones en la nube	F038

Tabla 5. Matriz relacional para la Empresa EQS S.A.S

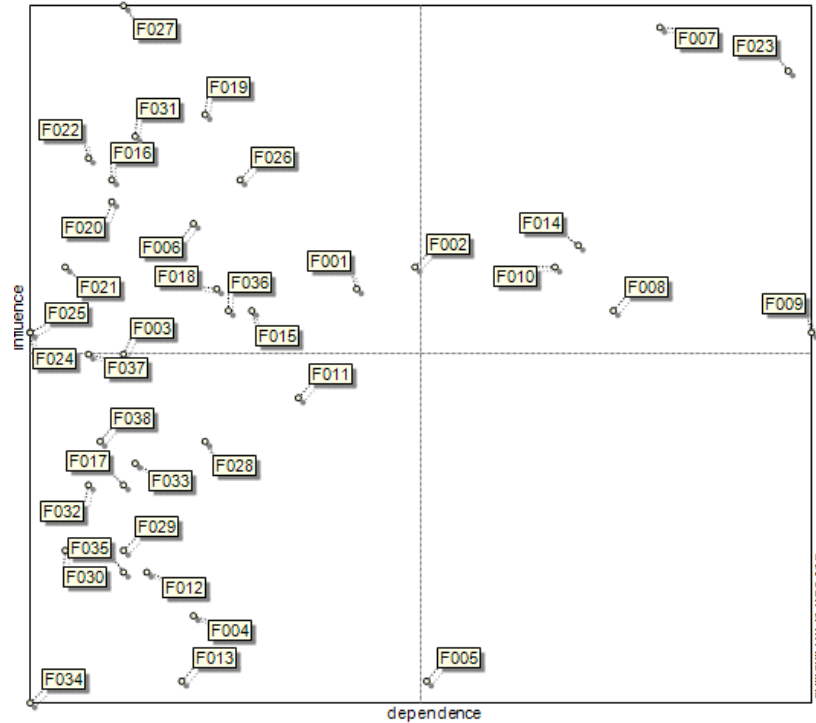
	Nombre largo	CODIGO	F001	F002	F003	F004	F005	F006	F007	F008	F009	F010	F011	F012	F013	F014	F015	F016	F017	F018	F019	F020	F021	F022	F023	F024	F025	F026	F027	F028	F029	F030	F031	F032	F033	F034	F035	F036	F037	F038	MOTRICIDAD	
1	Servicio al cliente	F001	0	2	0	0	2	1	3	3	3	3	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21		
2	Precios bajos	F002	3	0	0	2	4	1	2	2	2	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26
3	Cultura del servicio	F003	4	1	0	0	0	0	3	3	1	3	4	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	
4	Baja capacidad de endeudamiento	F004	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
5	Bajo margen de rentabilidad	F005	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
6	Falta de metas de ventas	F006	3	1	0	2	4	0	3	3	3	4	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32
7	Posicionamiento de marca	F007	3	2	0	1	3	3	0	2	3	3	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
8	Segmentación de clientes	F008	4	2	0	0	1	0	3	0	3	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	
9	Diversificación de productos	F009	2	3	0	1	3	3	3	3	0	4	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31
10	Posicionamiento de mercado	F010	3	1	0	3	4	4	4	2	1	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
11	No tener un programa de fidelización de clientes	F011	3	1	0	0	2	3	4	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
12	Registro de marca	F012	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
13	Protección de la propiedad intelectual	F013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

	Nombre largo	CODIGO	F001	F002	F003	F004	F005	F006	F007	F008	F009	F010	F011	F012	F013	F014	F015	F016	F017	F018	F019	F020	F021	F022	F023	F024	F025	F026	F027	F028	F029	F030	F031	F032	F033	F034	F035	F036	F037	F038	MOTRICIDAD		
14	Diversificación de canales de distribución	F014	3	3	0	1	4	4	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	
15	Integración del cliente en la cadena de valor	F015	4	2	0	0	2	0	3	4	4	3	3	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32
16	Capacidad de producción limitada	F016	3	3	0	4	4	3	2	2	3	2	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
17	Fugas de conocimiento	F017	4	0	0	0	3	0	2	0	3	0	0	4	4	0	3	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	
18	Estandarización de procesos	F018	3	3	0	0	3	0	1	1	4	2	0	0	0	3	4	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	
19	Planeación establecimiento de objetivos	F019	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	0	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73	
20	Definición de presupuesto	F020	2	4	0	0	4	4	3	0	3	2	2	0	0	3	1	4	1	2	3	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	
21	Seguimiento permanente a cumplimiento de ejecución de presupuestos	F021	0	0	0	1	3	4	1	0	3	1	0	0	0	3	0	3	0	1	4	4	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	
22	Definición de roles y responsabilidades	F022	4	0	3	0	0	4	3	2	3	0	4	0	1	2	1	0	0	3	4	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	
23	Alianzas estratégicas	F023	4	3	3	0	3	0	3	3	3	3	0	0	0	3	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	
24	Aumento en la demanda de vivienda	F024	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	23		

	Nombre largo	CODIGO	F001	F002	F003	F004	F005	F006	F007	F008	F009	F010	F011	F012	F013	F014	F015	F016	F017	F018	F019	F020	F021	F022	F023	F024	F025	F026	F027	F028	F029	F030	F031	F032	F033	F034	F035	F036	F037	F038	MOTRICIDAD		
25	Incremento del ADN empresarial pymes	F025	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
26	Incremento de la bancarización y el comercio electrónico en el país.	F026	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	3	3	3	26
27	Incremento en la adquisición de internet	F027	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3	3	0	0	3	2	3	34	
28	Desarrollo del clúster regional de tic (CETICS)	F028	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	2	3	0	0	14		
29	Legislación de mayor exigencia a nivel de siso	F029	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
30	Aumento en las exigencias que regulan copropiedades	F030	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
31	Fomento del gobierno desarrollo de emprendimientos tic	F031	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	28	
32	Disminución del costo para adquirir infraestructura ti en la nube	F032	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	

	Nombre largo	CODIGO	F001	F002	F003	F004	F005	F006	F007	F008	F009	F010	F011	F012	F013	F014	F015	F016	F017	F018	F019	F020	F021	F022	F023	F024	F025	F026	F027	F028	F029	F030	F031	F032	F033	F034	F035	F036	F037	F038	MOTRICIDAD
333	Entrada de gigantes tecnológicos al mercado nacional	F033	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	3	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	13
344	Incremento del precio de vivienda	F034	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
355	Déficit de personal capacitado en tic	F035	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
366	Incremento regulación estatal para empresas que ofrecen servicios tic	F036	0	0	0	0	4	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	0	28
377	Incremento en ataques informáticos a las empresas	F037	4	0	0	0	3	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	26
388	Costo del ciclo de vida tecnológico de las aplicaciones en la nube	F038	0	3	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	14
	Dependencia		60	37	88	22	70	38	66	54	75	57	31	14	17	51	23	19	88	16	23	15	11	99	73	44	00	22	88	15	88	33	99	55	13	00	88	17	99	66	

Figura 1. Mapa de Influencia Directa / Dependencia
 Direct influence/dependence map

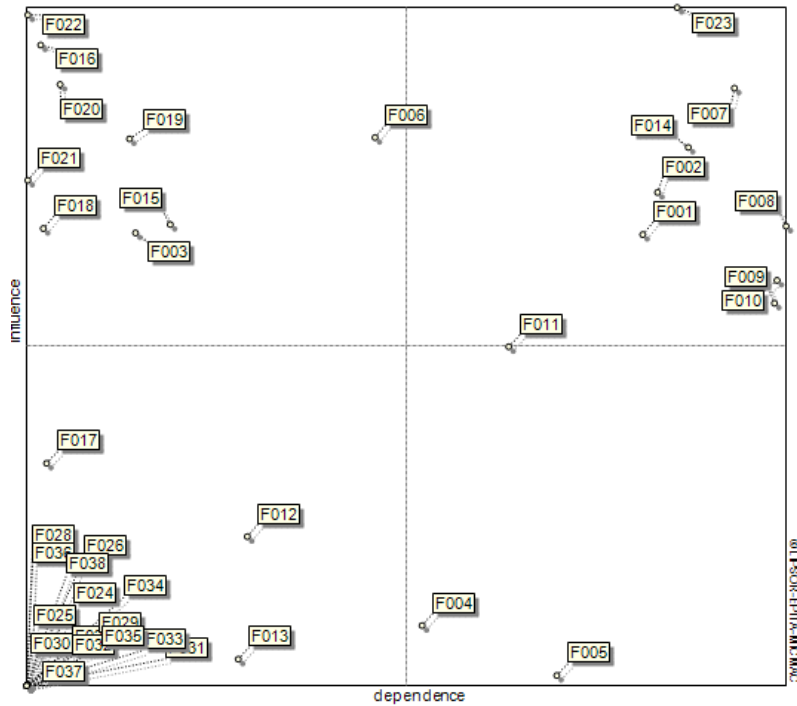


Analizando el gráfico podemos identificar las siguientes variables directas:

- Posicionamiento de marca
- Segmentación de clientes
- Diversificación de productos
- Posicionamiento de mercado
- Diversificación de canales de distribución
- Alianzas estratégicas

Variables indirectas

Figura 2. Mapa de Influencia Indirecta / Dependencia
Indirect influence/dependence map

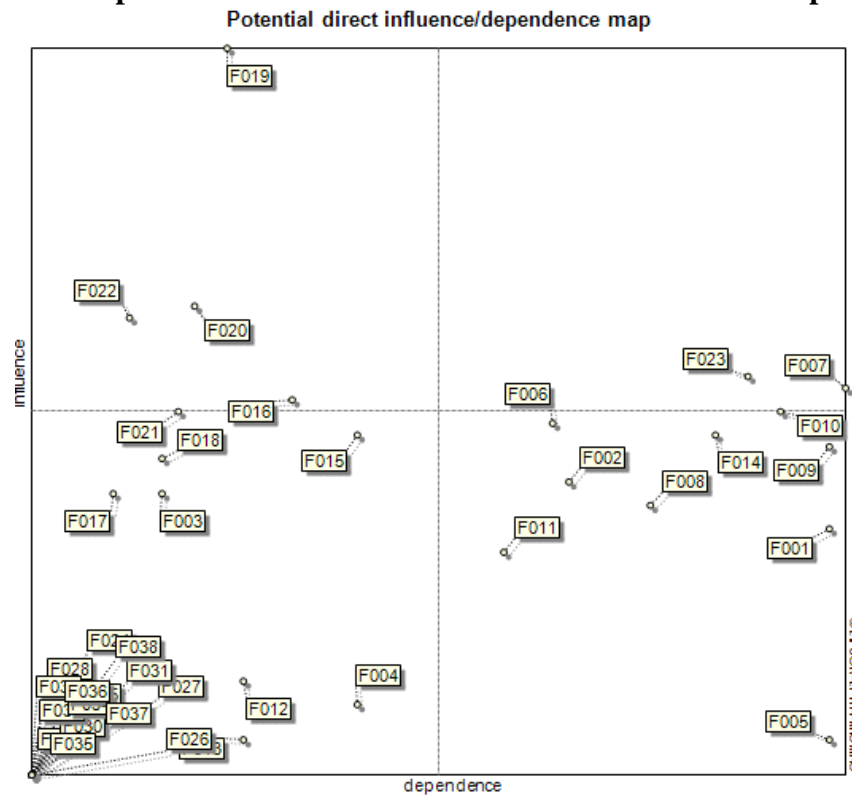


Analizando el gráfico podemos identificar las siguientes variables indirectas:

- Metas de Ventas
- Posicionamiento de Marca
- Segmentación de Clientes
- Diversificación de productos
- Posicionamiento de mercado
- Programa de fidelización de clientes
- Diversificación de canales de distribución
- Alianzas estratégicas

Variables potenciales

Figura 3. Mapa de Variables Potenciales Influencia Directa / Dependencia



Analizando el gráfico podemos identificar las siguientes variables potenciales:

- Metas de ventas
- Posicionamiento de marca
- Alianzas estratégicas

Al analizar la MICMAC dentro del cuadrante de variables con alta influencia de baja dependencia se encuentran las variables asociadas con la planeación de la empresa como son:

- Planeación y establecimiento de objetivos
- Definición de presupuesto
- Seguimiento permanente a la ejecución de presupuesto
- Definición de roles y responsabilidades

Éstas variables resultan fundamentales puesto que influyen estratégicamente sobre las variables ubicadas en la zona de poder que están todas relacionadas con el área de mercado y ventas. Si bien las variables en las que se deben trabajar son las ubicadas en las zonas de poder, en nuestro caso particular, es fundamental que primero se refuerce y estructuren los procesos de planeación que es responsabilidad directa del área gerencial.

3. Formulación estratégica

3.1 Matriz de evaluación de factores externos (M.E.F.E)

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E) para la Empresa EQS S.A.S

Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E)				
Número	Oportunidades	Peso	Calificación	Total
O1	Fomento del gobierno en el desarrollo de emprendimientos en las tecnologías de la información y comunicación.	0,13	2	0,26
O2	Crecimiento del sector pymes	0,13	1	0,13
O3	Aumento de construcción de proyectos de vivienda en propiedad horizontal	0,09	1	0,09
O4	Legislación de mayor exigencia a nivel de seguridad y salud ocupacional	0,09	2	0,18
O5	Disminución de los costos para adquirir infraestructura en tecnologías de la información en la nube	0,06	4	0,24
Número	Amenazas	Peso	Calificación	Total
A1	Déficit de personal capacitado en tecnologías de información y comunicaciones.	0,13	2	0,26
A2	Incremento en ataques informáticos.	0,13	3	0,39
A3	Legislación cambiante en seguridad y salud ocupacional.	0,09	2	0,18
A4	Administración manual de la seguridad y salud ocupacional.	0,09	2	0,18
A5	Incremento en la regulación estatal para las empresas que ofrecen servicios de tecnologías de la información y comunicaciones	0,06	1	0,06
Total		1,00		1,97

Definición de los factores

Tabla 7. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.E.

Número	Oportunidades	Definición
O1	Fomento del gobierno en el desarrollo de emprendimientos en las tecnologías de la información y comunicación.	Programas del gobierno nacional para incentivar económicamente emprendimientos innovadores en el área de TICs, como por ejemplo impulsa, apps.co y talento digital.
O2	Crecimiento del sector pymes	Alto número de nuevas empresas PYMES.
O3	Aumento de construcción de proyectos de vivienda en propiedad horizontal	Incremento sostenido en los últimos años del área licenciada para construcción de proyectos de propiedad horizontal.
O4	Legislación de mayor exigencia a nivel de seguridad y salud ocupacional	Incremento en las exigencias de los sistemas de salud ocupacional y seguridad industrial, en términos de monitoreo y seguimiento.
O5	Disminución de los costos para adquirir infraestructura en tecnologías de la información en la nube	Representan el acceso a tecnologías de procesamiento y almacenamiento de gran capacidad, seguros y a bajo costo.
Número	Amenazas	Definición
A1	Déficit de personal capacitado en tecnologías de información y comunicaciones	Ausencia de programas de formación especializada en desarrollo de software y aplicaciones
A2	Incremento en ataques informáticos	Define el riesgo ante ataques de terceros que perjudiquen la operación normal de la empresa y ponga en riesgo la calidad de los servicios prestados.

A3	Legislación cambiante en seguridad y salud ocupacional	Expone a la organización a la pérdida de vigencia en los desarrollos orientados a la plataforma de SISOCLOUD
A4	Administración manual de la seguridad y salud ocupacional	Representa una alternativa para las empresas al manejo de los sistemas de seguridad y salud ocupacional en una plataforma web
A5	Incremento en la regulación estatal para las empresas que ofrecen servicios de tecnologías de la información y comunicaciones	

Análisis

La calificación total EQS en el aprovechamiento de oportunidades y afrontamiento de amenazas del sector en bajo del 1,97.

El 50% del peso de la calificación lo dan las oportunidades y el 50% del peso lo dan las amenazas.

Si EQS aprovecha mejor las oportunidades O2 y O3 aumentándolas en un 2 puntos pues existen los aplicativos diseñados y probados para estos sectores, cambia su calificación de bajo a medio de 2,41.

EQS puede afrontar la amenaza A1 aprovechando mejor la oportunidad O1 de tal forma que al incrementar un punto respectivamente se pasa de nivel bajo a medio.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I) para la Empresa EQS S.A.S

Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)				
Número	Fortalezas	Peso	Calificación	Total
F1	Diseño de aplicaciones de alta calidad	0,1	2	0,20
F2	Innovación de productos	0,1	2	0,20
F3	Servicio orientado al cliente	0,1	3	0,30
F4	Competencia técnica en desarrollo de aplicativos	0,08	3	0,24
F5	Bajos costos fijos	0,08	3	0,24
F6	Control en la cadena de diseño	0,03	3	0,09
Número	Debilidades	Peso	Calificación	Total
D1	Ausencia de planeación del área comercial	0,1	1	0,10
D2	No hay planeación y establecimiento de objetivos	0,1	1	0,10
D3	Capacidad de producción limitada	0,08	3	0,24
D4	Bajo margen de rentabilidad	0,08	1	0,08
D5	Ausencia de estructura de costos	0,08	2	0,16
D6	No hay estandarización de procesos	0,04	2	0,08
D7	Bajo posicionamiento de marca	0,03	1	0,03
Total		1,00		2,06

Definición de factores

Tabla 9. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.I.

Número	Fortalezas	Descripción
F1	Diseño de aplicaciones de alta calidad	Los productos desarrollados por la compañía brindan un alto nivel seguridad, rendimiento, amigabilidad y funcionalidad.
F2	Innovación de productos	Es la capacidad que tiene actualmente la compañía de desarrollar nuevos productos y servicios que generan un impacto positivo en la solución de las necesidades de los clientes.
F3	Servicio orientado al cliente	Se refiere a la capacidad de la organización para adelantar atención y soporte técnico de forma personalizada a los clientes.
F4	Competencia técnica en desarrollo de aplicativos	La compañía cuenta con la capacidad técnica y operativa para desarrollar aplicaciones que generan impacto en el mejoramiento de los procesos y productos de los clientes.
F5	Bajos costos fijos	La estructura organizacional y la estrategia de contratación de servicios en la nube permiten a la compañía tener bajos costos fijos.
F6	Control en la cadena de diseño	
Número	Debilidades	Descripción

D1	Ausencia de planeación del área comercial	No se tienen establecidas metas comerciales ni objetivos para el área.
D2	No hay planeación y establecimiento de objetivos	La empresa no cuenta con un sistema de planeación a mediano y largo plazo
D3	Capacidad de producción limitada	Recurso humano con competencia técnica limitado
D4	Bajo margen de rentabilidad	La compañía no tiene niveles de ventas que garantice un margen de rentabilidad esperado.
D5	Ausencia de estructura de costos	No se tiene identificada la estructura de costos asociada al desarrollo de los productos y servicios de la compañía.
D6	No hay estandarización de procesos	No están definidos los procesos de la compañía
D7	Bajo posicionamiento de marca	No existe un reconocimiento suficiente de las marcas desarrolladas por la compañía.

Análisis

La calificación total del nivel de competitividad es del 2,06 que es bajo.

El 49% del peso de la calificación lo dan las fortalezas y el 51% del peso lo dan las debilidades.

Las fortalezas F1, F2 y las debilidades D1, D2 al incrementar su calificación en un 1 punto a todas se aumenta el nivel de competitividad a 2,46 pasando de bajo a medio.

Si EQS hiciera de manera más efectiva frente a la debilidad D1 y D2 pasando de 1 a 2 podría aprovechar mucho mejor la fortaleza F1 y F2 pasando de 2 a 3, con planes de acción a corto y mediano plazo pues las aplicaciones de alta calidad existen pero no han sido debidamente comercializadas.

EQS con F4 y F1 puede hacer frente y contrarrestar a D7, que impacta de manera directa sobre D1, pasando de un nivel bajo a uno medio.

3.3 Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C)

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C) para la Empresa EQS S.A.S

Nro.	Factores críticos	Peso	EQS		INKO		PENSEMOS		VISION ING	
			Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total
1	Calidad de las aplicaciones (amigabilidad, rendimiento y mantenimiento)	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2	Servicio al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,60	3	0,45
3	Capital relacional	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,60	4	0,60
4	Tecnología de vanguardia	0,10	3	0,30	3	0,3	2	0,20	3	0,30
5	Personal calificado en desarrollo	0,10	2	0,20	2	0,2	4	0,40	3	0,30
6	Seguridad de la información	0,10	4	0,40	2	0,2	3	0,30	2	0,20
7	Clúster del sector	0,10	2	0,20	3	0,3	4	0,40	3	0,30
8	Capacidad de innovación	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
9	Capital de trabajo	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
	Total	1,00		2,38		2,5		3,39		2,97
Nivel de competitividad			Medio bajo		Medio		Alto		Medio alto	

3.3.1 Definición de factores

Tabla 11. Definición de Variables de la Matriz M.E.F.I.

Nro.	Factores críticos	Definición
1	Calidad de las aplicaciones (amigabilidad, rendimiento y mantenimiento)	Se refiere a la capacidad de las características técnicas de las aplicaciones desarrolladas para cumplir con las expectativas del cliente, en términos de amigabilidad, rendimiento y mantenimiento)
2	Servicio al cliente	Corresponde a las políticas y estrategias implementadas para atender los requerimientos del cliente
3	Capital relacional	Hace referencia a la capacidad de la organización para desarrollar redes de contactos que aporten al crecimiento y diversificación de clientes.
4	Tecnología de vanguardia	La capacidad de la organización por contar con tecnologías que mejoren su eficiencia operativa y permitan desarrollar nuevos productos y servicios.
5	Personal calificado en desarrollo	Profesionales con competencias para el desarrollo de software y aplicaciones.
6	Seguridad de la información	Capacidad de la organización para implementar protocolos y herramientas que contribuyan al mejoramiento de la seguridad de la información.
7	Clúster del sector	Corresponde a contar con capacidad institucional desde el sector privado para desarrollar el sector
8	Capacidad de innovación	La facilidad de la organización para generar nuevas

Nro.	Factores críticos	Definición
		plataformas y aplicaciones que permitan diversificar sus productos y ampliar mercado.
9	Capital de trabajo	Capacidad de la organización para afrontar las obligaciones financieras necesarias para garantizar su operación.

3.3.2 Análisis

Líder del sector pensemos con una calificación de 3,39 y una diferencia considerable con los demás competidores.

EQS al mejorar en el tema de aprovechar el capital relacional en dos punto nos pasa a nivel medio alto de 2,68, de tal forma que este factor clave del sector nos permite hacer frente a la debilidad de bajo posicionamiento de marca.

EQS puede mejorar en el factor clave de personal calificado en desarrollo en un punto pasando a un nivel medio alto de 2,56, permitiendo aprovechar mucho mejor la fortaleza competencia técnica en desarrollo de aplicativos.

3.4 Análisis de las cinco fuerzas

Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la Empresa EQS S.A.S

Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
I. Amenaza de nuevos participantes							
Barrera a la Entrada							
Economías de escala	Altas			3			Pequeña
Diferenciación del producto	Diferente		2				Estándar
Experiencia y efectos de aprendizaje	Alta		2				Baja
Lealtad de marca	Alta				4		Baja
Costos del Cambio	Alto		2				Baja
Requerimientos de Capital	Alto				4		Bajo
Acceso a tecnología	Difícil			3			Fácil
Acceso a canales de distribución	Difícil					5	Fácil
Acción del gobierno							
Protección a la industria	Alta					5	Baja
Regulación de la industria	Alta				4		Baja
Coherencias de políticas	Alta						Baja
Cambio de monedas extranjeras	Difícil					5	Fácil
Amenaza de nuevos participantes	2,20	0	3	2	3	3	
Totales	7,80	0	6	6	12	15	
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
II. Rivalidad entre competidores							
Rivalidad entre competidores							
Competidores participantes en la industria	Pocos			3			Muchos
Costos fijos	Altos				4		Bajos
Costo de cambio	Alto		2				Bajo
Crecimiento de la industria	Alto			3			Bajo

Diferenciación de producto	Diferente		2				Estándar
Incremento en la capacidad	Baja			3			Alta
Barreras de Salida							
Barrera emocionales	Baja	1					Alta
Especialización de activos	Baja	1					Alta
Costo de salida	Baja			3			Alta
Restricciones gubernamentales y sociales	Baja	1					Alta
Rivalidad entre competidores	2,00	3	2	4	1	0	
Totales	4,60	3	4	12	4	0	
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
III. Amenaza de productos sustitutos							
Costos de cambio del usuario	Alto		2				Bajo
Valor precio del sustituto	Alto			3			Bajo
Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Baja			3			Alta
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja			3			Alta
Amenaza de productos sustitutos	0,80	0	1	3	0	0	
Totales	2,20	0	2	9	0	0	
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
IV. Poder de negociación de los compradores							
Poder de los compradores							
Número de compradores importantes	Muchos		2				Pocos
Costo de Cambio del comprador	Alto		2				Bajo
Amenaza de integración hacia atrás del comprador	Bajo			3			Alta
Amenaza de integración hacia delante de la industria	Bajo			3			Alta
Contribución a la calidad de los productos de los compradores	Bajo		2				Alta

costo total de los compradores contribuido por la industria	Bajo		2				Alta
Rentabilidad de los proveedores	Alta			3			Baja
Poder de negociación de los compradores	1,40	0	4	3	0	0	
Totales	3,40	0	8	9	0	0	
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
V. Poder de negociación de proveedores							
Número de proveedores importantes	Muchos		2				Poco
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	Alta		2				Baja
Importancia del sector industrial para beneficios netos de proveedores	Alta		2				Baja
Contribución de proveedores a la calidad o servicio de productos de la industria	Baja				4		Alta
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Baja		2				Alta
Amenaza de integración del proveedor hacia delante	Baja	1					Alta
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Baja		2				Alta
Poder de negociación de proveedores	1,40	1	5	0	1	0	
Totales	3,00	1	10	0	4	0	

Análisis

Al analizar la naturaleza de la competitiva mediante las cinco fuerzas de Porter da como principales factores las amenazas de nuevos participantes y la rivalidad entre competidores.

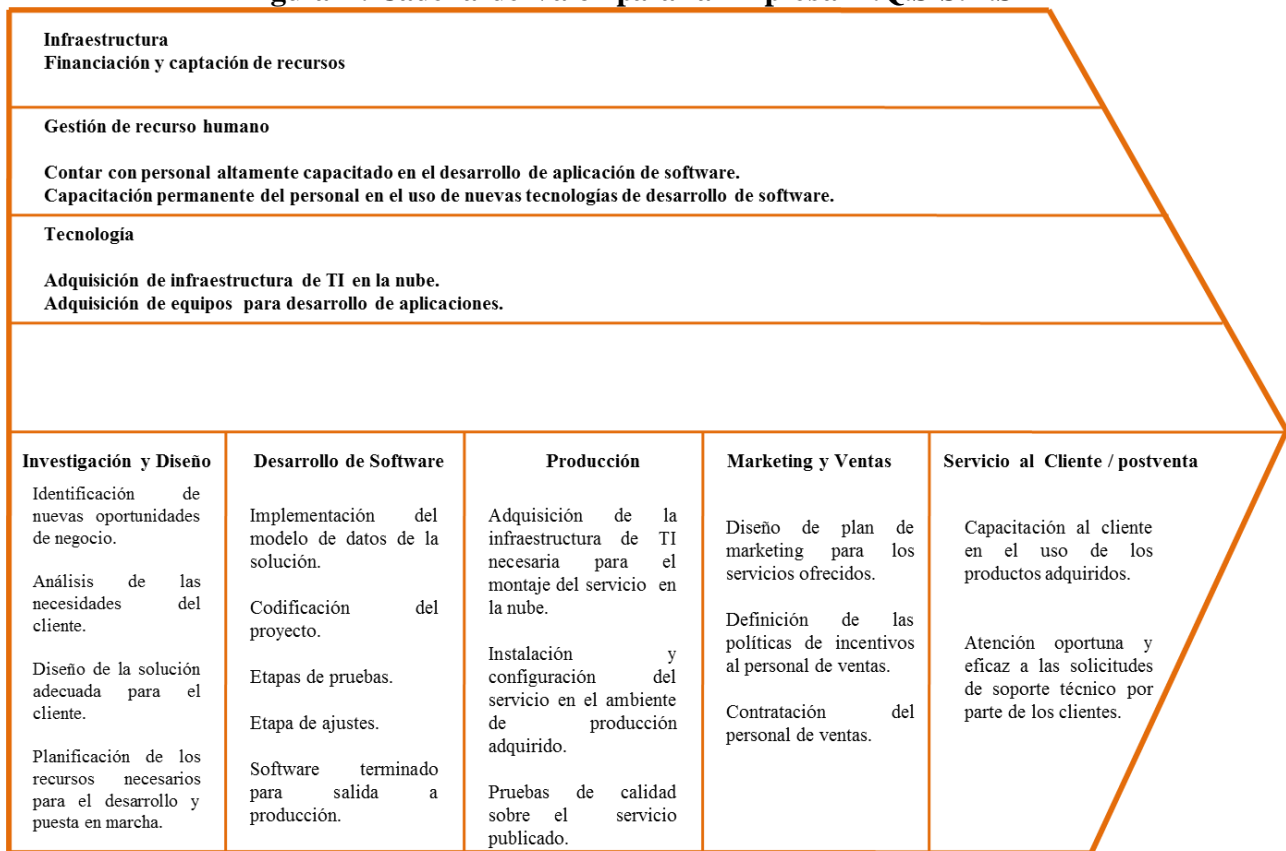
Dentro de los aspectos de mayor impacto dentro de la amenazas de nuevos participantes esta:
 Acceso a canales de distribución, Protección a la industria y Cambio de monedas extranjeras.

Estos aspectos nos permiten evaluar la matriz MEFE donde se puede evidenciar que una de las principales amenazas es el incremento en regulación estatal de las empresas de tecnología que está directamente relacionado con el acceso a canales de distribución y a la protección de la industria.

Dentro de las principales amenazas de rivalidad entre competidores esta los Costos fijos y este factor está relacionado y analizado en la matriz MPEC en el punto de capital de trabajo.

3.5 Análisis de la cadena de valor

Figura 4. Cadena de Valor para la Empresa E.Q.S S.A.S



Análisis

EQS es reconocido por ser una empresa innovadora lo cual va alienado a la investigación y diseño, así como su capacidad técnica en diseño de aplicaciones de alta calidad que va alineada a desarrollo de software. Una de las debilidades de EQS esta orientada a marketing y ventas pues no tiene definición de objetivos tanto gerenciales como específicos, ni a nivel de ventas o de posicionamiento de mercado. El servicio al cliente es una fortaleza actual y permite mejorar los indicadores de permanencia de los clientes.

3.6 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A)

Tabla 13. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) para la Empresa E.Q.S S.A.S

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Diseño de aplicaciones de alta calidad	D1	Ausencia de planeación del área comercial
		F2	Innovación de productos	D2	No hay planeación y establecimiento de objetivos
		F3	Servicio orientado al cliente	D3	Capacidad de producción limitada
		F4	Competencia técnica en desarrollo de aplicativos	D4	Bajo margen de rentabilidad
		F5	Bajos costos fijos	D5	Ausencia de estructura de costos
		F6	Control en la cadena de diseño	D6	No hay estandarización de procesos
				D7	BAJO POSICIONAMIENTO DE MARCA
Oportunidades	O1	Fomento del gobierno en el desarrollo de emprendimientos en las tecnologías de la información y comunicación.	F1,O1,O2,O3,O4,O5: Desarrollo de producto	D1,O1,O2,O3,O4,O5 : Penetración de Mercado	
	O2	Crecimiento del sector pymes	F2,O1,O2,O3,O4,O5: Desarrollo de producto	D2,O2,O3,O4,O5 : Penetración de Mercado	
	O3	Aumento de construcción de proyectos de vivienda en propiedad horizontal	F2,O2,O3,O4: Penetración de mercado	D2,O1: Diversificación Concéntrica	
	O4	Legislación de mayor exigencia a nivel de seguridad y salud ocupacional	F4,O1,O2,O3,O4,O5: Desarrollo de producto	D3,O1,O2,O3,O4,O5 : Desarrollo de Producto	
			F5,O1,O2,O3,O5: Penetración de mercado	D4,O1,O2,O3,O4,O5: Penetración de Mercado	
				D5,O1,O2,O3,O4,O5: Desarrollo de Producto	
				D6,O1,O2,O3,O4,O5 : Desarrollo de Producto	
				D7,O1,O2,O3,O4,O5: Penetración de Mercado	

	<p>O5 Disminución de los costos para adquirir infraestructura en tecnologías de la información en la nube</p>	<p>F6,O1 : Diversificación concéntrica F6,O2,O3,O4 : Desarrollo de mercado</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Amenazas</p>	<p>A1 Déficit de personal capacitado en tecnologías de información y comunicaciones</p>	<p>F1,A1,A2,A5: Desarrollo de Producto F1,A3: Diversificación Concéntrica F1,A4: Penetración de Mercado</p>	<p>D1,A2,A4 : Penetración de Mercado</p>
	<p>A2 Incremento en ataques informáticos</p>	<p>F2,A2,A3: Desarrollo de Producto</p>	<p>D2,A2,A4 : Penetración de Mercado</p>
	<p>A3 Legislación cambiante en seguridad y salud ocupacional</p>	<p>F2,A4: Penetración de Mercado F3,A2,A3,A4: Penetración de Mercado</p>	<p>D3,A1,A3,A4,A5: Desarrollo de Producto D4,A1,A2,A5: Desarrollo de Producto</p>
	<p>A4 Administración manual de la seguridad y salud ocupacional</p>	<p>F3,A5: Desarrollo de Producto F4,A1,A2,A3: Desarrollo de Producto</p>	<p>D4,A3,A4: Penetración de Mercado D5,A1,A2,A3,A4,A5: Desarrollo de Producto</p>
	<p>A5 Incremento en la regulación estatal para las empresas que ofrecen servicios de tecnologías de la información y comunicaciones</p>	<p>F4,A4: Penetración de Mercado F5,A1,A2,A3,A4,A5: Desarrollo de Producto F6,A1,A2,A3: Desarrollo de Producto F6,A4: Penetración de Mercado</p>	<p>D6,A1,A2,A3,A4,A5: Desarrollo de Producto D7,A2,A3,A4 : Penetración de Mercado</p>

Análisis

La matriz FODA permite la identificación de estrategias factibles, que permitan el aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades y afrontar las Amenazas y debilidades, por lo tanto para EQS se identifica como estrategias priorizadas las siguientes:

Tabla 14. Estrategias Priorizadas

Estrategia	Conteo
Desarrollo de producto	69
Penetración de mercado	36
Diversificación concéntrica	3
Desarrollo de mercado	3
No aplica	19
Total	130

3.7 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A)

Tabla 15. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A) para la empresa E.Q.S .A.S

Fortaleza financiera	Calificaciones
Capital de trabajo	2
Liquidez	2
Bajo nivel de endeudamiento	6
Rendimiento sobre la inversión	3
Total	13,00
Promedio	3,25
Estabilidad ambiental	Calificaciones
Cambios tecnológicos	4
Políticas gubernamentales	4
TRM	4
Incremento en la demanda de servicios de tecnología	2
Protección de la innovación	1
Total	15,00
Promedio	3,00
Fortaleza industrial	Calificaciones
Desarrollo de un Clúster	2
Investigación y desarrollo	3

Acceso a capacitación en alta tecnología	3
Acceso a infraestructura de TI	5
Capital humano especializado	4
Encadenamiento Universidad, Empresas y Estado	2
Total	19,00
Promedio	3,17
Ventaja competitiva	Calificaciones
Participación en el mercado	1
Calidad del producto	5
Fidelización de clientes	4
Servicio de posventa	4
Tecnología de vanguardia	5
Talento Humano especializado	5
Alta disponibilidad de infraestructura de TI	5
Bajo precio de venta	5
Total	34,00
Promedio	4,25

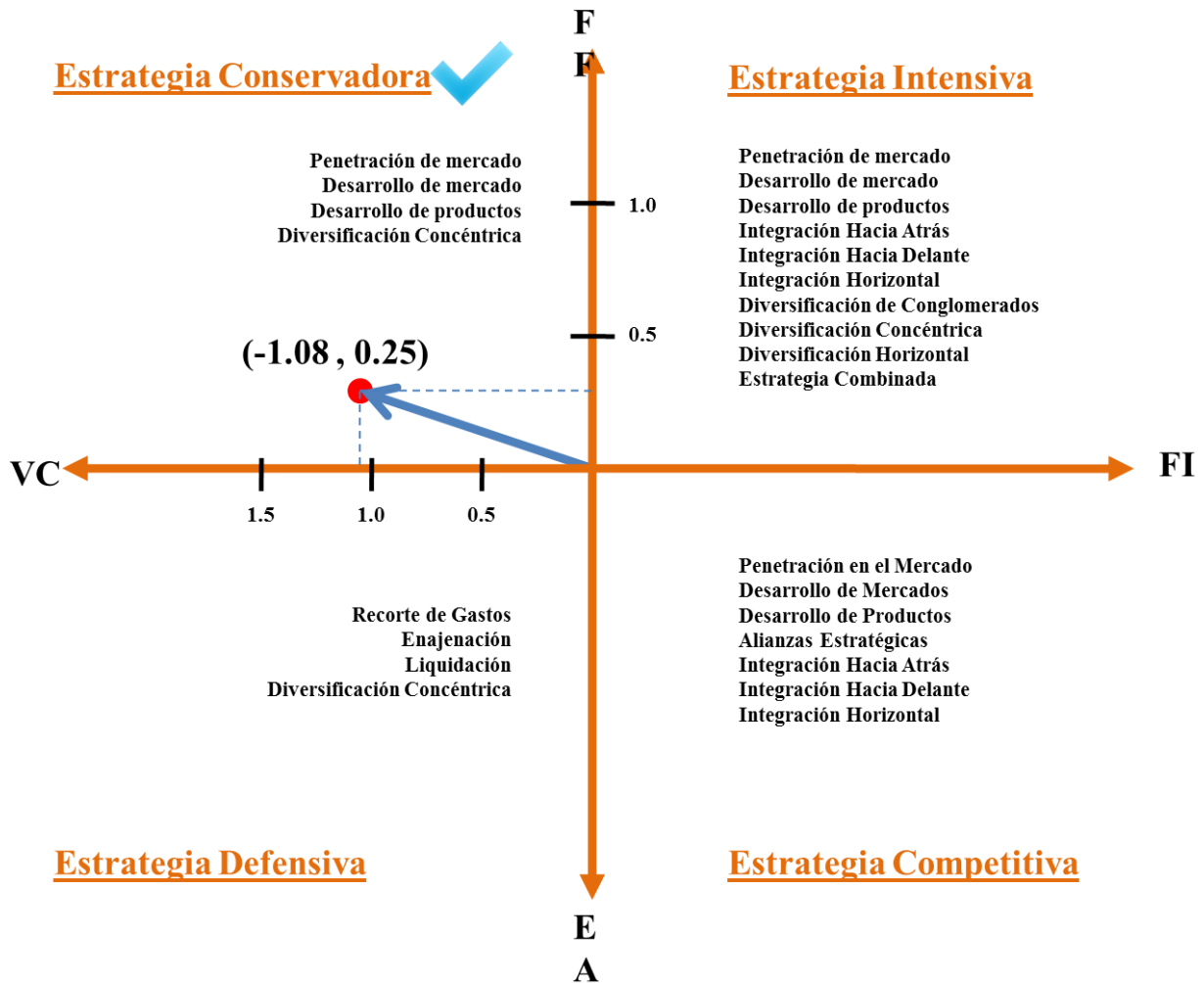
3.7.1 Resultados

Los resultados de la P.E.E.A. son los siguientes:

Tabla 16. Resultados de la matriz P.E.E.A

	Resultados
Total estabilidad ambiental	3,00
Total ventaja competitiva	4,25
Total fortaleza industrial	3,17
Total fortaleza financiera	3,25
$X = FI - VC$	-1,08
$Y = FF - EA$	0,25

Figura 5. Plano P.E.E.A. para EQS S.A.S

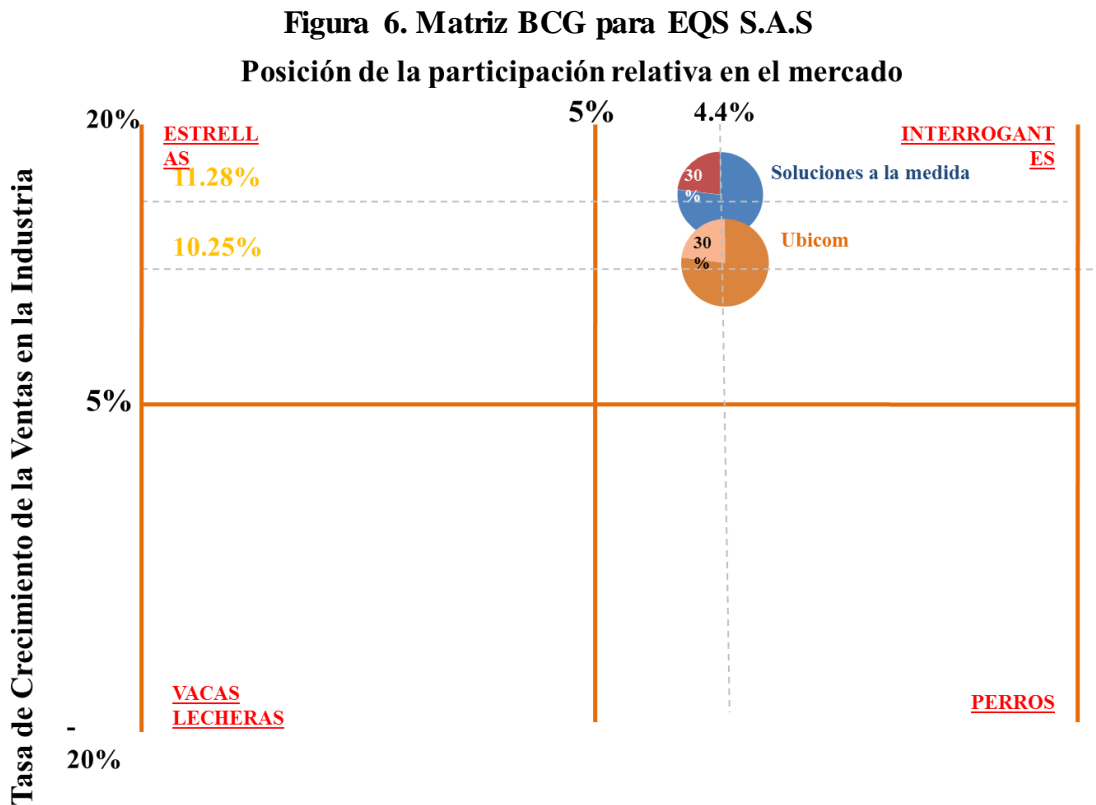


3.7.2 Análisis

El análisis de la matriz PEEA da como resultado una estrategia conservadora ubicada en el tercer cuadrante, lo que implica que las estrategias son desarrollo de producto, penetración de mercado, diversificación concéntrica y desarrollo de mercado, las cuales coinciden con la matriz FODA. Este tipo de estrategia implica que no hay necesidad de correr demasiados riesgos y si permanecer cerca de las competencias básicas.

Estar en este cuadrante implica que las ventajas competitivas de EQS son mayores que las fortalezas del sector y que las fortalezas financieras de EQS son mayores que la estabilidad ambiental del sector. Estas fortalezas hacen que la estrategia conservadora sea adecuada.

3.8 Matriz del Boston Consulting Group



Análisis

Los productos iHorizontal y SISO Cloud no aparecen en la BCG porque son productos que están en etapa de validación de mercado por ende no generan ingresos.

Aplicaciones a la medida y el producto UBICOM se ubican en el cuadrante de interrogantes por ser relativamente nuevos en el mercado por lo tanto la estrategia de crecer en participación de mercado es la adecuada y está alineada con la penetración de mercado.

3.9 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (M.P.E.C)

Tabla 17. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (M.P.E.C) para la Empresa EQS S.A.S

Estrategias			Desarrollo de Producto		Penetración de Mercado		Diversificación Concéntrica	
NRO	Oportunidades	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
O1	Fomento del gobierno en el desarrollo de emprendimientos en las tecnologías de la información y comunicación.	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
O2	Crecimiento del sector pymes	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
O3	Aumento de construcción de proyectos de vivienda en propiedad horizontal	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
O4	Legislación de mayor exigencia a nivel de seguridad y salud ocupacional	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
O5	Disminución de los costos para adquirir infraestructura en tecnologías de la información en la nube	0,06		0,00	3	0,18		0
NRO	Amenazas	Peso						
A1	Déficit de personal capacitado en tecnologías de información y comunicaciones	0,13	0	0,00		0	2	0,26
A2	Incremento en ataques informáticos	0,13	4	0,52		0	3	0,39
A3	Legislación cambiante en seguridad y salud ocupacional	0,09	3	0,27		0	2	0,18
A4	Administración manual de la seguridad y salud ocupacional	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
A5	Incremento en la regulación estatal para las empresas que ofrecen servicios de tecnologías de la información	0,06	2	0,12		0		0

	y comunicaciones							
TOTAL		1,00		2,63		2,3		2,11
Estrategias			Desarrollo de producto		Penetración de mercado		Diversificación concéntrica	
Nro.	Fortalezas	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
F1	Diseño de aplicaciones de alta calidad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
F2	Innovación de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
F3	Servicio orientado al cliente	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
F4	Competencia técnica en desarrollo de aplicativos	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
F5	Bajos costos fijos	0,08	4	0,32	4	0,32		0
F6	Control en la cadena de diseño	0,03	4	0,12		0	3	0,09
Nro.	Debilidades	Peso						
D1	Ausencia de planeación del área comercial	0,1	2	0,2	4	0,4		0
D2	No hay planeación y establecimiento de objetivos	0,1	2	0,2	4	0,4		0
D3	Capacidad de producción limitada	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
D4	Bajo margen de rentabilidad	0,08	3	0,24	4	0,32		0
D5	Ausencia de estructura de costos	0,08	3	0,24	4	0,32		0
D6	No hay estandarización de procesos	0,04		0		0		0
D7	Bajo posicionamiento de marca	0,03	3	0,09	4	0,12		0
Total		1,00		2,97		3,56		1,67

Análisis

El análisis de la matriz MPEC da como prioritaria la estrategia de penetración de mercado, sin embargo está muy cerca en puntuación el desarrollo de producto. Al ser una

estrategia conservadora se puede pensar en hacer una penetración de mercado tranquila sin necesidad de correr tantos riesgos, es decir una meta de crecimiento moderada.

Tabla 18. Resultado M.P.E.C para la Empresa EQS S.A.S

Desarrollo de Producto	Penetración de Mercado	Diversificación Concéntrica
5,60	5,86	3,78

4. Implementación y evaluación estratégica

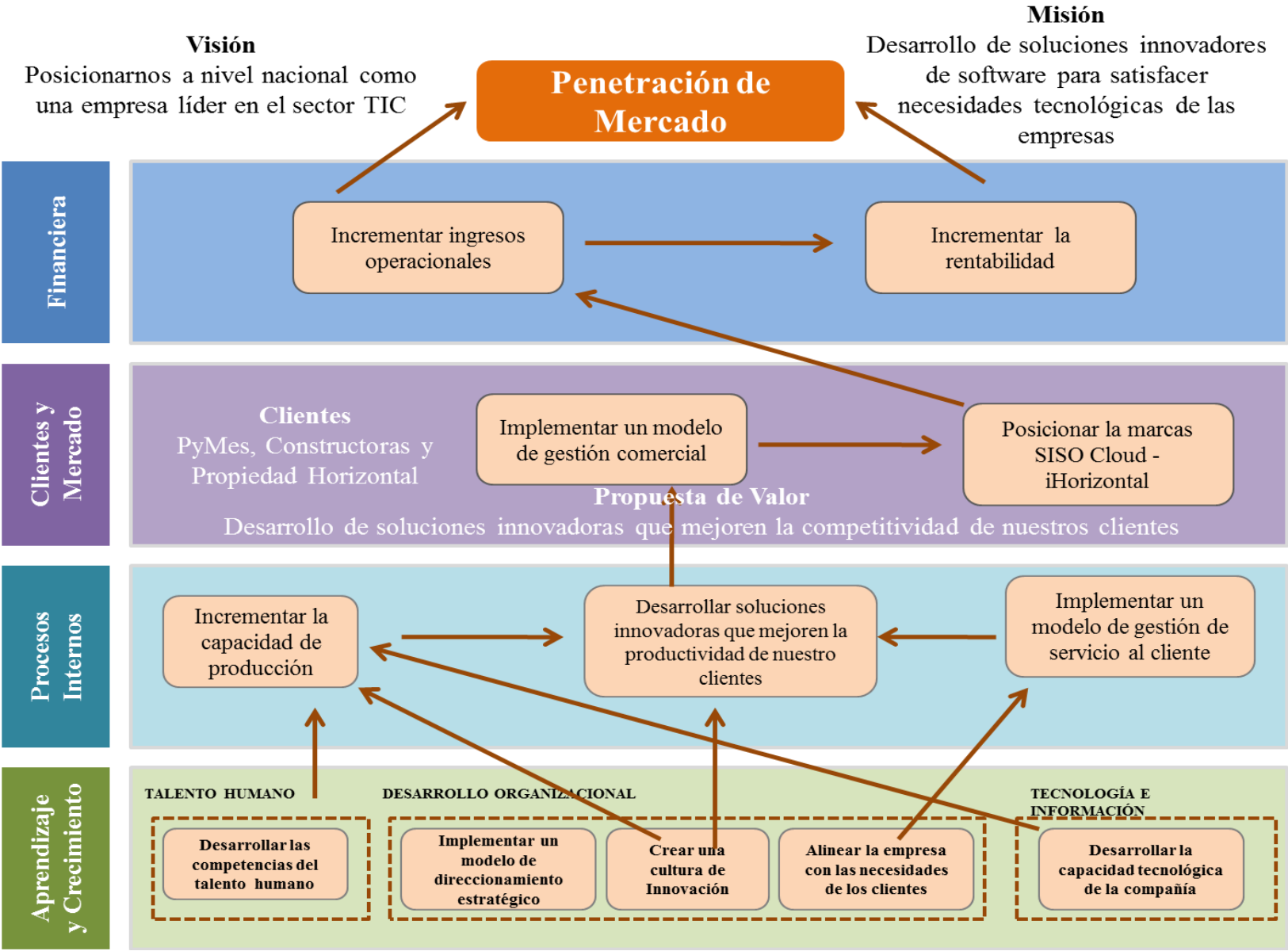
4.1 Mapa de objetivos estratégicos

El mapa de objetivos estratégicos de EQS está direccionado a garantizar el crecimiento sostenible mediante la estrategia de penetración de mercado, para lo cual se establecen los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas de la empresa y se define el relacionamiento entre cada uno de estos objetivos. Este mapa estratégico permite alinear a todas las áreas de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico. (Ver figura 7).

Desde la perspectiva interna es fundamental implementar un modelo de direccionamiento estratégico creando una cultura de innovación, desarrollando competencias del talento humano y alineándolo a las necesidades de los clientes de tal forma que lleven a incrementar la capacidad de producción y desarrollar soluciones innovadoras que incrementen la productividad de los clientes, orientando a EQS hacia un modelo de gestión comercial que permita posicionar las marcas principales de siso e ihorizontal llevando a incrementar ingresos operacionales y la rentabilidad.

La relación entre el desarrollo de la competencia del talento humano y la capacidad tecnológica es directa para lograr incrementar la capacidad de producción e implementar un modelo de gestión comercial que lleve a incrementar ventas y la utilidad.

Figura 7. Mapa de objetivos estratégicos para la Empresa EQS S.A.S



4.2 Mapa de indicadores

Tabla 19. Mapa de Indicadores para la Empresa EQS S.A.S

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor Meta	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
			Nombre	Formula					
Financiera	1	Incrementar ingresos operacionales, mediante ventas nuevas y la permanencia de los clientes actuales para aumentar la participación de mercado.	Ventas nuevas	Ejecutado / Meta	25000000	Suscripción de convenios que permitan comercializar de manera masiva.	\$ 24.000.000	Gerente comercial	12 meses
			Deserción de Clientes	Numero Clientes Actuales / Número Clientes mes anterior	5%	Seguimiento a prospectación de clientes, visitas realizadas y ventas de licencias.			\$ 42.000.000
	2	Incrementar rentabilidad mejorando la calidad de las aplicaciones para disminuir los costos de garantía sobre los productos.	Rentabilidad	Utilidad Neta/Ingresos operacionales	40%	Adquisición de infraestructura en la nube aprovechando tasa de cambio	\$ 10.000.000	Gerente	12 meses
						Implementar modelo de calidad en la línea de desarrollos a la medida para garantizar el			Área de desarrollo

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
						cumplimiento de tiempos de entrega y satisfacción del cliente con los márgenes propuestos.			
Clientes y mercado	3	Implementar un modelo de gestión comercial diseñando planes de formación, incentivos y medición para incrementar ventas en la línea SaaS.	Implementación de modelo comercial	% de implementación de modelo comercial	100%	Desarrollar un plan de incentivos comerciales para nuevas ventas y mantenimiento de clientes actuales	\$ 5.000.000	Gerente	3 meses
						Desarrollar plan de capacitación en venta consultiva al equipo comercial.			Gerente comercial
	4	Posicionar las marcas SISO CLOUD - iHorizontal mediante convenios estratégicos para masificar las aplicaciones	Ventas nuevas SISO	Número de licencias vendidas	28	Suscripción de convenios ARL para comercializar la plataforma SISO.	\$ 24.000.000	Gerente comercial	12 meses
			Ventas nuevas iHorizontal	Número de licencias vendidas	400	Convenios con cámara de comercio, fenalco, superintendencia de vigilancia para	\$ 12.000.000	Gerente comercial	12 meses

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
						comercializar a sus asociados la plataforma SISO			
						Seguimiento a ejecución de proyectos con herramienta de gestión de desarrollo		Gerente	12 meses
Procesos internos	5	Incrementar la capacidad de producción haciendo más eficientes los procesos de desarrollo de producto para atender más proyectos simultáneamente.	Capacidad de producción	Producción ejecutada/producción medida	90%	Automatización de tareas de desarrollo de software	\$ 20.000.000	Líder área de desarrollo	6 meses
						Especialización del equipo técnico en procesos de desarrollo por tareas	\$ 10.000.000	Consultoría externa	3 meses
	6	Desarrollar soluciones que mejoren la productividad de los clientes mediante proceso de requerimientos para identificar sus	Desarrollo de producto	productos desarrollados/ meta de propuestos a desarrollar	100%				

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
		necesidades.							
	7	Implementar un modelo de gestión de servicio al cliente mediante la segmentación y unión al proceso comercial para garantizar la permanencia de los mismos.	Implementar modelo de servicio al cliente	% de implementación de modelo comercial	100%	Segmentación de clientes y asignación a asesores comerciales para su mantenimiento y permanencia	\$ 2.000.000	Gerente comercial	2 meses
						Dentro de la contratación al desempeño de los comerciales participación alta de deserción de clientes.	\$ 2.000.000	Gerente	2 meses
Aprendizaje y conocimiento	8	Desarrollar las competencias de talento humano mediante procesos de formación continua para mejorar la calidad y la innovación de los productos desarrollados.	Medición de desempeño	Medición lograda/medición propuesta	90%	Formación a comerciales en plataforma siso e ihorizontal	\$ 3.120.000	consultor	1 mes
						Formación a equipo técnico para el desarrollo de nuevas plataformas	\$ 4.000.000	consultor	12 meses
	9	Implementar un modelo de direccionamiento	Implementación modelo de	% implementación	100%	Definir objetivos estratégicos con sus		gerencia	1 mes

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
		estratégico mediante el diseño y aplicación de los mapas de objetivos estratégicos e indicadores para garantizar el crecimiento sostenible de EQS.	dirección	modelo de dirección		respectivos indicadores y medirlos mediante la contratación al desempeño			
						Comités gerenciales se seguimiento semanal con tablero de gestión por áreas.		gerencia comercial	12 meses
	10	Crear una cultura de innovación mediante la investigación constante que permita desarrollar aplicaciones de vanguardia.	Medición de cultura innovación	planes de acción ejecutado/planes de acción planteados	100%	Definir tiempos de investigación y desarrollo para área técnica		gerencia	1 mes
						Comités de creación de productos con incentivos económicos para ideas aplicables	\$ 6.000.000	área de desarrollo	12 meses
					Desarrollar procesos de formación en modelo plan carrera	\$ 4.000.000	gerencia	1 mes	
	11	Alinear la empresa con las necesidades de los	Satisfacción del	Encuesta de satisfacción	90%	Implementar encuesta de satisfacción de clientes y	\$ 6.240.000	gerencia	12

Perspectiva	Número	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor	Plan de Acción	Presupuesto	Responsable	Tiempo
		clientes integrando el proceso de servicio al cliente al proceso de diseño para garantizar su permanencia	cliente	del cliente		visitas de seguimiento post implementación de productos.		comercial	meses
						Dentro de visitas de seguimiento de clientes identificar necesidades de mejora		gerencia comercial	12 meses
	12	Desarrollar la capacidad tecnológica de la compañía accediendo a tecnología de vanguardia para garantizar una alta disponibilidad de servicios a nuestros clientes.	Cambios tecnológicos	Cambios tecnológicos ejecutados/cambios tecnológicos planteados	100%	Aprovisionamiento de infraestructura en la nube para garantizar un crecimiento escalonado.			
					Acceso de tecnología de vanguardia y articulación con comités de creación de producto.				
						Capacitación constante en tecnologías de vanguardia para desarrollo de nuevas plataformas o mejora de las actuales.		gerencia	12 meses

5. Conclusiones y recomendaciones

Al analizar todas las herramientas de la etapa de aportación de información se identifica que una de las debilidades más grandes de EQS es no tener un proceso de planeación y establecimiento de objetivos pues le impide aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del sector de las TICs, adicionalmente el sector tiene bajas barreras de entrada.

Mediante el análisis de las herramientas de etapa de ajuste se puede ver que las ventajas competitivas de EQS son mayores que las fortalezas industriales del sector y las fortalezas financieras de EQS son mayores que la estabilidad ambiental del sector por ende tiene EQS un escenario interno favorable, sin embargo sus productos son interrogantes por ser nuevos. Estas condiciones particulares hacen que las estrategias priorizadas sean penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica en intensidad moderada o conservadora.

Al evaluar entre las estrategias priorizadas cuales permiten aprovechar mejor las fortalezas internas de EQS y oportunidades del sector, así como hacer frente a las debilidades mediante la herramienta matriz MPEC, se concluye que la estrategia de penetración de mercado es la más adecuada por tener unos productos desarrollados de alta calidad con unos costos fijos bajos que al tener mayor participación de mercado incrementan de manera directamente proporcional las utilidades.

Para implementar los objetivos estratégicos planteados dentro del tablero de mando le implica a EQS una inversión de recursos de 180 millones en un año, por ende resulta fundamental priorizar planes de acción que lleven a una mejora gradual, sobre todo en ítems de planeación de la alta gerencia que no tienen impacto económico en inversión pero si en resultados estratégicos.

Se recomienda a EQS priorizar los planes de acción del área comercial que le permitan incrementar sus clientes aprovechando que puede hacerlo en una estrategia conservadora.

Se recomiendo a la alta dirección de EQS estar en procesos de formación continua de su área técnica para mantener su foco de cultura de innovación.

6. Bibliografía

David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación.

Porter, M.E. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Piramide.

Beltrán J, J.M. (2000). Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.

Godet, M., Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

www.compitem360.com