



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO.**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA GEEDGO S. DE R.L. DE TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**MADISSON GISELLE DÍAZ RUBIO**

**VÍCTOR MANUEL PACHECO ALVARADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FCO. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE.**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA GEEDGO S. DE R.L. DE TEGUCIGALPA**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**FRANCISCO MONDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**FERNANDO PEÑA**

**MAURICIO ALPIZAR**

**JORGE CENTENO**



**FACULTAD DE POSTGRADO  
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GEEDGO S. DE  
R.L. DE TEGUCIGALPA**

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:  
MADISSON GISELLE DÍAZ RUBIO  
VÍCTOR MANUEL PACHECO ALVARADO**

**RESUMEN**

La presente investigación ha tenido como propósito coadyuvar con el crecimiento y desarrollo de la empresa Geedgo S. de R.L. ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, entregándole una propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2019-2024. En este plan estratégico se han analizado los factores del macro-entorno que afectan directamente a una organización que como Geedgo S. de R.L. navega en la industria de desarrolladores de sistemas de información, además se ha propuesto una estructura organizativa y un plan de implementación. El proceso investigativo se realizó en dos fases, la primera, en sesiones de trabajo con los socios de la empresa con el objetivo de conocer los datos relevantes en cuanto a la historia de la empresa, tipos de clientes y segmento de población con la que han venido trabajando, en sesiones posteriores se diseñaron la visión, la misión de la empresa, los objetivos estratégicos y los valores. La segunda fase fue conocer, por medio de una encuesta, la opinión de los clientes respecto a la calidad de los servicios, el precio y factores que propiciaron la relación cliente - proveedor. Como resultados de la investigación se ha formulado un Plan Estratégico y un Plan de Negocios Modelo Canvas, ambos complementarios entre sí, documentos que han de guiar el accionar de la empresa para el próximo quinquenio.

Palabras claves: Canvas, Estrategia, Implementación, Objetivos, Plan.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY GEEDGO S. DE R. L. FRON TEGUCIGALPA**

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:  
MADISSON GISELLE DÍAZ RUBIO  
VÍCTOR MANUEL PACHECO ALVARADO**

## **ABSTRACT**

The following research had as purpose to collaborate with the growth and development of the Geegdo S. De R.L. Company, located at Tegucigalpa city. The collaboration consisted on giving a suggested Strategic Plan for the period of 2019 to 2024. In the Strategic Plan it has been analyzed all the external factors that had affect directly on an organization, such as Geegdo S. de R.L., that belongs to information systems developer's industry; as well, it has been suggested a structure and an implementation plan of it. The investigation process was developed in two phases. The first phase consists on working meetings with the business associates of the company, with the objective to get to know relevant information, such as the history, types of clients and population that they work with. During this phase, were created the vision, mission, strategic objectives and values of the company. The second phase consisted in getting to know, through an inquiry, the opinion of the clients about the service quality, price and any factor that determined the relation with the clients and suppliers. The results of this investigations, allowed formulating a strategic plan and a Canvas model business plan that are complementary with each other. Documents that should guide the actions of the company for the next five years.

Key words: Canvas, Implementation, Objectives, Plan, Strategic.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Daniel Ambros y a mi madre Digna Rubio por su amor incondicional, apoyo y palabras de motivación, así como a mis hermanos Alisson Diaz y Edison Diaz quienes han sido un ejemplo de lucha y esfuerzo para mi durante toda mi vida, ellos son mi sustento para seguir perseverando por mis sueños.

### **Madisson Diaz**

Especial dedicatoria a la salud de mi padre y de mi madre, a la honra de poder compartir con ambos esfuerzos de esta naturaleza; al ejemplo para mis hijas e hijos que si bien tardó en llegar es hoy una realidad y, por supuesto, para la mujer que me ha acompañado los anteriores 25 años y se ha convertido en el hombro donde me apoyo, la frescura en los momentos difíciles y la sonrisa cuando los éxitos y los buenos momentos llegan.

### **Víctor Pacheco**

### **Gracias**

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial al Doctor Francisco Mondino asesor temático, por su apoyo y disposición al brindarnos sus conocimientos, experiencia y orientación en el desarrollo del presente trabajo final de graduación.

A los socios de Geedgo S de R. L., señores José Arturo López y Said Arturo López, por habernos brindado la oportunidad y confianza de realizar nuestro trabajo final en su empresa.

**Gracias**

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 Enunciado del Problema .....	3
1.3.2 Formulación del Problema .....	4
1.3.3 Preguntas de Investigación .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 Análisis del Macro Entorno .....	8
2.1.1 Análisis del Micro Entorno .....	12
2.1 TEORÍA DE SUSTENTO .....	13
2.1.1 Análisis de las Metodologías .....	13
2.2.2 Antecedentes de Metodologías .....	26
2.2.3 Análisis Crítico de las Metodologías.....	28
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	30
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	31
3.1 PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIO MODELO CANVAS .....	31
3.1.1 Tipo y nivel de investigación .....	31
3.1.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	32
3.1.3. Población y muestra.....	33
3.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	33
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	35
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS.....	38
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	38
4.1.1 Breve descripción histórica .....	38
4.1.2 Servicios que ofrece .....	38
4.2 PROCESO ACTUAL .....	39
4.2.1 Descripción de los procesos .....	39

4.2.2	Análisis de personal.....	40
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO .....	41
4.3.1	Justificación.....	41
4.3.2	Aplicación.....	42
4.3.3	Resultados.....	42
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
4.4.1	Análisis de resultados de Entrevista Socios:.....	58
4.4.2	Análisis de resultados de Encuesta en Clientes:.....	59
4.5	PROPUESTA DE MEJORA .....	60
4.5.1	Macro-Entorno.....	61
4.5.2	Micro-Entorno.....	65
4.5.3	Factores Claves del Éxito .....	67
4.5.4	Análisis FODA .....	68
4.5.5	FODA-Estratégico .....	68
4.5.6	Problemas y Retos Estratégicos .....	70
4.5.7	Misión, Visión y Valores .....	70
4.5.8	Objetivos Estratégicos.....	72
4.5.9	Estrategia Genérica .....	73
4.5.10	Grupos Estratégicos .....	74
4.5.11	Lienzo Estratégico .....	75
4.5.12	Plan de Negocios Modelo Canvas .....	77
4.5.13	Estructura Organizacional .....	78
4.5.14	Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.....	80
4.6	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	78
4.6.1	Cronograma de aplicación, detalle de cambios y responsables de su ejecución y presupuesto de aplicación. ....	78
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		81
5.1.	CONCLUSIONES .....	81
5.2.	RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....		83
ANEXOS.....		86
ANEXO 1:	CARTA DE AUTORIZACIÓN GEEDGO S. DE R. L. ....	86
ANEXO 2:	AGENDA DE REUNIONES CON SOCIOS .....	88
ANEXO 3:	ENCUESTA A CLIENTES DE GEEDGO .....	90
ANEXO 4:	VENTAS GEEDGO .....	93

ANEXO 5: INGRESOS GEEDGO.....	94
ANEXO 6: SUELDOS Y SALARIOS GEDDGO .....	95
ANEXO 7: ESTADO DE RESULTADO GEEDGO.....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz del macro y micro entorno de una empresa .....	7
Figura 2. Proyección de la población mundial al 2100.....	10
Figura 3. Metodología para crear el plan estratégico de Geedgo .....	13
Figura 4. Estrategias competitivas genéricas .....	19
Figura 5. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....	21
Figura 6. Metodología para crear plan de negocio modelo Canvas.....	22
Figura 7. Plan de Negocio Modelo Canvas .....	23
Figura 8. Plan de negocios modelo Canvas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 9. Analisis macro-entorno Geedgo .....	61
Figura 10. Análisis competitivo cinco fuerzas de Porter .....	65
Figura 11. Análisis FODA de Geedgo.....	68
Figura 12. Misión Geedgo .....	70
Figura 13. Visión Geedgo .....	71
Figura 14. Valores Geedgo .....	71
Figura 15. Plan de negocio modelo Canvas.....	77
Figura 16. Organigrama Geedgo.....	79
Figura 17. Mapa estratégico Geedgo .....	81
Figura 18. Cuadro de mando integral .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadística población mundial .....	9
Tabla 2. Cronograma de reuniones con los socios de Geedgo .....	35
Tabla 3. Cronograma de visita a los clientes en sus empresas.....	36
Tabla 4. Base de datos clientes Geedgo .....	47
Tabla 5. Preguntas por temas .....	55
Tabla 6. Matriz estudio de la competencia .....	59
Tabla 7. Cruces-FODA .....	69

Tabla 8. Objetivos estratégicos perspectivas cuadro de mando integral .....	72
Tabla 9. Matriz de Trabajo GEEDGO .....	78
Tabla 10. Ventas estimadas Geedgo .....	93
Tabla 11. Ingresos estimados Geedgo .....	94
Tabla 12. Sueldos y salarios estimados Geedgo .....	95
Tabla 13. Estado de resultado Geedgo .....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Pirámide la población de Honduras.....	9
Grafico 2. Población Total Honduras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 3. Estadística poblacional mundial, hombres/mujeres....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico 4. Pregunta 2 razones de compra .....	53
Grafico 5. Razones para abandonar o mantenerse con Geedgo .....	55
Grafico 6. Calificación por área.....	56
Grafico 7. Porcentaje de respuesta numeral c Buena.....	57
Grafico 8. Pregunta cuatro calidades del producto .....	57
Grafico 9. Grupos Estratégicos Geedgo.....	74
Grafico 10. Lienzo estratégico Geedgo .....	76
Grafico 11. Cronograma de trabajo Geedgo .....	80

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Geedgo S. de R. L. (en adelante Geedgo), es una micro-empresa en la industria de Desarrolladores de Sistemas de Información en la ciudad de Tegucigalpa creada en el año 2011 con la intención de cubrir las necesidades de empresas hondureñas del sector PYME, en sistemas de información ERP (Enterprise Resource Planning) operando en la nube. Los socios de Geedgo buscan la posibilidad de crecer a una empresa pequeña y como paso siguiente consolidar una estructura organizativa capaz de enfrentar los problemas de carácter estratégicos e internacionalizarse como principal reto.

La situación anterior plantea la ingente necesidad para Geedgo de definir uno a uno y paso a paso las estrategias y los procesos operativos que le lleven a optimizar su gestión gerencial en la competitiva industria de Empresas Desarrolladores de Sistemas de Información (EDSI), por lo que como punto de partida seleccionaron la formulación del plan estratégico para el periodo 2019-2024.

El diseño del plan se abordó en tres fases, a saber: el diagnóstico, la investigación y la formulación. En la fase de diagnóstico se estudió desde la perspectiva teórica la formulación de un plan estratégico, su importancia y la metodología a utilizar, así también, fue importante conocer la percepción de los socios sobre las variables del entorno que afectan directamente el desarrollo de una EDSI.

Se abordó igualmente, la definición de la empresa, las empresas que compiten y las posibilidades de crecimiento, todo desde el ángulo de vista de los socios. La principal conclusión fue definir a la empresa como una del sector servicios que diseña, desarrolla y pone en el mercado Sistemas de Información ERP y productos a la medida de la necesidad de las empresas

clientes. La percepción de los socios sobre el éxito de la empresa se bifurcaba entre la calidad de la atención post venta y los precios de los servicios o productos.

La segunda fase, de la investigación, tuvo dos vertientes. De una parte, la primera, las sesiones subsiguientes con los socios para diseñar la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos y la segunda vertiente, una encuesta de percepción a los clientes actuales de Geedgo, preguntados sobre los motivos para entablar una relación comercial, la calidad del producto, de la atención post venta y de los precios como factor determinante. Los hallazgos conducen a que la principal razón para relacionarse con Geedgo es que los productos, más que el servicio, cubre una necesidad puntual e inmediata de la empresa, que el precio no es factor determinante, se encontró que el nivel de la banda de precios actuales de los productos de Geedgo son inelásticos con relación a la cantidad demandada, es decir se puede subir o bajar el precio más un punto porcentual sin sufrir efectos en la cantidad demandada. El factor determinante encontrado es la atención al seguimiento post venta.

La tercera fase, la de formulación, capítulo IV del presente documento, se siguió la metodología de “Pasos del Proceso Estratégico” facilitada por el Ingeniero Fernando Peña Cabús en el curso de Dirección Estratégica de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) que adaptado a Geedgo, aparece en el capítulo III de este documento como guía metodológica del plan estratégico. El proceso metodológico se articuló con el documento “10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model Canvas” de Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, (2015) catedráticos de la Universidad Politécnica de Valencia, España, quienes desarrollan el modelo de negocios presentado en el año 2008 por Alexander Osterwalder.

La fase de formulación, que incluye el análisis de los grupos estratégicos, concluye con una propuesta de estructura organizacional para que Geedgo pueda operar como una pequeña empresa, de una propuesta de plan de implementación sostenidos en los objetivos estratégicos, de una propuesta de cronograma de trabajo y de igual manera una propuesta de presupuesto para el primero de los cinco años de cobertura del plan estratégico.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hoy en día la planificación estratégica es un tema muy utilizado por las empresas para crear una guía que les servirá como plan de acción para obtener una mejor posición en el mercado. La planeación es considerada un puente estratégico entre la misión y la visión de la empresa, mediante el cual podrán guiar el alcance de sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Geedgo, es una empresa familiar que ha encontrado un lugar en el mercado como desarrolladora de sistemas de información para otras empresas, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico y por lo tanto con los elementos conductores que contribuyan a la expansión y diversificación de la misma, y poder así, competir en el mercado hondureño como una empresa capaz de cubrir la demanda de manera eficiente.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 Enunciado del Problema

Se observó que Geedgo enfrenta los problemas comunes de una micro-empresa en tema de planificación, organización, dirección, coordinación y control de la misma. También existe una problemática en la cartera no definida de productos y servicios; no se ha realizado un previo

análisis de costos o de mercado para definir precios, además de enfrentar problemas para expandir la empresa por falta de presupuesto; no cuentan con una estructura empresarial definida y adecuada que les permita crecer con un objetivo estratégico claro.

La empresa opera desde 2011 con cuatro empleados, un programador, un vendedor, un cobrador y un contador, todos con lazos familiares. Por falta de personal han tenido que rechazar proyectos importantes y la expansión de la compañía.

Ante la problemática anterior el principal reto de Geedgo, es formular una guía que le permita abordar con sentido estratégico los objetivos para el próximo quinquenio, una ruta de crecimiento donde se aclaren las posibilidades de diversificación, de posicionamiento en el mercado y las ventajas con las cuales piensa competir, asimismo, definir con claridad por qué y para que de la empresa, el cómo y dónde se miran en los próximos cinco años, la estructura que desarrollara las tareas y más conveniente a la industria y a la empresa en particular.

### 1.3.2 Formulación del Problema

Una vez expuesta la problemática de la empresa, la pregunta de investigación ante ese contexto es la siguiente:

¿Cuál es la propuesta de plan estratégico que permita a Geedgo tener una guía de acción, definir sus objetivos y optimizar su gestión en la industria de desarrolladores de sistemas de información?

### 1.3.3 Preguntas de Investigación

- 1) ¿Cuáles son los factores del entorno que pueden influir en el desempeño de Geedgo como una empresa que desarrolla Sistemas de Información tener éxito?

- 2) ¿Cuál es la situación de la estructura operativa actual de Geedgo?
- 3) ¿Cuál es la propuesta de un plan estratégico para que Geedgo lo ejecute a cinco años?
- 4) ¿Qué propuesta de implementación del plan estratégico le permite a Geedgo enfrentar con éxito los retos y problemas de sostenibilidad en el largo plazo?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 Objetivo General

Contribuir con el fortalecimiento de Geedgo, mediante la propuesta de un Plan Estratégico 2019-2024, que guíe el funcionamiento de la empresa.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar los factores del entorno, que posibiliten a Geedgo tener éxito como empresa desarrolladora de Sistemas de Información en el mercado hondureño y global.
- 2) Analizar la situación de la estructura operativa actual de Geedgo, sus fortalezas y sus debilidades.
- 3) Formular los objetivos estratégicos en función de una Misión y una Visión que le proporcione a Geedgo una guía de conducción a cinco años.
- 4) Diseñar un plan de ejecución de la estrategia de Geedgo para el periodo 2019- 2024, que le permitan enfrentar con éxito los retos y problemas de sostenibilidad en el largo plazo.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca contribuir con Geedgo a encontrar los factores y variables que le permitan estructurar una guía de acción y le posibiliten dar un salto cualitativo,

ordenado y debidamente planificado de una microempresa que carece de un plan estratégico a una pequeña empresa, busca encontrar los componentes de una empresa con una visión de futuro y con una estrategia para competir en el mercado de las EDSI.

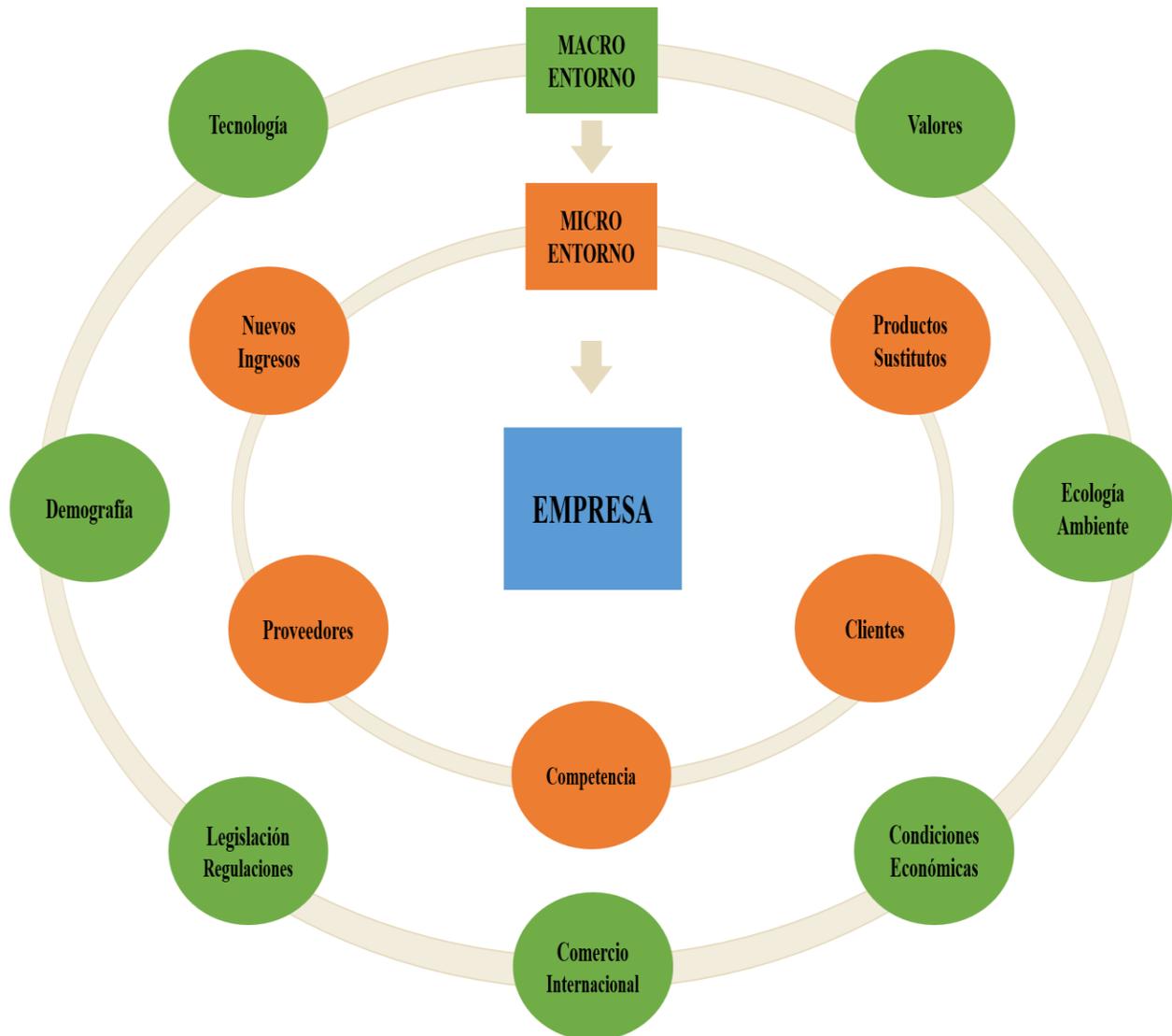
El análisis se propone sustentarla en la reflexión del entorno internacional y nacional que le rodea, deteniéndose en las variables que le afectan directamente y que representan oportunidades de crecimiento o amenazas de futuro. La reflexión pasa por la búsqueda de los factores que contribuirán directamente a darle sostenibilidad a Geedgo en el largo plazo.

Se busca la formulación de la propuesta de un plan estratégico acompañado de un plan de negocios que se complementen y sea de fácil comprensión, acceso y de fácil comunicación y operacionalización para una empresa del tamaño que pretende ser.

La investigación busca conocer las variables que condicionan y determinan la relación cliente-proveedor, encontrar por medio de un instrumento la percepción de los clientes y además el motivo de ser de la investigación, encontrar el sustento teórico para la formulación del plan estratégico y del modelo de negocios.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



**Figura 1. Matriz del macro y micro entorno de una empresa**  
**Fuente: Thompson, Peteraf, & Gamble, 2009, p. 51**

El análisis del entorno pretende identificar los aspectos del ambiente externo e interno para poder responder de manera coherente en función de los recursos disponibles con los que cuenta la empresa.

## 2.1.1 Análisis del Macro Entorno

### 2.1.1.1 Tecnología

Los cambios tecnológicos incorporados desde la década de los 80 del siglo pasado generaron, por un lado, el nacimiento de grandes organizaciones con cobertura mundial cuyo principal componente es la innovación tecnológica y por otro lado la innovación misma y con ella el conocimiento incorporado como principal fuente de generación de riqueza. A partir de entonces las estrategias de innovación tecnológicas dirigen las estrategias y el rumbo de las empresas y su posicionamiento en el mercado (Olivares & Perdomo, 2012).

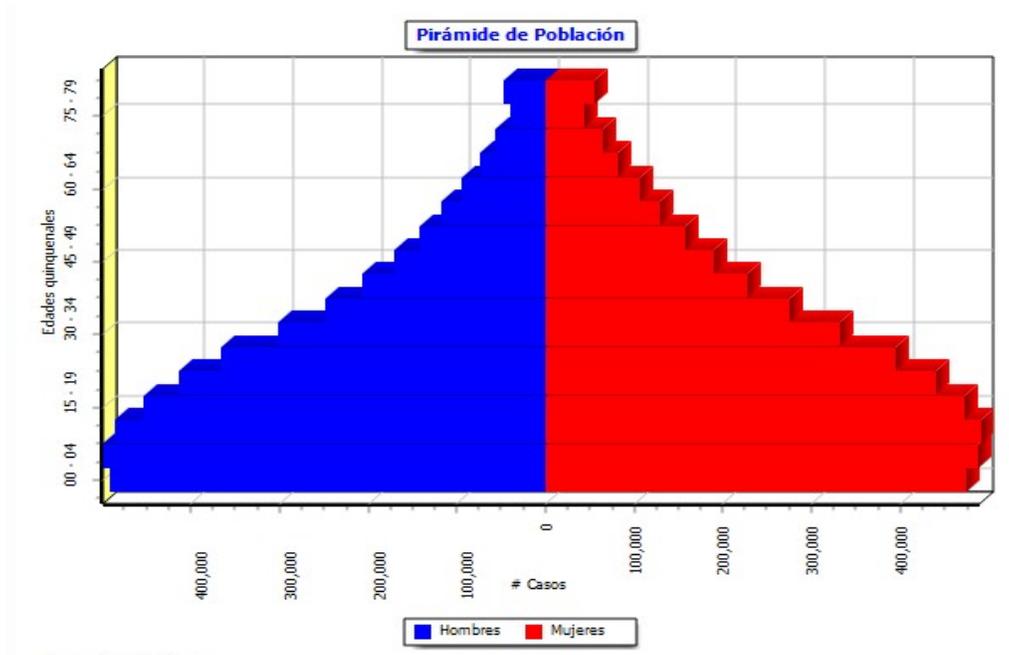
Para Fernández, A el internet y el móvil en especial, ha provocado estrategias competitivas diferentes, creación de nuevos canales de distribución, de nuevos modelos de negocios cuyo enfoque es el internet y el cliente El Internet, una de las figuras más visibles del cambio, ha provocado cambios importantes en la generación de negocios y en la sostenibilidad de las empresas (Fernández, 2012).

### 2.1.1.2 Demografía

El 41.6% de la población mundial es menor de 25 años (Banco Mundial, 2019), la mitad de la población mundial es hija de la era tecnológica, lo que representa una gran oportunidad para la industria del desarrollo de tecnologías es especial del internet, de los dispositivos móviles y de los software asociados a sistemas de información.

En Honduras, datos proporcionados por el INE, el 52,67% de la población total es menor de 25 años, con una población que crece a un ritmo del 1.73% promedio en los últimos cinco años y una tendencia ascendente muy estable.

**Gráfico 1. Pirámide la población de Honduras**



**Fuente: (INE, 2019)**

Las estadísticas proporcionadas por el Banco Mundial distribuyen a la población mundial por edad de la manera siguiente:

**Tabla 1. Estadística población mundial**

Edad	0-14	15-24	25-54	55-64	65-Más	Total
Porcentaje	25.44	16.16	41.42	8.6	8.68	100

**Fuente: Naciones Unidas**



**Figura 2. Proyección de la población mundial al 2100**

**Fuente: Naciones Unidas**

#### 2.1.1.2 Legislación Regulaciones

En Honduras la ley de Propiedad Industrial, en el marco de los derechos de propiedad intelectual en el artículo 2, segundo párrafo se refiere a promover la difusión de la tecnología y los conocimientos tecnológicos como objeto de la ley dentro de las empresas («SICE - Ley de Propiedad Industrial - Honduras», s. f.).

De la misma manera la ley de la estrategia de propiedad Intelectual recoge ampliamente y desde los considerandos la necesidad de fortalecer y desarrollar programas nacionales que contribuyan al desarrollo productivo mediante la ciencia y la tecnología (La Gaceta, 2013).

#### 2.1.1.3 Comercio Internacional

Para la Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL) la masificación del internet genera presiones competitivas que provocan que las grandes multinacionales busquen nuevas ubicaciones para reducir costos y acceder a nuevas tecnologías y recurso humano

calificado. La tercerización de los aspectos de la cadena de las TIC de menor valor agregado y valor estratégico mientras menos del 10% de los procesos de alto valor han sido tercerizados(CEPAL, 2013).

Seis empresas de penetración mundial tienen el 20% de las ventas totales y unas 14 empresas más se reparten casi el 40% del mercado global, destacan las empresas de USA con 11 de las 20 con una participación del 67% mientras el país en general demanda un 45% de la globalidad (CEPAL, 2009b).

“En materia de demanda de servicios de TI, casi el 80% se concentra en América del Norte y Europa, 18% en Asia y Oceanía en conjunto, mientras que América Latina y África representan menos de 5%.” (CEPAL, 2009, p. 11).

#### 2.1.1.4 Condiciones Económicas

Para 2017 las exportaciones de servicios de TIC representaron un 10.56% en relación a las exportaciones total bienes y servicios que a su vez representa un 29.35% sobre el PIB Mundo. En el Caso Hondureño las exportaciones de Bienes y servicios para el mismo año representaron un 43.6% del PIB y de ello el 9.5% corresponde al total de las exportaciones TIC (Data Banco Mundial). En los últimos cinco años el crecimiento económico global oscila entre 2.5 y 3.2 mientras en Honduras en el mismo periodo crece entre el 3% y el 4.8% (BCH. s. f.).

El caso de Honduras, con la pobreza oscilando entre el 60% y el 67% y la pobreza extrema que llega al 80% en relación a los índices de pobreza, sumado al 55.7% de la tasa de subempleo, más la del desempleo abierto (7.4%) (63.1% del PEA)(INE-HONDURAS) reducen significativamente la capacidades de seis millones de hondureños, que entre otros muchos más efectos, ven mermados la posibilidad de acceso a las Tic. Reduce, asimismo, las capacidades del

mercado, las capacidades de adquisición de productos y servicios.

#### 2.1.1.5 Ecología Ambiente

Para Centroamérica y Honduras como parte, es importante conocer como el cambio climático puede afectar o ser nocivo para un sistema económico social. Además, tener la certeza que el grado de vulnerabilidad y de adaptabilidad a los cambios tiene relación directa con las condiciones geográficas, los niveles de pobreza y la cultura y esquemas de planificación de un país (Aguilar & Iza, 2009).

#### 2.1.1.6 Valores

Las redes sociales y las nuevas formas de gestar las relaciones culturales a través del internet han hecho de esta herramienta, más que un medio de comunicación una realidad social que cambia de manera drástica e imprevisible las formas de relacionarse entre los seres humanos y más aún entre las juventudes, como resultado, afectan la conducta y promueven nuevos valores. Las formas globales de comunicación más que medios son expresiones culturales y de valores propios de la juventud y expresiones de relaciones sociales internacionales (Marañón & Carlos, 2012).

#### 2.1.1 Análisis del Micro Entorno

El micro entorno es el sector que rodea y afecta a la empresa, por lo que determina las condiciones, desarrollo y limitaciones del funcionamiento de la misma. Las empresas deben crear estrategias que les permita crear la fuerza para competir en el mercado. Es por ello que para el analizar el micro entorno se utiliza las cinco fuerzas competitivas de Porter, que son: la amenaza de nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad con empresas de la misma industria. (Victoria,

2008). Esta teoría es desarrollada dentro de la guía metodológica del plan estratégico.

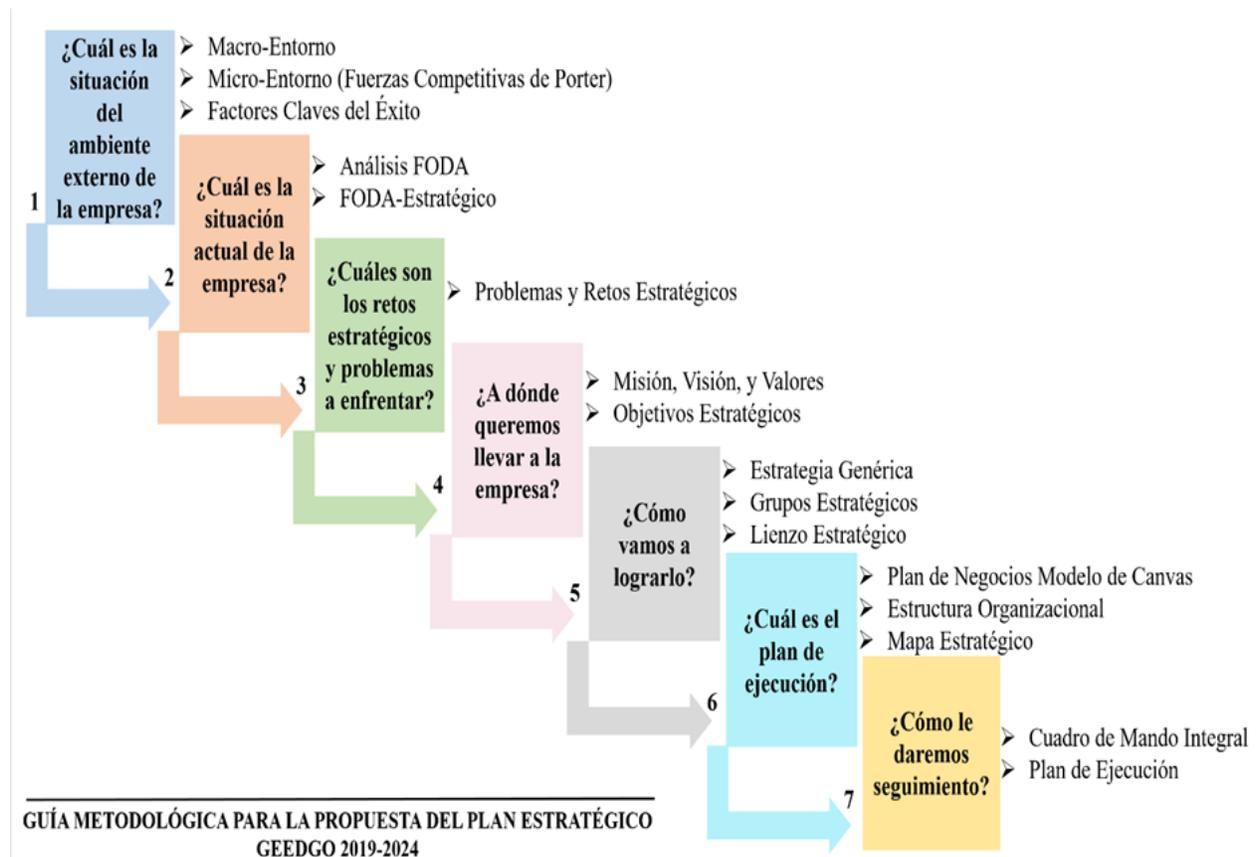
## 2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

### 2.1.1 Análisis de las Metodologías

La metodología de la investigación brinda una pauta de los pasos a seguir para conocer la información relevante de la misma y hacia donde se pretende llegar.

#### 2.1.1.1 Plan Estratégico

Se construyó una guía metodológica (Ver figura #3) que describe cada uno de los temas que conforman la estructura que se desea alcanzar para construir una propuesta de plan estratégico que ayude a mejorar el funcionamiento de Geedgo.



**Figura 3. Metodología para crear el plan estratégico de Geedgo**

Fuente: Elaboración propia

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección (Ancín, 2010).

La estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Sierra, s. f.).

En el manual de planificación estratégica, el autor citado, inicia con las preguntas que resume la situación actual de la empresa y las definiciones del negocio, segmento de mercado y propuesta de valor hacia los clientes (Ogliastri, 2004).

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio esta o va a estar y la clase de compañía que es lo que va a ser (Pedros & Gutiérrez, 2012).

Hasta que una PYME comienza a crecer en demanda se ve obligado a crear una planeación estratégica formal, por lo que la tendencia emocional e intuitiva de la planeación estratégica, pone a la PYME en grave riesgo de supervivencia y las redes familiares de apoyo, aunque si bien sustentan al empresario financieramente, no conducen a una identidad organizacional proyectada al éxito (Castaño Ramírez, 2011).

En este marco los planes estratégicos de las EDSI están relacionados con las decisiones estratégicas de innovación. Mientras los planes son los insumos, la capacidad de innovación, el elemento básico y punto de partida de la estrategia de negocio (Velásquez, 2012).

Para Robledo, V. y Aguilar, J. (2012) las empresas realizan operaciones que transforman insumos y moviliza recursos por medio de procesos preestablecidos y estos factores permiten

identificar capacidades y objetivos para la definición de la estrategia y en el caso de EDSI identificar la capacidad de innovación. Por medio del análisis de los factores anteriores las empresas pueden plantearse al menos cinco objetivos: direccionamiento estratégico, I+D, más los concernientes a comercialización y gestión de recursos humanos y financieros.

Para (Ancín, 2010b) hablar de planificación estratégica es hablar de decir hoy lo que se hará en el futuro, es la guía que toman las empresas para establecer el rumbo del mañana.

Un plan estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción. Una definición moderna de planeación estratégica es un proceso por el cual una institución o una unidad organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende nuevos propósitos y objetivos, fortalezas debilidades internas y a partir de la definición plantea sus acciones futuras (Martínez, 2001).

#### 2.2.1.1.1 Análisis Macro-entorno

El proceso, de planificación estratégica, inicia con el análisis del macro entorno del cual Wheelen & Hunger (2013) afirman: “Para llevar a cabo el análisis del entorno, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los entornos naturales, sociales y de tareas de una organización” (p. 107).

El libro Dirección Estratégica apunta que el análisis del macro entorno consiste en valorar los aspectos generales del entorno de la organización que le afecten y como los cambios del entorno puede generar cambios en las organizaciones. Por lo que será importante conocer las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que permitan

obtener datos para identificar los motores del cambio que cambian de industria a industria y de país en país (Jhonson, Scholes, & Whittintong, 2006).

#### 2.2.1.1.2 Análisis del Micro-Entorno

La planificación continúa con el análisis del micro-entorno, lo que Porter (2015) en su modelo identifica como el análisis de las cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria. La primera, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, como segunda, el número tres, el poder de negociación de los compradores. La amenaza de entrada de nuevos competidores como cuarta fuerza competitiva y, por último, la fuerza de los productos sustitutos.

#### 2.2.1.1.3 Factores claves del éxito

Para definir los factores claves del éxito, la clave es definir las áreas en las cuales si los resultados son satisfactorios determinan la competitividad de una empresa y esto se hace identificando la posición competitiva, el entorno, la gerencia y los factores inherentes a la industria de la cual es parte (González & Adam, 2007).

#### 2.2.1.1.4 FODA

A continuación, el análisis FODA, Sus siglas corresponden a los conceptos fortalezas, oportunidades debilidades, amenazas, traducción que en las palabras en inglés forman las siglas de SWOT (Speth, 2016).

Entre los principales beneficios del análisis FODA se pueden señalar: simplicidad, no requiere capacitación extensa; costos más bajos puede reducir los costos asociados a la planeación estratégica; flexibilidad: puede mejorar la calidad de la planeación estratégica;

integración y síntesis, brinda la capacidad para integrar y sintetizar información cuantitativa y cualitativa. Si el FODA se realiza de forma correcta e inteligente, este análisis puede ser un mecanismo viable para el desarrollo del plan de marketing (Ferrell & Hartline, 2012).

#### 2.2.1.1.5 Retos estratégicos

Al analizar los retos estratégicos, Johnson, Scholes, & Whittintong, refieren de tres grandes retos estratégicos que los directivos de hoy deben afrontar. Como punto de partida del análisis requieren de un fuerte conocimiento del directivo del entorno y de las tendencias para entonces abordar los retos. Número uno, la nueva dirección o rumbo de la empresa de tal manera que no se pierda posición en el mercado ni se genere una desviación profunda en el rumbo, número dos, análisis de las presiones que la tecnología y la globalización imponen y, para terminar, número tres, abordar el análisis de los retos estratégicos (2006).

#### 2.2.1.1.6 Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores

El proceso toma forma cuando se formulan la Misión y la Visión de la Empresa. La Misión es la declaración más importante de una empresa, es su razón de ser, para lo cual fue creada, es la primera definición del plan estratégico y es, por lo tanto, un elemento causal. Es el componente que la distingue de las otras empresas de la industria. Es la declaración histórica de un plan programático realista y que apunta hacia el horizonte (Melgar, 2009).

La Misión es un cristal por medio del cual deben analizarse las decisiones estratégicas de la empresa de tal manera que pueda establecer los estándares de valor de mercado, es la guía, la brújula para establecer la Visión y la estrategia competitiva (Ogliastri, 2004).

La visión por su parte es una descripción de lo que quiere ser la empresa en el futuro, es el enunciado de los logros y de adonde se quiere llegar y, en términos generales, de lo que quiere

lograr en última instancia” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

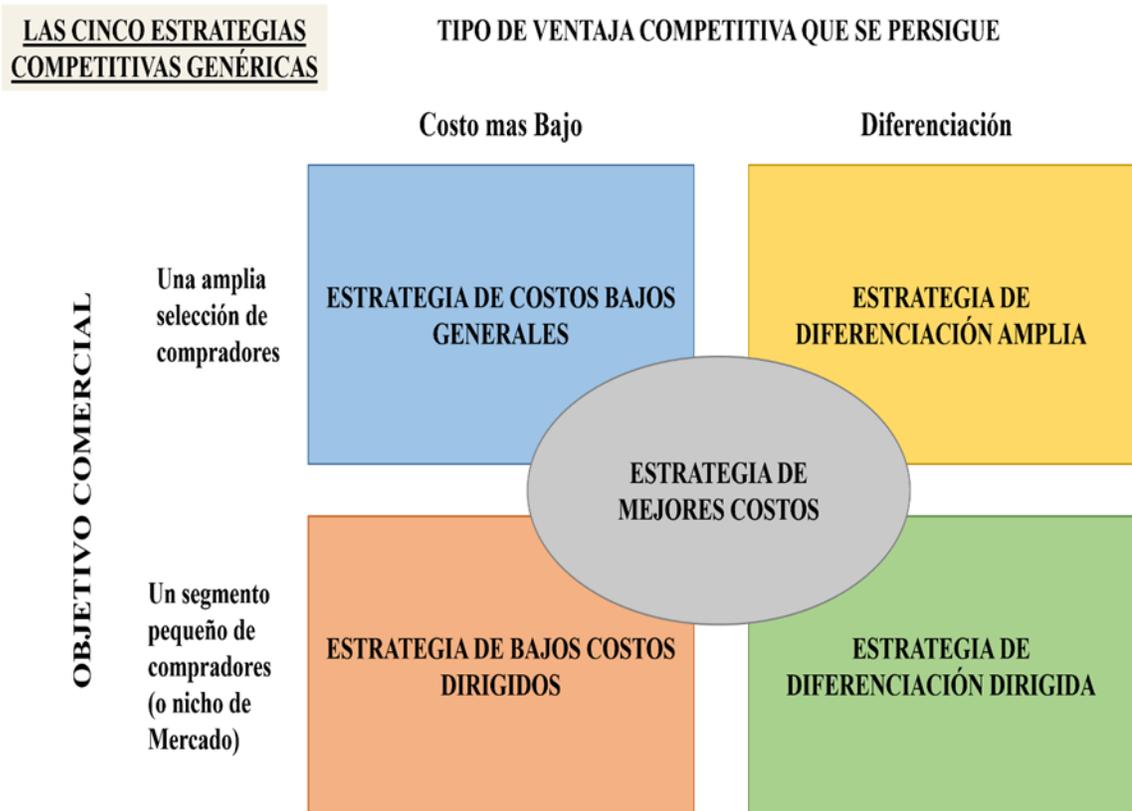
La Visión se inicia imaginando cómo será la empresa en diez años, esto ayuda a coordinar el plan estratégico y facilita las decisiones para crear el futuro del negocio. Es importante comunicar la Visión con entusiasmo a todos los empleados y asociados y presentarla como un desafío para que todos en la empresa se queden en un estado de conformidad, porque la meta debe ser renovar la energía del colaborador de la empresa. El empresario sin una Visión podría tener que cerrar las puertas antes de haber alcanzado su potencial (García, 2005).

#### 2.2.1.1.7 Estrategia Genérica

Ahora al proceso le corresponde definir la estrategia a utilizar. Las estrategias genéricas propuestas por el profesor e investigador Michael Porter son un conjunto de metodologías y guías que pretenden dar estrategias claves para que las empresas se puedan enfocar y poder competir en el mercado. Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque (Porter, 2015).

Los factores a tomar en cuenta al momento de distinguir una estrategia son definir cuan amplio es el tamaño del mercado donde se pretende competir y si se pretende competir en costos o diferenciarse por los productos (Thompson et al., 2009).

De la combinación de los factores anteriormente enunciados resultan las cinco estrategias competitivas representadas en la figura #4.



**Figura 4. Estrategias competitivas genéricas**

**Fuente:** Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Thompson et al., 2009, p. 132)

#### 2.2.1.1.8 Grupos Estratégicos

El análisis transcurre por las organizaciones que compiten dentro de una misma industria con estrategias, características y variables muy similares y que conforman los Grupo Estratégicos, identificados por características comunes como el grado de diversidad, cobertura geográfica, segmentos del mercado que atiende, número de marcas y tamaño de la organización (Jhonson et al., 2006).

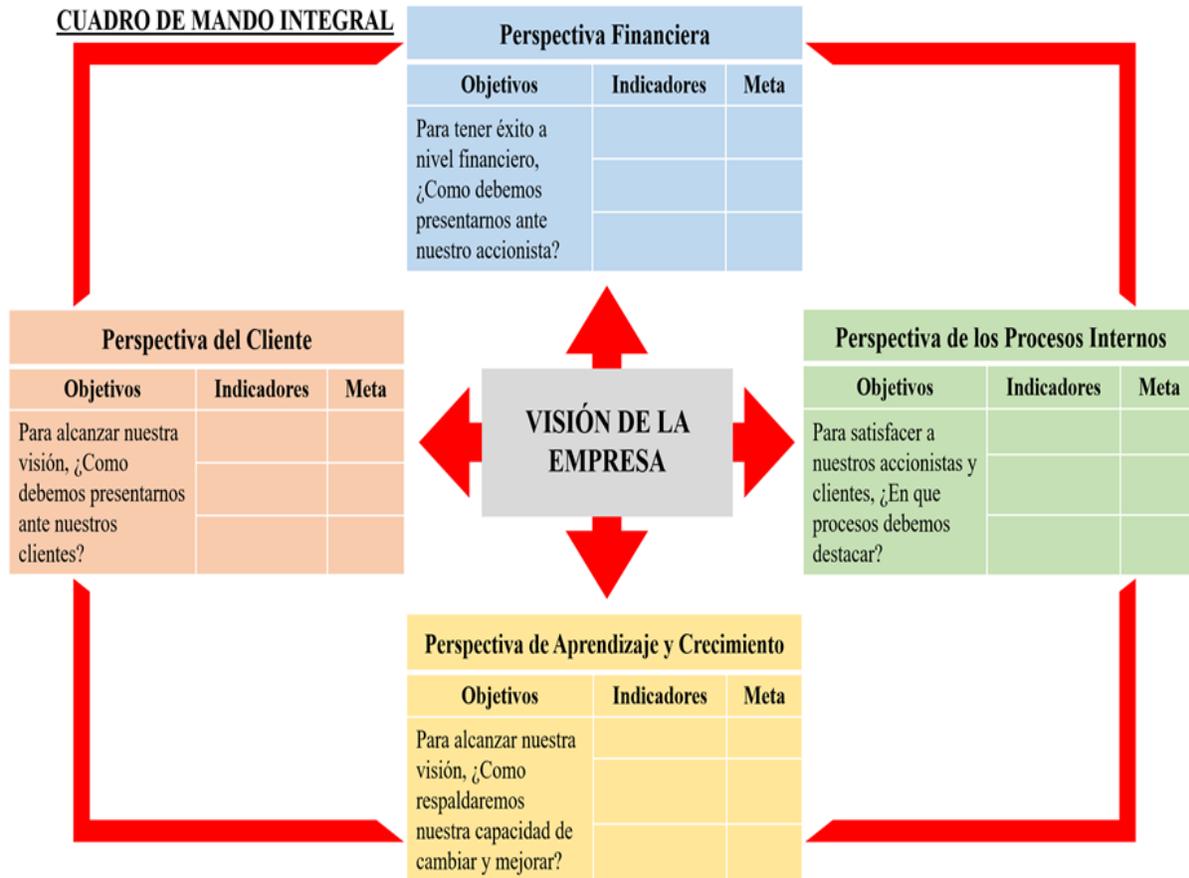
Para Porter (2008) el mapa de Grupos Estratégicos es mucha utilidad ya que describe gráficamente las tendencias y los competidores de una industria utilizando pocas variables para el análisis, variables empleadas como ejes.

El proceso de planificación estratégica concluye definiendo el plan de implementación y control de la estrategia.

#### 2.2.1.1.9 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, fue desarrollado en 1990 por Robert Kaplan y David Norton realizaron un estudio de investigación a una docena de empresas explorando nuevos métodos de medir la actividad y los resultados obtenidos. Luego de ese estudio vieron como la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejan las actividades de toda una empresa como ser: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y los intereses de los accionistas. (Niven, 2002)

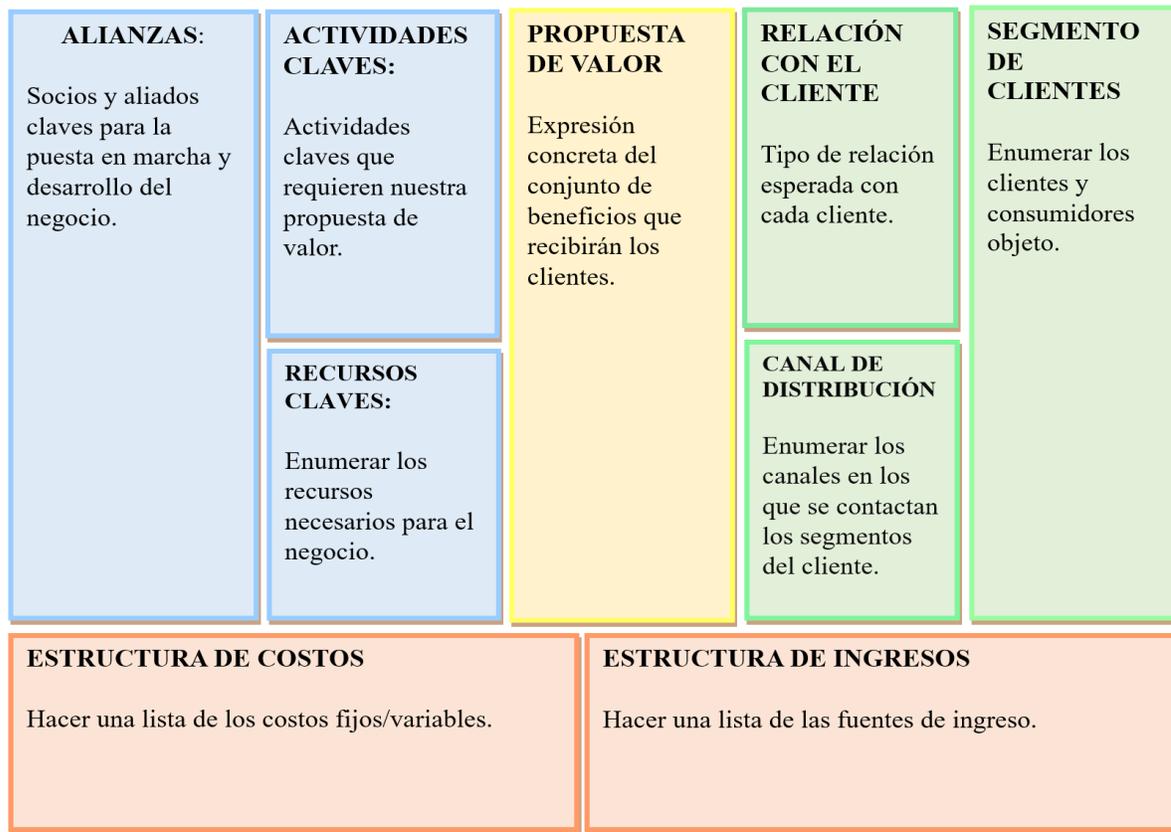
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez proporcionan una guía para la obtención de resultados del negocio y de los comportamientos estratégicamente alineados de las personas dentro de la empresa, mediante cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Aprendizaje y Crecimiento, y Proceso Interno. Véase figura 5



**Figura 5. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**  
**Fuente: (Niven, 2002, p. 37)**

### 2.2.1.2 Plan de Negocio Modelo Canvas

Se construyó una guía metodológica (Ver figura #6) que describe cada una de las etapas que conforman la estructura del plan de negocio modelo Canvas, que crea las bases para el mejor funcionamiento de Geedgo.



**Figura 6. Metodología para crear plan de negocio modelo Canvas**

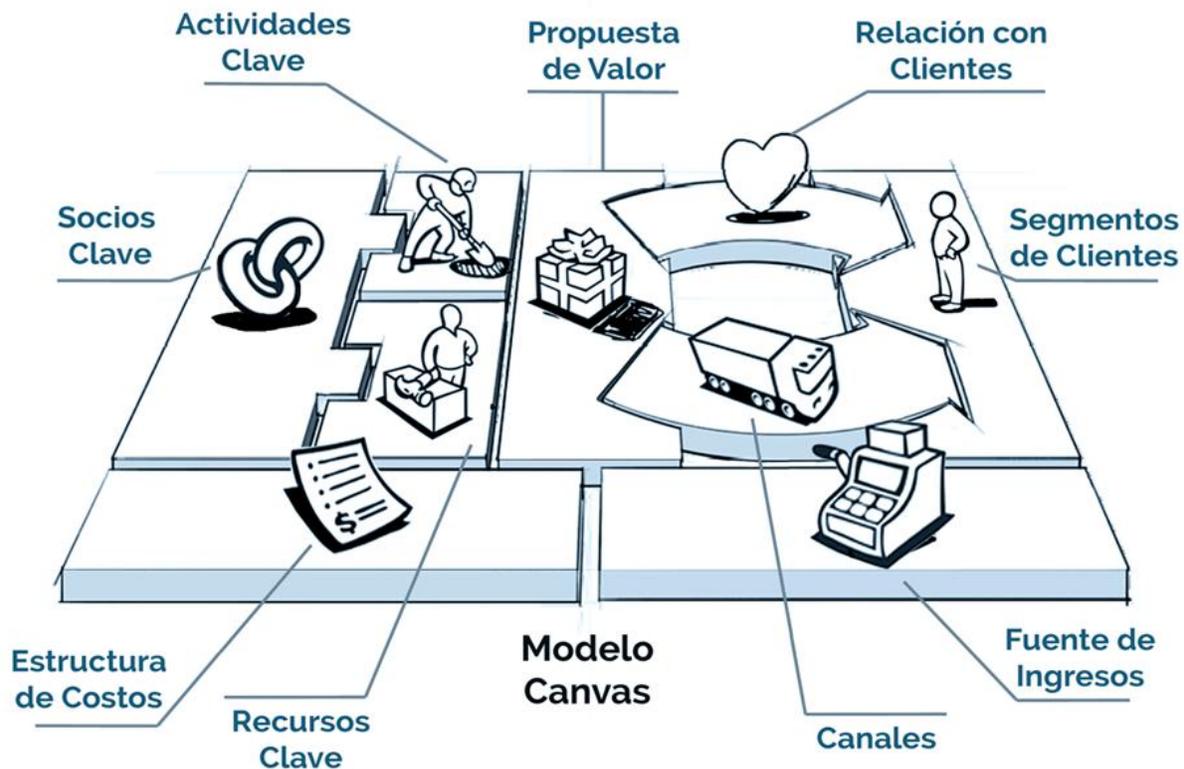
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010)

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 17).

Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez (2015), sostiene que el Plan de Negocios Modelo Canvas proporciona un lienzo gráfico, preciso y sencillo para comunicar al resto de la empresa y hace del modelo una herramienta complementaria al Plan Estratégico que aportan hacia un mismo objetivo puntos de vista diferentes e igualmente significativos.

La definición de un plan de negocios bajo el modelo Canvas trata de un proceso que desarrolle y contemple los aspectos claves que una futura organización debe tener en cuenta integrándolos en un lienzo gráfico (Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015)

Fernández (2012) utiliza el modelo Canvas para definir del modelo de negocios de una empresa, el modelo contempla en forma integrada en un gráfico los nueve aspectos claves a tomar en cuenta para el desarrollo de la organización. Los módulos representativos de la lógica para generar valor son clientes, oferta. Infraestructura y viabilidad económica. Véase figura 7



**Figura 7. Plan de Negocio Modelo Canvas**

**Fuente: Conceptos de estrategia empresarial (Fernández, 2012, p. 15)**

### **Módulos que componen el lienzo del Plan de Negocios Modelo Canvas:**

El modelo Canvas se estructura con nueve módulos relacionados, condicionados entre sí e interdependientes que siguen la lógica de como una empresa genera ingresos y de cómo organiza las áreas más importante del funcionamiento del negocio.(Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015)

### Módulo 1: Segmento de mercado

La empresa selecciona el o los segmentos de clientes a los cuales dirigir sus acciones comerciales tomando en cuenta criterios como las necesidades del segmento, los canales para llegar y comunicarse, la oferta, el índice de rentabilidad y la elasticidad precio- cantidades demandadas. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

### Módulo 2: Propuesta de valor.

Una propuesta de valor es aquella que atiende necesidades específicas del segmento de mercado a la cual va dirigida, crea valor al segmento a través de elementos diferenciadores. La propuesta de valor va desde el precio, la rapidez del servicio hasta el diseño o la experiencia del cliente utilizando productos o servicios.(Osterwalder & Pigneur, 2010)

### Módulo 3: Canales de distribución.

Se refiere a la manera como la empresa se relacionará con los segmentos de mercado que ha seleccionado, como informará de sus servicios o productos, del cómo venderlos, hacer la entrega, mantener una relación fluida, del cómo realizar la labor de post venta y de cómo el segmento apoya la propuesta de valor. (Fernández, 2012)

### Módulo 4: Relación con los clientes.

Responde a la pregunta de cómo la empresa se relacionará directamente con los clientes, las formas que varían desde la atención personal, el cara a cara, o a través de comunidades o portales en páginas web. La definición del segmento debe estimular la venta o segundas ventas, la fidelización y el crecimiento de la cartera de clientes. (Fernández, 2012)

#### Módulo 5: Recursos Claves.

Se refiere a los recursos que son claves en la creación de la propuesta de valor, en llegar con productos y servicios a los segmentos seleccionados y en establecer relaciones con los clientes. Los recursos varían entre físicos e intelectuales y entre propios, comprados u ofrecidos por un tercero (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### Módulo 6: Actividades Claves

Las actividades claves refieren a las acciones que requiere la empresa para conducirse con éxito y que son imprescindibles al momento de crear valor, dar a conocer sus productos, trasladar al segmento de mercado los servicios y productos, generar ingresos y establecer relaciones duraderas con los clientes. Las actividades claves están relacionadas a la red de distribución, a la producción y la utilización del internet (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### Módulo 7: Asociaciones claves.

En este módulo se analizan las alianzas que aportan valor a la propuesta de la empresa, que permiten un funcionamiento más eficaz o permitirán el funcionamiento del negocio. Las alianzas van desde los proveedores, empresas competidoras y no competidoras u organizaciones claves en los segmentos de mercado (Fernández, 2012).

#### Módulo 8: Fuentes de ingresos.

El modulo describe las fuentes de ingresos por segmentos de clientes, por servicio o producto. Se justifican las formas de hacer llegar ingresos que le existencia y sostenibilidad a la empresa. Es la narrativa del flujo de caja que se genera a través de los diferentes segmentos (Fernández, 2012).

En palabras de Osterwalder & Pigneur (2010) son las arterias del centro de negocios que se obtiene al preguntarse ¿cuánto está dispuesto el segmento a pagar por la propuesta de valor?

#### Módulo 9: Estructura de costos.

Se espera que en este módulo se describan los costos asociados al funcionamiento y actividades claves de la empresa, en su propuesta de valor, en las asociaciones claves, en mantener una relación a largo plazo con los clientes e incluso en la generación de ingresos. Una vez definidos los módulos anteriores la empresa tiene la tarea de definir la estructura de los costos asociados y correspondientes a las actividades y funciones a desarrollar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 2.2.2 Antecedentes de Metodologías

#### 2.2.2.1. Plan Estratégico

Según Ghemawat, (2007) la evolución del término estrategia da inicio con los griegos, pasa durante dos siglos como exclusivo del arte militar hasta que se incorpora a los negocios y empresas a partir de la segunda revolución industrial a mediados del siglo XIX.

Ogliastri distingue siete escuelas de planificación estratégica: “la clásica de Harvard, la de objetivos e indicadores estratégicos de gestión, la de planeamiento estratégico, la escuela japonesa, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva, y la escuela centrada en recursos internos.” (2004, p.8).

En concordancia con la planificación estratégica en las PYME, Castaño Ramírez (2011a) afirma que el futuro para las PYME es asumido por los emprendedores a través de la realización de actividades de planeación estratégica con características altamente informales.

#### 2.2.2.2. Plan de Negocio Modelo Canvas

Las propuestas de nuevos modelos de negocios se remontan a Johannes Gutenberg cuando en el siglo XV inventó las impresoras. En la actualidad los modelos de negocios están transformando el mundo empresarial a una velocidad que hace necesario estar en permanente actualización del impacto que provocan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para inicios del siglo XXI Osterwalder & Pigneur (2010) decidieron que para escribir sobre modelos de negocios debería ser sobre la base de la innovación, por lo que decidieron abrir una plataforma en línea y un Hub que les permitiera intercambiar documentos y análisis en línea. Al final la propuesta de innovación donde participaron más de 300 colaboradores, incluyó sesiones en línea, talleres ejercicios y la innovación adicional del financiamiento de un libro concluyo con la edición de “Generación de Modelos de Negocios”, un libro creado de forma colaborativa con un fuerte componente visual, con propuestas de ejercicios y talleres.

En el año 2015 Capó, V y Ortiz, R., presentaron los 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un plan de negocios Modelo Canvas (Business Model Canvas) como un modelo de planificación que, si bien identifica las diferencias de objetivos y contenidos entre ambos, plan estratégico y modelo de negocios, incorpora en un lienzo los puntos de encuentro respetando los lenguajes y líneas de ambos, que permite gestionar un modelo de negocios propicio para el fácil entendimiento de los actores en una empresa.

Los 10 pasos son: definir la misión y visión de la empresa, análisis externo, análisis interno, análisis FODA, matriz FODA, segmentación de mercado, estrategia de focalización, estrategia de posicionamiento, estrategia de segmentación y plan de acción (Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015).

## 2.2.3 Análisis Crítico de las Metodologías

### 2.2.3.1 Plan Estratégico

La estrategia es la forma como las empresas utilizan sus recursos para el logro de los objetivos en plena interacción con su entorno, es un plan de acción que de forma deliberada busca crear una ventaja competitiva, entendida ésta, como una característica que diferencia a la empresa de sus competidores y le permite alcanzar rendimientos superiores sostenibles (Fernández, 2012).

De la misma forma, Ogliastri (2004) afirma que la estrategia es una actividad continua, del día a día de la empresa y que más allá de la planificación misma donde se desglosan los objetivos, se hace necesario la revisión constante y periódica en reuniones de evaluación y control.

En el informe barreras que dificultan la planificación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas, los autores afirman que la Planificación Estratégica no determina el rendimiento de la PYME, empero presenta ventajas tenerla versus no tenerla. Para ellos, los principales obstáculos que dificultan la planificación e estratégica en las PYME se resumen en el tiempo que los administradores le dedican a planificar; desconocimiento de la técnica y los procesos de la planificación y la desconfianza de los dueños hacia consultores y empleados al momento de proporcionar datos (Estrada L & García, D, 2010).

Como resultado apuntan que las PYME que planifican tienen mejores resultados y que ello depende de los objetivos del director de la empresa, También expresan los factores que desalientan la planificación siendo los centrales, la inestabilidad del ambiente externo, la falta de conocimiento de la planificación y la carencia de un equipo de directores (Estrada L & García, D, 2010).

En resumen, en el lado positivo, el plan estratégico es un documento ordenado, concreto, una guía precisa de las acciones futuras de la empresa. Es un análisis detallado del entorno y de la situación interna de la organización que aporta valor para la toma de decisiones, centra su análisis en los factores que pueden alterar como oportunidad o amenaza el futuro de la empresa. El lado negativo es la densidad de la información un documento de muchas páginas, normalmente poco gráfico y en muchos casos con un lenguaje muy técnico difícil al momento de comunicarlo (Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015).

#### 2.2.3.2 Plan de Negocio Modelo Canvas

El principal logro del plan de negocios modelo Canvas es exponer en un modelo gráfico, conciso y sencillo la misión, la visión, las actividades centrales y los objetivos de la empresa a sus clientes internos es decir complementan en un modelo la planificación estratégica y el modelo de negocios (Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015).

El modelo Canvas, como aspectos positivos se centra en identificar las características propias de la empresa, en la facilidad para comunicar al interior de la organización de manera sencilla y gráfica, los objetivos principales actividades y sociedades y alianzas, el funcionamiento y la forma de competir. En el lado negativo, la falta de profundidad en el análisis y la escasa información para determinar de manera específica los aspectos relevantes de las actividades de la empresa (Capó Vicedo & Ortiz Rodríguez, 2015).

Los autores del plan de negocios modelo Canvas en el libro Generación de Modelos de Negocios lo presentan afirmando: “Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocios anticuados para diseñar las empresas del futuro” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 1).

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

- **ERP:** (Enterprise Resource Planning o Planificación de los Recursos Empresariales) son sistemas integrales compuestos por diferentes módulos para la administración de los recursos de cada área de la empresa como las áreas de administración y finanzas, compras, ventas, producción, recursos humanos, mantenimiento y más dependiendo del tamaño de la empresa.
- **PYME:** Acrónimo que significa “pequeña y mediana empresa”. Hace referencia a una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores (entre 11 y 250) y con un volumen de ingresos netos moderado. Las PYME tienen libertad de desarrollar actividades comerciales en cualquier tipo de sector o actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios.
- **Sistema de Información:** Conjunto de datos que interactúan entre sí con un fin común. En informática, los sistemas de información ayudan a administrar, recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información relevante para los procesos fundamentales y las particularidades de cada organización.
- **Software:** Término informático que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, procedimientos y pautas que permiten realizar distintas tareas en un sistema informático.
- **TIC** (Tecnologías de la información y la comunicación): son el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para una información y comunicación más eficiente, las TIC han modificado tanto la forma de acceder al conocimiento como las relaciones humanas.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

Se establecieron dos metodologías centrales que cumplen con la finalidad de establecer una guía paso a paso de cómo desarrollar la investigación, y así, cumplir con los objetivos de estudio. Por lo que las metodologías propuestas son las siguientes:

Metodología 1. Plan Estratégico, que ofrece un plan de acción para que la administración de Geedgo pueda ejecutar para alcanzar sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Metodología 2. Plan de Negocio Modelo CANVAS, este le permite a Geedgo tener una visión más clara de la manera en que va a operar y desarrollar el negocio durante el período 2019-2024.

En ambas metodologías se utilizó y aplico el mismo diseño de la investigación, para recolectar, analizar y procesar los datos que servirán para desarrollar la propuesta de mejora.

### 3.1 PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIO MODELO CANVAS

#### 3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Por el tipo de la investigación que se realizó, el presente estudio reúne las características de una investigación aplicada, ya que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas con el fin de aplicarlas durante todo el proceso de la creación del plan estratégico y el plan de negocio modelo Canvas.

Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, (2010) dice que: “Estudio descriptivo: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Esta investigación reúne las condiciones de tipo descriptiva, ya que busca detallar la situación y problemática de GEEDGO, con el propósito de realizar un análisis de tipo diagnóstico para encontrar las líneas estratégicas que permitirán que la empresa logre crecer a cinco años, pasando de microempresa a pequeña empresa.

Cuenta con un enfoque Mixto: pues se utilizaron descripciones interpretativas para analizar los datos recolectados por medio de la entrevista a los socios de Geedgo, y así recolectar información de carácter cualitativo. También, se aplicaron encuestas a los clientes de Geedgo, para recolectar información de carácter cuantitativo de la empresa, mediante graficas que muestran la opinión externa de la misma. De esta manera se obtuvo información que permiten una visión global de la empresa, para poder construir un plan estratégico y un plan de negocio modelo Canvas que contribuya a solucionar la problemática de Geedgo.

### 3.1.2. Descripción del ámbito de la investigación

Para lograr la extracción de información del ámbito interno de la empresa Geedgo (autorización de la empresa anexo #1), se decidió con los socios de la empresa realizar una serie de reuniones de trabajo, en la ciudad de Tegucigalpa donde radican sus operaciones, las cuales se desarrollaron en un área de negocio ubicado en Plaza Morazán, boulevard Morazán, de la misma ciudad.

En el caso de la extracción de información del ámbito externo de Geedgo, los socios dieron la autorización para realizar una visita a sus clientes en sus respectivas empresas, en las sedes ubicadas de la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

### 3.1.3. Población y muestra

La población a la cual se dirigió la investigación ambiente interno fue únicamente con las partes interesadas en el crecimiento, mejora y conocimientos de Geedgo, por lo que las reuniones se realizaron con los socios de la empresa objeto de estudio. Y la población que se tomó para la investigación ambiente externo fue a todos los clientes de Geedgo registrados en la base de datos, con el objetivo de obtener información relevante de la perspectiva que tienen de la empresa y sus servicios.

Para la investigación ambiente interno fue considerado todo el universo conformado por los dos socios de la empresa quienes mejor conocen de su manejo. Para la recopilación de información del ambiente externo se realizó un censo que incluyó a veinticinco clientes de la base de datos de Geedgo.

### 3.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Los datos del ambiente interno se recolectaron por medio de la técnica de la entrevista a los socios de Geedgo, mediante el desarrollo de una serie de temas programados y planificados en una agenda de reuniones.

El instrumento que se utilizó fue una guía de desarrollo de temas (Ver Anexo #2), que generaban preguntas abiertas para conocer mejor a Geedgo y las aspiraciones de los socios con relación a la misma. Concretando una agenda de cinco reuniones con temas relevantes al plan estratégico y plan de negocio modelo Canvas, donde se desarrollaron los siguientes temas:

- Reunión 1: Reunión 1: Planeación de las reuniones con los socios de Geedgo
- Reunión 2: Diagnóstico general de la empresa.
- Reunión 3: Análisis interno de la empresa.

- Reunión 4: Aspiraciones de los socios (hacia donde desean llevar la empresa).
- Reunión 5: Presentación de Resultados

También, se obtuvo información por medio de la técnica de la encuesta fue realizada a los clientes de Geedgo. La encuesta cuenta con el propósito de medir las opiniones, perspectiva y sentir del censo de estudio sobre los servicios que Geedgo les ofrece.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario (Ver Anexo #3), las 10 preguntas cuentan con selección única, 5 de ellas fueron hechas bajo la escala de Likert, y 3 de ellas dan opción a una respuesta abierta. El objetivo del cuestionario era:

- a- Determinar los factores que viabilizaron la adquisición del servicio con Geedgo
- b- Reconocer las razones que han permitido la permanencia o la renuncia al servicio
- c- Identificar la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del producto, de la atención y del precio.
- d- Conocer del interés de la empresa en adquirir otros servicios de Geedgo.

Se propuso hacer visitas a cada uno de los clientes en sus empresas dentro de Tegucigalpa (registradas en la base de clientes que los socios de Geedgo proporciono), donde se desarrollaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué producto/ servicio adquirieron a Geedgo?
- ¿Por qué adquirieron los servicios de Geedgo?
- ¿Cuánto tiempo mantuvieron o han mantenido la relación comercial con Geedgo?
- La calidad del producto la califica como:
- La calidad de la atención por parte del personal de Geedgo la califica como:
- Los precios de los productos/ servicios los considera:
- ¿Cuál fue la razón por la cual desistieron de los servicios Geedgo?

- ¿Cuál es la razón por la cual mantienen la relación con Geedgo?
- ¿Está en sus planes ampliar el plazo de la relación con Geedgo?
- Para empresas que ya finalizaron contrato.
- ¿Tendría de nuevo relación con Geedgo?

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La información de la investigación se recopiló mediante una serie de reuniones planificadas para desarrollarse con los socios de la empresa en conjunto con los maestrantes (Ver Tabla #1). Así como también, se hizo recolección de datos por medio de aplicación de encuestas a los clientes a los cuales se les visito en sus empresas (Ver Tabla #2).

**Tabla 2. Cronograma de reuniones con los socios de Geedgo**

Actividades	Temas	Fechas	Duración	Instrumento	Encargado
Reunión 1: Planeación de las reuniones con los socios de Geedgo	Crear agenda de reuniones.	12/04/2019	2 horas	Agenda de Reuniones	Madisson Diaz Víctor Pacheco
Reunión 2: Diagnóstico general de la empresa.	a- Recorrido histórico de la empresa. b- Situación actual desde la perspectiva interna. c- Productos y servicios que ofrecen. d- Personal e- Presupuesto.	23/04/2019	4 horas	Agenda de Reuniones	Madisson Diaz Víctor Pacheco
Reunión 3: Análisis interno de la empresa.	a- Procesos. b- Puestos. c- Proveedores d- Clientes pasados y actuales. e- Posibles empresas	08/05/2019	4 horas	Agenda de Reuniones	Madisson Diaz Víctor Pacheco

	competencia nacionales y extranjeras.				
Reunión 4: Aspiraciones de los socios (hacia donde desean llevar la empresa).	a- Construcción de la Misión. b- Construcción de la Visión. c- Construcción de los Valores. d- Construcción de los Objetivos Estratégicos.	15/05/2019	4 horas	Agenda de Reuniones	Madisson Diaz Víctor Pacheco
Reunión 5: Presentación de resultados a los socios de Geedgo.	a- Revisión de resultados. b- Cambios pertinentes. c- Fechas de implementación.	12/06/2019	4 horas	Agenda de Reuniones	Madisson Diaz Víctor Pacheco

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 3. Cronograma de visita a los clientes en sus empresas**

Actividades	Fechas	Visita	Empresa	Instrumento	Encargado
Formulación del instrumento de investigación (Encuesta)	18/05/2019	-	-	Encuesta	Madisson Diaz Víctor Pacheco
Planeación de la ruta de visitas a los clientes de Geedgo	20/05/2019	-	-	-	Víctor Pacheco
Día 1: Visita a los clientes	22/05/2019	8 empresas	1- NAYSA 2- DISPROA 3- Cash Business Suministros Computacionales 4- Taller Rectimotores 5- Pazzi Pizza 6- Tienda Aranccia 7- SITRASANNAAYS 8- Droguería Bendición y salud	1 encuesta por cliente	Víctor Pacheco

Día 2: Visita a los clientes	23/05/2019	8 empresas	9- Intercontinental School 10- Mueblería Ergo Limeted 11- Colegio Cirujano Dentista de Honduras 12- Centro Clínico Visual 13- Instalación de Ascensores INELEC 14- Gasolina Puma Prado 15- Venta de Carros Mundo Auto 16- Librería Navarro	1 encuesta por cliente	Víctor Pacheco
Día 3: Visita a los clientes	24/05/2019	9 empresas	17- Fábrica de Harina INDALCEN 18- IHER 19- IHCI 20- Repuestos REDISA 21- Taller PORTOMATIC 22- Instituto Nacional de la Mujer (INAM) 23- Cafetería Caffè Nostro 24- Car Wash Eco Clean 25- Talleres Fiallos	1 encuesta por cliente	Víctor Pacheco

**Fuente: Elaboración Propia**

El procesamiento de datos se hizo en base a la información extraída de las entrevistas con los socios y la aplicación de encuestas a los clientes, utilizando los programas de Word y Excel, donde se analizó, proceso y construyo cada una de las etapas de la guía metodológica del plan estratégico, en fechas 16/05/2019 al 08/06/2019 y plan de negocio modelo Canvas, en fechas 25/05/2019 al 08/06/2019.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS**

### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica**

Geedgo, es una empresa desarrolladora de sistemas de información computacionales, que comenzó operaciones en el año de 1991 con el nombre de Winsoft, que más tarde paso a ser Geedgo en el año 2011, después de algunos cambios de socios y modificaciones a sus políticas. Actualmente, cuenta con más de 15 años de experiencia en la industria de desarrolladores de sistemas de información, con presencia geográfica en Tegucigalpa y otras ciudades del país.

También se dedican a investigar y diseñar proyectos propios, sin embargo, necesitan las condiciones administrativas, operacionales y de infraestructura para poder desarrollarlos y lanzarlos al mercado.

#### **4.1.2 Servicios que ofrece**

Los servicios que Geedgo ofrece en la actualidad son:

- a) **Gestión Empresarial:** Sistema ERP (Enterprise Resource Planning-Planificación de Recursos Empresariales), que permite procesar datos de la empresa y automatizar procesos: contables, facturación, inventarios, reportes, contactos, empleados, entre otros. Se divide en dos sistemas: Sistema Encontrol; Versión de instalación y almacenamiento local, utiliza Windows 98 o versión XP y Sistema Ioplat; Versión en módulos integrados, localizados y almacenados en la nube y para utilizar en todos los dispositivos electrónicos.
- b) **Productos a la medida:** son proyectos desarrollados desde cero al gusto y a la necesidad del cliente, siendo este un servicio completamente personalizado.

c) **Mantenimiento:** brindan soporte técnico a sus clientes de productos a la medida y de gestión empresarial por fallas en el funcionamiento del sistema o en base a la retroalimentación del cliente que proporciona sus puntos de mejora. Así como también a todos los clientes que cuentan con un servicio de los que brinda Geedgo.

<b>Servicios</b>	<b>Productos</b>	<b>Definición</b>
Gestión Empresarial: Sistema ERP (Enterprise Resource Planning-Planificación de Recursos Empresariales), que permite procesar datos de la empresa y automatizar procesos: contables, facturación, inventarios, reportes, contactos, empleados, entre otros	Sistema Encontrol	Versión de instalación y almacenamiento local, utiliza Windows 98 o versión XP
	Sistema Ioplat	Versión en módulos integrados, localizados y almacenados en la nube y para utilizar en todos los dispositivos electrónicos.
Productos a la medida:		Proyectos desarrollados desde cero al gusto y a la necesidad del cliente, siendo este un servicio completamente personalizado.
Mantenimiento:		Brindan soporte técnico a sus clientes de productos a la medida y de gestión empresarial por fallas en el funcionamiento del sistema o en base a la retroalimentación del cliente que proporciona sus puntos de mejora. Así como también a todos los clientes que cuentan con un servicio de los que brinda Geedgo.

## 4.2 PROCESO ACTUAL

### 4.2.1 Descripción de los procesos

Geedgo mantiene una dinámica de una microempresa familiar, los manuales y los

procesos sistemáticos en las áreas funcionales no existen. La empresa adquiere validez como reacción a las necesidades puntuales de un cliente. Las políticas y los procesos son informales resultados de prácticas también informales ante la necesidad de reaccionar a una pregunta de un cliente, así, por ejemplo, los tiempos de respuesta varían aleatoriamente.

La planificación es inexistente y está regida por los tiempos de los contratos, lo mismo sucede con el seguimiento y la administración del resto de recursos.

Si un cliente o prospecto muestra interés los dos socios principales de Geedgo le visitan para conocer los pormenores, si es sobre Ioplat se aprovecha para realizar una demostración de ventas, si es un producto a la medida, la conversación se centra en las necesidades del cliente,

Como segundo paso, si es Ioplat se le da seguimiento la persona que realizó el contacto hasta obtener una respuesta definitiva. Si es de un producto a la medida se cotiza en tiempo y cantidad en dólares la propuesta, y se esperan contrapropuestas hasta cerrar el contrato.

Un solo programador se encarga de atender las necesidades de la empresa en la materia, por lo que la empresa transcurre en la velocidad de los tiempos del programador y no puede atender más de una solicitud.

El seguimiento depende de las llamadas de los clientes no hay estipulados tiempos de respuesta por que dependen del programador y la segunda forma del seguimiento es verificar los pagos mensuales para realizar las llamadas si el tiempo de pago a caducado.

#### 4.2.2 Análisis de personal

Geedgo opera con cuatro personas, a saber: el representante legal y gerente general de la empresa y que además es el desarrollador de productos, uno más que funciona de enlace con los

clientes o prospectos a clientes, una tercera persona cuya función es de ventas y de capacitaciones y una última responsable de cobros. Todos tienen más de una década de laborar para la empresa, en un ambiente y cultura informal. Es decir. Todos pueden asumir responsabilidades de ventas, de cobros, si se da el caso, de atención a los clientes, solo están definidos la representación legal y la responsabilidad del programador, que recae en la misma persona. No existe una estructura formal, ni proceso de planificación, ni definición de puestos.

#### 4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

##### 4.3.1 Justificación

Para el ejercicio de la formulación de la propuesta del plan estratégico y del plan de negocios modelo Canvas se utilizaron tres fuentes de análisis y medición de datos. Una encuesta aplicada al total de la población de clientes de Geedgo permitió medir las opiniones de los clientes con respecto a la calidad del producto, la calidad de la atención, del precio, del porque decidieron adquirir los productos de Geedgo y de la posibilidad de mantener la relación contractual vigente.

La segunda fuente de datos, las cinco reuniones con los socios de Geedgo quienes proporcionaron información primaria de los antecedentes de las empresas, de los servicios y productos, precios, además, la posibilidad de definir el tipo de empresa, los servicios y la parte filosófica del plan estratégico.

La tercera fuente, el estudio de la bibliografía genero el sustento teórico, de análisis y base de conclusiones para la formulación del plan estratégico y plan de negocios modelo Canvas.

Las tres fuentes se han utilizado de manera complementaria, interdependiente y correlacionada de tal manera que el documento adquiera congruencia teórica, metodológica y los

más importante cumpla los requerimientos para una propuesta que le sirva a Geedgo como guía de acción para los próximos cinco años.

#### 4.3.2 Aplicación

Se visitaron personalmente veinticinco empresas, veinte clientes (empresas que actualmente tienen un producto en funcionamiento) y cinco ex clientes, obteniendo además de la encuesta llena una agradable experiencia sobre las percepciones de los clientes acerca de los servicios de Geedgo. De las 25 empresas visitadas ocho de ellas optaron por no proporcionar datos.

#### 4.3.3. Resultados

##### 4.3.3.1. Resultados de Entrevista Socios:

#### **Reunión 1: Reunión 1: Planeación de las reuniones con los socios de Geedgo**

##### a- Crear agenda de reuniones

Se acordó realizar una serie de cuatro reuniones de cuatro horas cada una, en un área de negocio en Plaza Morazán. Los temas a desarrollar están claramente relacionados a la creación de un plan estratégico que pretende fijar las bases para su crecimiento y desarrollo de micro empresa a pequeña empresa a cinco años, así como de la construcción de un plan de negocios que permitirá ver los riesgos y oportunidades del mismo.

#### **Reunión 2: Diagnóstico general de la empresa.**

##### a- Recorrido histórico de la empresa

Se habló de los datos generales de la empresa su historia y comienzo en 1991 como Winsoft, y sus transformaciones hacia Geedgo en el 2011, cambio de imagen, forma de trabajar,

creación de nuevos productos como gestión empresarial, cobertura geográfica, aspiraciones y sueños, procesos, personal, servicios actuales que ofrecen, forma de operar.

b- Situación actual desde la perspectiva interna.

Geedgo es una micro empresa que se encuentra en la disposición de crecer sin embargo no sabe cómo, por la falta de planificación, procesos no definidos, falta de personal, impedimentos para desarrollar proyectos innovadores propios, problemas para llevar la transición completa en sus clientes del sistema Encontrol a Ioplat, no cuentan con una estrategia competitiva. Se trabajó el FODA de la empresa:

### **FORTALEZAS**

- 1- Mantenimiento de los sistemas de forma permanente.
- 2- Personalización de los programas.
- 3- Personal especializado y capacitado.
- 4- Innovación de los sistemas en áreas puntuales.
- 5- De cara al mercado los precios son accesibles y económicos.
- 6- Mejoras y actualizaciones constantes de sus servicios, por medio de la retroalimentación del cliente.
- 7- Ofrecen servicios que ayudan a reducir costos en mano de obra.
- 8- Efectivo sistema de cobro.
- 9- Los productos que ofrecen proporcionan una grata experiencia.

### **DEBILIDADES**

- 1- Falta de personal.

- 2- No cuentan con una estrategia organizacional.
- 3- Tiempos de respuesta al cliente no definidos.
- 4- Mala administración de los egresos.
- 5- Cartera de clientes pequeña.
- 6- Falta de planificación estratégica.
- 7- Precios definidos sin análisis de costos.
- 8- Falta definición de cartera de productos y servicios.
- 9- Falta de presupuesto para inversión.

## **OPORTUNIDADES**

- 1- Desarrollo de aplicaciones.
- 2- Cuenta con mercado que explotar.
- 3- Avances tecnológicos.
- 4- Cobros y pagos en línea.
- 5- Retroalimentación de los clientes.
- 6- Diversificar productos dentro de la industria.
- 7- Necesidad de las empresas por innovar.
- 8- Desarrollo de software personalizado.

## **AMENAZAS**

- 1- Cambios tecnológicos constantes.
- 2- Situación política inestable.
- 3- Escasos accesos a préstamos y financiamientos.

- 4- Tasas de interés altas.
- 5- Empresas de sólido prestigio.
- 6- Sistema eléctrico.
- 7- Clientes con falta de equipo.
- 8- Áreas sin acceso a internet.

En la discusión de los factores claves que determinan la preferencia de sus clientes ante la competencia y los que hacen que una empresa alcance el éxito se enumeran:

- 1- Innovación,
- 2- Atención servicios puntuales,
- 3- Recibir retroalimentación,
- 4- Contratar personas calificadas,
- 5- Internalización,
- 6- Proporcionar una grata experiencia.

c- Productos y servicios que ofrecen.

1- Gestión Empresarial: Sistema ERP (Enterprise Resource Planning-Planificación de Recursos Empresariales), que permite procesar datos de la empresa y automatizar procesos: contables, facturación, inventarios, reportes, contactos, empleados, entre otros. Se dividen en dos sistemas: Sistema Encontrol; Versión de instalación y almacenamiento local, utiliza Windows 98 o versión XP y Sistema Ioplat; Versión en módulos integrados, localizados y almacenados en la nube y para utilizar en todos los dispositivos electrónicos.

2- Productos a la medida: son proyectos desarrollados desde cero al gusto y a la necesidad del cliente, siendo este un servicio completamente personalizado.

3- Mantenimiento: brindan soporte técnico a sus clientes de productos a la medida y de gestión empresarial por fallas en el funcionamiento del sistema o en base a la retroalimentación del cliente que proporciona sus puntos de mejora. Así como también a todos los clientes que cuentan con un servicio de los que brinda Geedgo.

Cabe mencionar que tiene diferentes proyectos que han creado, pero no han podido lanzar al mercado, el interés por desarrollar sus propios productos y crear un departamento de I+D+i.

#### d- Personal

Actualmente laboran con cuatro empleados, un programador, un vendedor, un cobrador y un contador, todos con lazos familiares. Pero ante la necesidad de atender los proyectos que se rechazan, además de querer crecer y expandirse debe contratar más personal para que se ocupen de otras áreas y responsabilidades de la empresa.

#### e- Presupuesto.

Según el estado de resultados proyectados para el año uno (anexo 7) la empresa cuenta con ingresos alrededor de L.2,827,200.00 (anexo 5) de los cuales se utilizarán L.1,509,760.00, para la implementación y ejecución del plan estratégico que incluye la contratación de personal.

(Anexo 6)

### Reunión 3: Análisis interno de la empresa.

#### a- Procesos.

Geedgo mantiene una dinámica de una microempresa familiar, los manuales y los procesos sistemáticos en las áreas funcionales no existen. La empresa adquiere validez como reacción a las necesidades puntuales de un cliente. Las políticas y los procesos son informales resultados de pláticas también informales ante la necesidad de reaccionar a una pregunta de un cliente, así, por ejemplo, los tiempos de respuesta varían aleatoriamente.

#### b- Puestos.

Adicional a los puestos con los que ya se cuenta, se necesitan personal para los puestos de: administración, marketing, ventas, desarrollo de proyectos, desarrollo de gestión empresarial y gestor de I+D+i.

#### c- Proveedores.

Cuentan con los servicios de Amazon Web Services (AWS), que son una colección de servicios de computación en la nube pública también llamados servicios web, que forman una plataforma de computación en la nube, ofrecidas a través de Internet por Amazon.com.

#### d- Clientes pasados y actuales.

**Tabla 4. Base de datos clientes Geedgo**

BASE DE DATOS DE CLIENTES			Estatus	
	CLIENTE	PRODUCTO	Cliente Actual	Ex Cliente
1	NAYSA	ENCONTROL	Si	
2	DISPROA	ENCONTROL	Si	
3	Suministros Computacionales Cash Business	IOPLAT	Si	

4	Taller Rectimotores	ENCONTROL	Si	
5	Pazzi Pizza	IOPLAT	Si	
6	Tienda Arancia	IOPLAT	Si	
7	SITRASANNAAYS	ENCONTROL		Si
8	Droguería Bendición y salud	IOPLAT	Si	
9	Intercotinental School	IOPLAT	Si	
10	Mueblería Ergo Limeted	IOPLAT	Si	
11	Colegio Cirujano Dentista de Honduras	ENCONTROL		Si
12	Centro Clínico Visual	ENCONTROL		Si
13	Instalación de Ascensores (INELEC)	ENCONTROL		Si
14	Gasolina Puma Prado	ENCONTROL	Si	
15	Venta de Carros Mundo Auto	ENCONTROL	Si	
16	Librería Navarro	IOPLAT	Si	
17	Fábrica de Harina INDALCEN	ENCONTROL	Si	
18	IHER	IOPLAT	Si	
19	IHCI	ENCONTROL		Si
20	Repuestos REDISA	ENCONTROL	Si	
21	Taller PORTOMATIC	ENCONTROL	Si	
22	Instituto Nacional de la Mujer (INAM)	ENCONTROL	Si	
23	Cafetería Caffè Nostro	IOPLAT	Si	
24	Car Wash Eco Clean	IOPLAT	Si	
25	Talleres Fiallos	ENCONTROL	Si	

**Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los socios.**

e- Posibles empresas competencia nacional y extranjera.

Empresas que ellos consideran competencias porque comparte los mismos componentes de trabajo, así como aspiraciones de crecimiento, toman en cuenta aspectos como: módulos integrados, soporte técnico, internalización, productos a la medida, diferenciación, segmentación y retroalimentación.

Las empresas extranjeras posicionadas en Honduras: Amazon, SAP, Alegra, Microsoft

Azure y Google Cloud Platform.

Las empresas nacionales son: CLOUDBIZ, SISOFTEC, CENTEC, SOFTLAND, MEGATX y ONE SOLUTION.

Los siguientes datos fueron extraídos de la página web de cada empresa a través del apartado ¿quiénes somos?, las empresas analizadas son:

- a) CLOUDBIZ: somos una empresa desarrolladora de sistemas de información que distribuye un programa con su mismo nombre, compatible con cualquier hardware de punto de venta para que factures más rápido, busques tus productos por escáner o lectores de barra, imprimas tus recibos, entre otros. Servicios de almacenamiento en la nube, que trabaja con empresas de Honduras y Colombia.
- b) SISOFTEC: Somos una empresa con enfoque Info-Tecnológico. Brindando soluciones a nuestros clientes para automatización de procesos, aplicamos nuestros conocimientos en proveer herramientas que ayuden a realizar las tareas diarias de las empresas de manera automatizada mediante soluciones de software. Nuestro equipo de desarrollo trabaja continuamente para poder dar aplicaciones de vanguardia, sacándole provecho a todos los dispositivos de la actualidad para que nuestros clientes no encuentren limitantes de plataformas de trabajo y puedan realizar sus labores en los dispositivos de su preferencia. Contamos con un departamento de soporte especializado para que pueda cubrir cada una de las inquietudes de nuestros clientes y puedan brindar soluciones rápidas y precisas. Nuestra plataforma de soporte en línea permanece las 24 horas del día habilitada para que nuestros clientes reciban atención personalizada cuando este sea necesario.
- c) CENTEC: Es una empresa especializada en el desarrollo de sistemas informáticos bajo estándares modernos y última tecnología, brinda servicios de desarrollo de cualquier tipo

de aplicación web, de escritorio o para dispositivo móvil. Comprometidos con el crecimiento empresarial, CENTEC impulsa soluciones a medida, que permiten a sus clientes obtener el máximo provecho de los recursos tecnológicos existentes, agilizando los procesos de trabajo y permitiéndoles centrarse en las prioridades de su negocio. Nuestro equipo de diseñadores y programadores tiene la capacidad de adecuarse 100% a las necesidades de las empresas, convirtiéndose en su socio estratégico en el área de desarrollo.

- d) SOFTLAND: Nuestro principal objetivo es ayudarle a aumentar su competitividad y desempeño empresarial, reducir costos y tomar decisiones más acertadas. Con este propósito, ayudamos a las compañías a introducirse en el mundo de las tecnologías de la información, simplificando todos sus procesos empresariales a través de la inversión en soluciones de software de gestión altamente competitivas, por su escalabilidad, modularidad, sencillez, usabilidad, rentabilidad y robustez. Contamos con una amplia variedad de soluciones para acompañar a su empresa en el día a día y cubrir todas sus necesidades de la manera más rentable. Ponemos a su disposición Softland ERP Advanced para las medianas y grandes empresas, y Softland ERP Business para las pequeñas empresas.
- e) MEGATX: es una empresa líder a nivel nacional en productos de soluciones tecnológicas; con oficinas propias en las 2 principales ciudades del país, Tegucigalpa y San Pedro Sula, así como también en la ciudad Managua en Nicaragua, atendiendo el mercado de todo el país. Somos una Empresa que provee y desarrolla Soluciones Tecnológicas, atendiendo el mercado Centro Americanos; comprometidos a brindar calidad de servicio, en los procesos productivos de nuestros clientes a través de equipos

especializados que maximicen su eficiencia y controles.

- f) **ONE SOLUTIONS:** Somos expertos en asesoría e implementación de los productos SAP en la categoría Gold, también contamos con software que se adapta a cada giro de negocio e industria. Nos especializamos en empresas en crecimiento, trasladándoles el conocimiento y las mejores prácticas. Los invitamos a ser parte de este ecosistema de transformación constante por medio de la tecnología, no lo dudes más.

#### **Reunión 4: Aspiraciones de los socios (hacia donde desean llevar la empresa).**

- a- Construcción de la Misión.

Somos una empresa que proporcionar servicios de soluciones integrales a la necesidad y satisfacción del cliente, ofreciendo soluciones para la toma de decisiones, a empresas nacionales y extranjeras.

- b- Construcción de la Visión.

Convertirnos en una compañía hondureña referente en la creación y desarrollo de servicios de transformación digital, innovadora y líder del sector, y trabajar para convertirnos en su socio de ejecución a largo plazo, así lograr expandir nos al mercado global.

- c- Construcción de los Valores.

**Trabajo en equipo:** Unir esfuerzos para crear sentido de pertenecía mediante un compromiso mutuo.

**Creatividad:** Generar nuevas ideas que aporten al crecimiento de la empresa.

**Innovación:** Contribuir a las transformaciones de los servicios y la creación de nuevos manteniendo la originalidad y la novedad.

**Visión global:** Mantener la mente abierta al cambio, pensando en las formas de ir siempre hacia el futuro.

**Confianza:** Establecer relaciones dinámicas y de calidad al interior de la empresa.

**Integridad:** Desempeñando su trabajo de manera honesta, asumiendo las responsabilidades que se le han asignado.

**Mejora continua:** Demostrar proactividad y compromiso con las actividades de la empresa que contribuya con el rendimiento.

d- Construcción de los Objetivos Estratégicos.

**Financiero:** Lograr una administración estratégicamente sólida para el crecimiento de la empresa en los próximos cinco años.

**Cliente:** Mejorar la experiencia en el uso de servicios para sus clientes y poder expandir la empresa para tener presencia en los mercados internacionales.

**Procesos Internos:** Desarrollar manuales por cada proceso que sistematice las actividades para lograr una mayor efectividad y eficiencia en el uso de los recursos

**Recursos Humanos:** Invertir en recurso humano capaz con habilidades que permitan incrementar la rentabilidad.

#### **Reunión 5: Presentación de Resultados**

a- Revisión de resultados.

Se mostró a los socios la propuesta de plan estratégico que fue diseñado y estructurado en conformidad con a los deseos, perspectivas y acompañamiento de los maestrantes.

b- Cambios pertinentes.

En base a la revisión que hicieron se obtuvo una serie de observaciones, correcciones y mejoras al plan.

c- Fechas de implementación

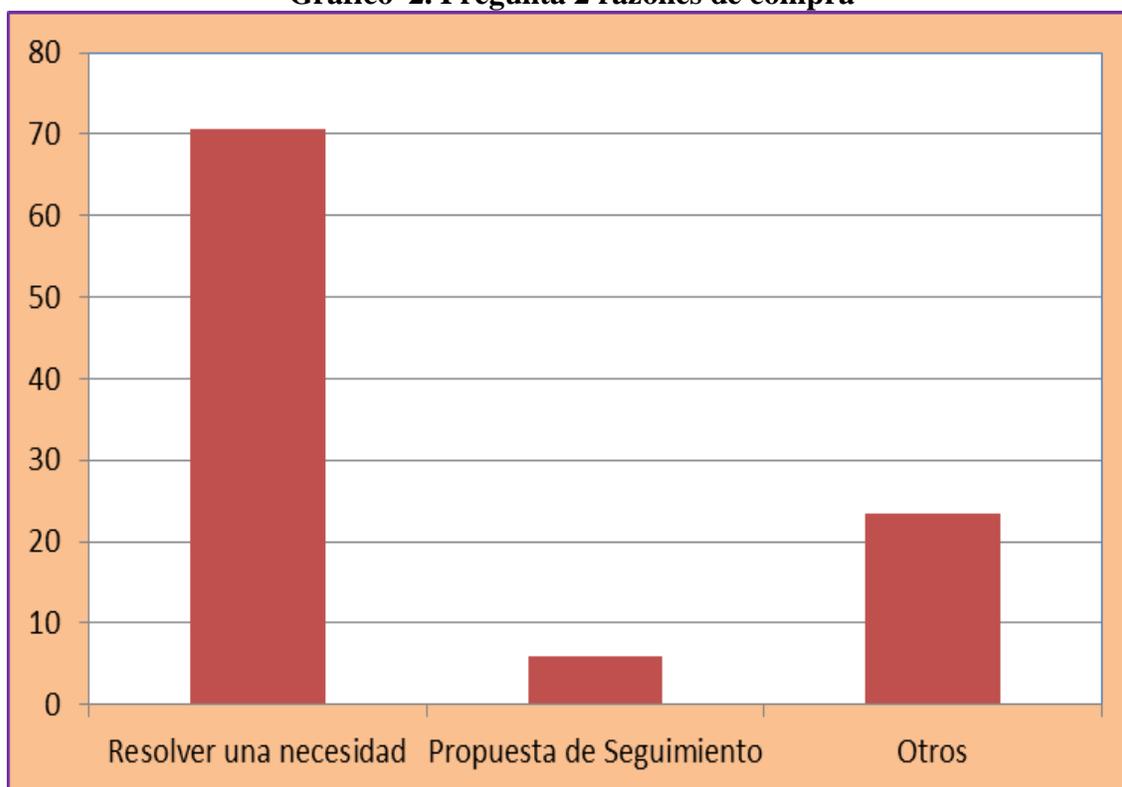
Se construyó una propuesta de plan de implementación con actividades, presupuestos y las fechas en las que los socios están dispuestos a comenzar con la ejecución del plan.

4.3.3.1. Resultados de Encuesta en Clientes:

En cuanto a la razón del porque adquirieron los servicios de Geegdo el 71% opina que el producto resolvería una necesidad de la empresa, el 5% por la propuesta de seguimiento y 24% adujeron otras razones. El precio y la atención esperada no aparecen como razones de compra.

Ver Gráfica #2

**Grafico 2. Pregunta 2 razones de compra**

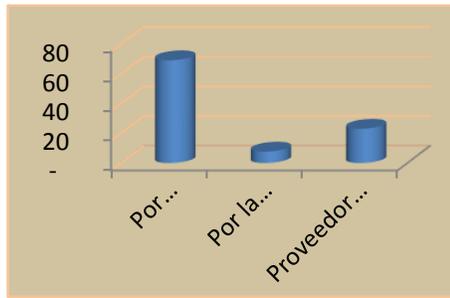


**Fuente: Elaboración propia**

La pregunta 7 sobre las razones que abandonaron los servicios, de las cuatro empresas encuestadas que abandonaron los servicios de Geegdo, dos aduce una razón muy alta costo beneficios y dos otras razones que no explican.

Sobre la pregunta 8, razones para mantenerse con Geegdo como proveedor, el 69% afirma que, por necesidad de la empresa, un 23 % por mantener un proveedor que conozcan y puedan llamar y un 8% hablan de la calidad del producto. El tiempo de duración del contrato, el precio y la calidad de la atención no aparecen. **Ver Grafica #3**

**Gráfico 3. Razones para abandonar o mantenerse con Geedgo**



**Fuente: Elaboración propia**

El resto de la encuesta se dividió en temas para lo cual se asignaron las preguntas correspondientes según la tabla # 5.

**Tabla 5. Preguntas por temas**

TEMA	PREGUNTA
Calidad de Producto	4
Calidad Atención	5
Precio	6,
Fidelización	3,9,10

Las preguntas 3 al 6 y 9 al 10 se calificaron de 1 a 5 de acuerdo al orden alfabético correspondiente, con la ayuda del promedio simple se obtiene la valoración por tema según gráfica #6. Los clientes califican de manera similar (entre 3.18 y 3.41) la calidad del producto, de la atención recibida, del precio y del compromiso para con Geedgo. Las valoraciones promedio se mantienen cercanos a bueno.

**Gráfico 4. Calificación por área**

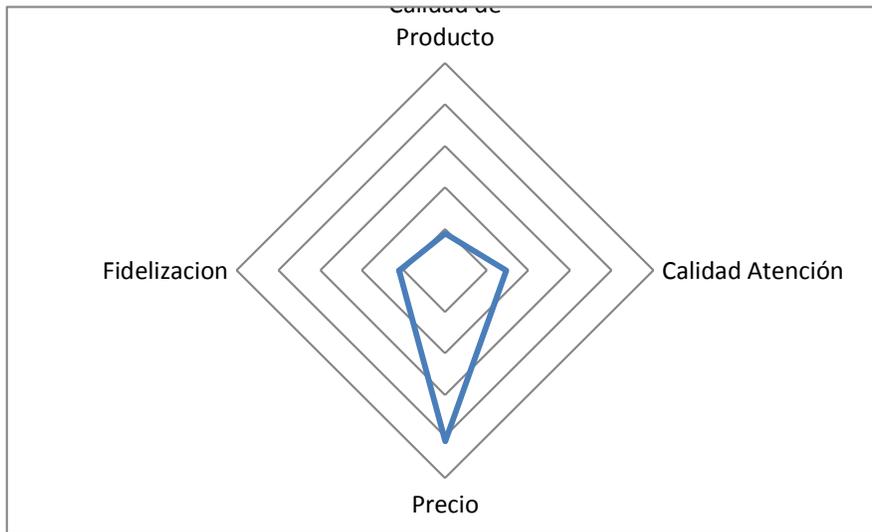


**Fuente: Elaboración propia**

Para obtener una visión más acercada a la realidad se utilizaron los porcentajes de las respuestas con más repeticiones en relación con el total.

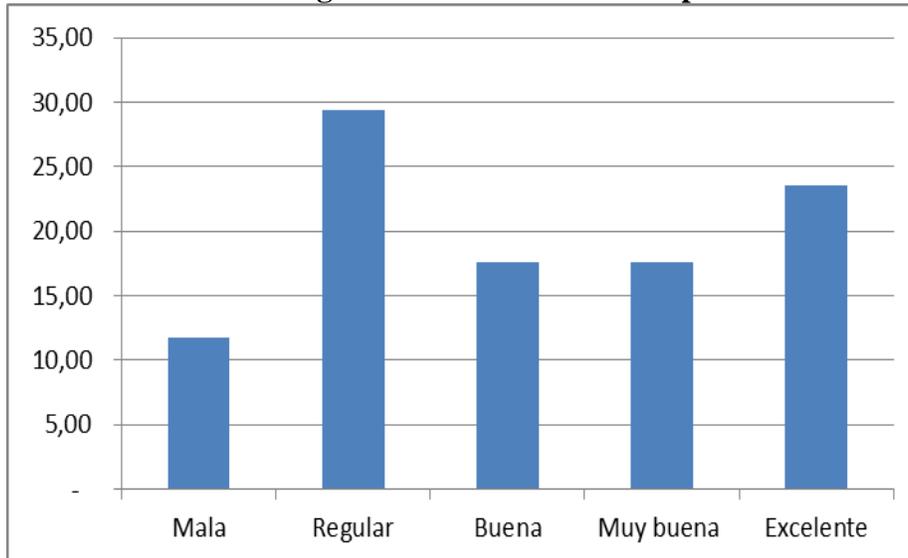
El grafico muestra como con excepción de la percepción sobre el precio, el 82.35% opina que es adecuado, en el resto el promedio es la combinación de respuestas en los extremos. El caso extremo es la opinión sobre la calidad del producto donde solo el 17.65% opina que es regular el resto se reparte como se observa en la gráfica #5

**Gráfico 5. Porcentaje de respuesta numeral c Buena**



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 6. Pregunta cuatro calidades del producto**



**Fuente: Elaboración Propia**

El análisis demuestra la falta de procesos estandarizados que permitan evaluar los diferentes aspectos de la empresa y la mejora frente a los clientes.

## 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.4.1 Análisis de resultados de Entrevista Socios:

De las reuniones con los socios se obtuvo una visión general del negocio, de la industria de las empresas desarrolladoras de sistemas de información (EDSI), y se obtuvo información de primera mano las fortalezas y debilidades de la empresa, así como su percepción de las amenazas y de las oportunidades. Los socios participaron además de sus deseos de crecer, inicialmente, a una pequeña empresa y después a una empresa global y su decisión de construir empresa de forma ordenada y planificada.

Las reuniones de los socios dejaron las inquietudes alrededor de la percepción de los precios, de la calidad del producto y del segmento al tener ideas confusas y no fundamentadas sobre estos temas. Por lo que dejaron claro que no cuentan con una estrategia ni administraba, ni operativa ni de vista al cliente.

Quedo claro que sus deseos están orientados a saber cómo administrar, controlar, dirigir, organizar y coordinar las funciones de la empresa.

Además, se aprovechó para definir el tipo de empresa como una empresa de servicios, los tipos de servicios: gestión empresarial integrales y en la nube, servicio de mantenimiento y adecuación a las necesidades y servicios personalizados y los tipos de productos: Ioplat, Encontrol y productos a la Medida.

#### 4.4.1.1 Estudio de la Competencia

Actualmente existen muchas empresas en el mercado nacional que se dedican al desarrollo de sistemas de información, y que comparten los mismos componentes de trabajo, así como aspiraciones de crecimiento, y estos componentes son: módulos integrados, soporte técnico, internalización, productos y servicios a la medida, diferenciación, segmentación y

retroalimentación. Esto se puede constatar en el apartado de la reunión tres (3), en el inciso (e), del instrumento agenda de reuniones con los socios de Geedgo. Donde ellos nos dan a conocer sobre quienes consideran competencia dentro del territorio nacional.

**Tabla 6. Matriz estudio de la competencia**

<b>GEEDGO S. DE R. L.</b>						
<b>Calificación Empresas Competencia</b>						
<b>Criterio/ Empresa</b>	<b>ONE SOLUTION</b>	<b>SOFTLAN</b>	<b>CLOUDBIZ</b>	<b>SISOFTC</b>	<b>CENTEC</b>	<b>GEEDGO</b>
<b>Módulos integrados</b>	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	Alto
<b>Soporte</b>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo
<b>Internacionalización</b>	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo
<b>Productos a la medida</b>	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
<b>Diversificación</b>	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Segmentación</b>	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Medio
<b>Retroalimentación</b>	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.4.2 Análisis de resultados de Encuesta en Clientes:

Las encuestas determinaron que la relación cliente-proveedor está determinada, en este caso, por la necesidad de la empresa cliente de contar con un servicio en la nube que permita el control automatizado de los procesos operativos más importantes, el precio no es determinante y si lo es la calidad de la atención en la definición de la relación futura.

Las encuestas a los clientes fueron determinantes para el diseño de la estrategia de diferenciación dirigida, una estrategia cuya propuesta de valor esté dirigida a dar seguimiento a los clientes de un segmento conformado por pequeñas y medianas empresas. También fueron determinantes para señalar la inelasticidad precio cantidad demandada bajo la banda de precios que opera Geedgo y por lo tanto a descartar la estrategia de costos. Por último, los resultados de las encuestas determinaron la frese incluida en la Visión de convertir a Geedgo en socio de ejecución de sus clientes en el largo plazo.

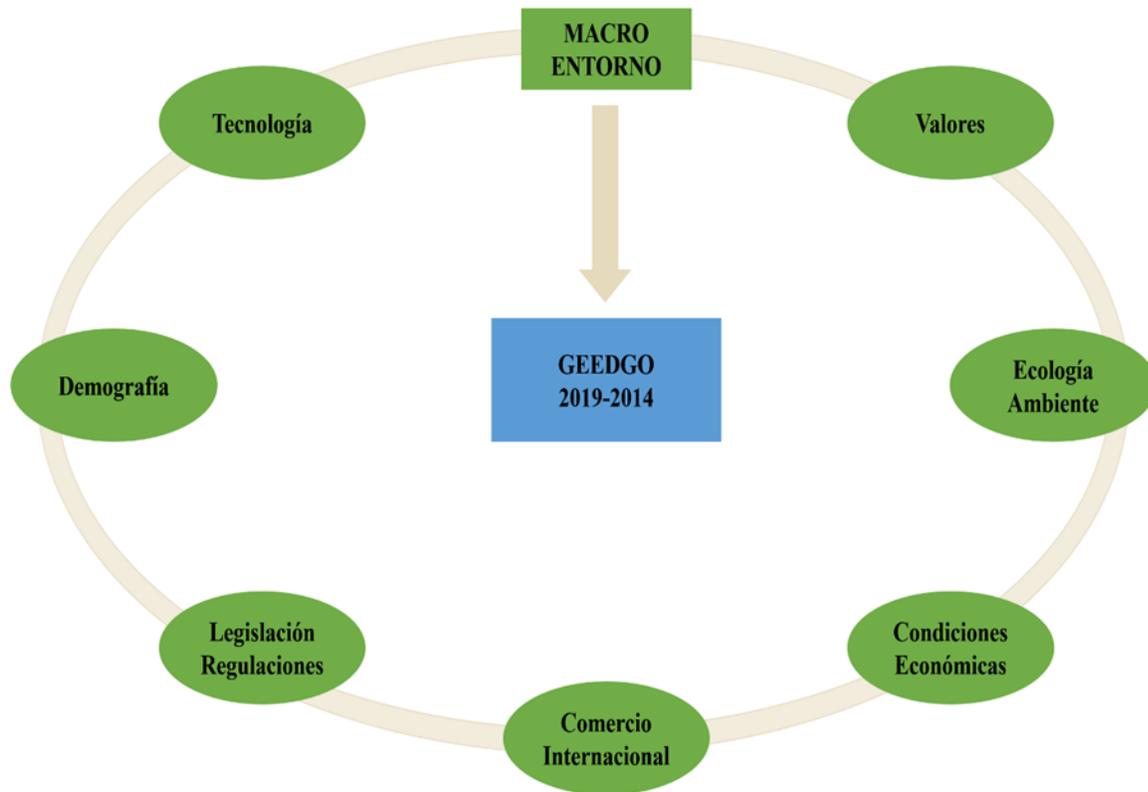


# **Plan Estratégico Geedgo S. de R. L. 2019-2024**

**Elaborado por: Madisson Díaz & Víctor Pacheco**

**Junio, 2019**

#### 4.5.1 Macro-Entorno



**Figura 8. Análisis macro-entorno Geedgo**  
**Fuente: Elaboración Propia**

##### 4.5.1.1 Tecnología

La revolución Tecnológica que desde finales del siglo pasado ha penetrado en todas las esferas del quehacer humano ha posibilitado también la creación de empresas mundiales, regionales y locales cuyo quehacer fundamental es el componente tecnológico.

Para una PYME, como Geedgo, de un país como Honduras, la tecnología es una gran oportunidad adecuando la estrategia a la actualización e innovación de servicios y productos. Esta oportunidad pasa por aprovechar al máximo las facilidades brindadas por el internet, por los dispositivos en especial los móviles, de un agresivo plan de mercadeo por medio de redes y pasa por el estudio y actualización de las tendencias en los cambios tecnológicos.

#### 4.5.1.2 Demografía

La nueva generación de emprendedores y de empresarios, son hijos de la era tecnológica por lo que buscan en la tecnología respuesta de sus problemas, generando un mercado cada vez más numeroso en tamaño y más exigente con la calidad de los servicios. Aún con las restricciones que imponen las condiciones socioeconómicas particularmente en Honduras, es cierto que el aumento poblacional en la era de la tecnología proporciona una gran oportunidad de crecimiento de la industria del software, teniendo en cuenta, además, que los retos estratégicos en todos los temas de la humanidad, en particular de las empresas están asociados a las demandas de los jóvenes en un mundo cada día más tecnológico y virtual.

#### 4.5.1.3 Legislación Regulaciones

La legislación mundial para la industria de la tecnología es reciente, aun se debate entre las aplicaciones prácticas y la legislación, Cambia de país a país aun así los países siguen legislando a favor de la competencia y de los mercados competitivos y en contra de las prácticas monopolistas y oligopólicas. La tendencia de la legislación mundial actual es el de favorecer empresas con productos innovadores en especial los de tecnología.

En el caso de una EDSI con aspiraciones a la internacionalización es importante atender las legislaciones internacionales y hondureñas que, si bien tienen la tendencia a favorecerla, es cierto también que es muy joven o aún en gestación. La ley de la Estrategia de la Propiedad Industrial y la misma ley de Propiedad Intelectual brindan oportunidades de crecimiento y recursos para ser utilizados en Geedgo.

#### 4.5.1.4 Comercio internacional

La apertura de nuevos mercados, la globalización, la penetración masiva del internet y sus subproductos como las aplicaciones, redes sociales, software para todas las necesidades brindan un conjunto de oportunidades para empresas que como Geedgo buscan incursionar en el mercado de los Sistemas de información con un propósito trasnacional.

En el mundo globalizado es una ventaja competitiva contar con una cartera de servicios y productos listos para salir al mercado exterior con pocas o casi ninguna barrera de salida y de entrada. El reto estratégico de Geedgo de exportar software pasa por aprovechar las oportunidades del comercio exterior y resolverlos problemas estratégicos inherentes a la exportación.

#### 4.5.1.5 Condiciones económicas

Las depresiones en los ciclos económicos o un crecimiento bajo del Producto Interno Bruto (PIB), la inestabilidad social y política, la inseguridad jurídica conducen, si se manifiestan de manera conjunta o simultánea, a crisis también en las empresas y de ellas las micro y pequeñas son las susceptibles a cerrar por su escasa capacidad de respuesta o de resistir crisis prolongadas.

En el tema microeconómico, países como Honduras ven reducidos sus mercados por la inequidad en la distribución de la riqueza que generan altos índices de pobreza y pobreza extrema que a su vez provocan una baja capacidad adquisitiva o pérdida gradual de ella.

Por lo anterior para empresas como Geedgo se hace necesario acelerar sus procesos de crecimiento, definir claramente las condiciones de los segmentos de mercado donde intervenir para así adaptar su participación a los cambios económicos constantes.

#### 4.5.1.6 Ecología del ambiente

La amenaza del cambio climático y los nuevos desafíos y retos que plantea para la humanidad lo son también para la industria del software y para Geedgo en particular. De seguro, la capacidad de reubicación, de movilidad de recursos y el respaldo que brinda las operaciones en la nube posibilitan a las EDSI mayor capacidad de enfrentar este desafío global. Para Geedgo mantenerse atento y prevenir los efectos en la empresa misma y en los clientes que pueden provocar especialmente desastres naturales será relevante en su actuar futuro.

#### 4.5.1.7 Valores

Las revoluciones imponen valores, culturas y principios que desplazan a las anteriores formas de convivencia y la revolución digital es un claro ejemplo de estos cambios. El mundo, las formas de relacionarnos entre los seres humanos ha cambiado drásticamente, lo cual impone a las empresas retos y problemas de soluciones estratégicas. Los valores de calidad de los productos, de calidad de atención, de actualizaciones constantes y en general de las relaciones empresa cliente hoy son más dinámicas, en el menor tiempo y con clientes con abundante y precisa información.

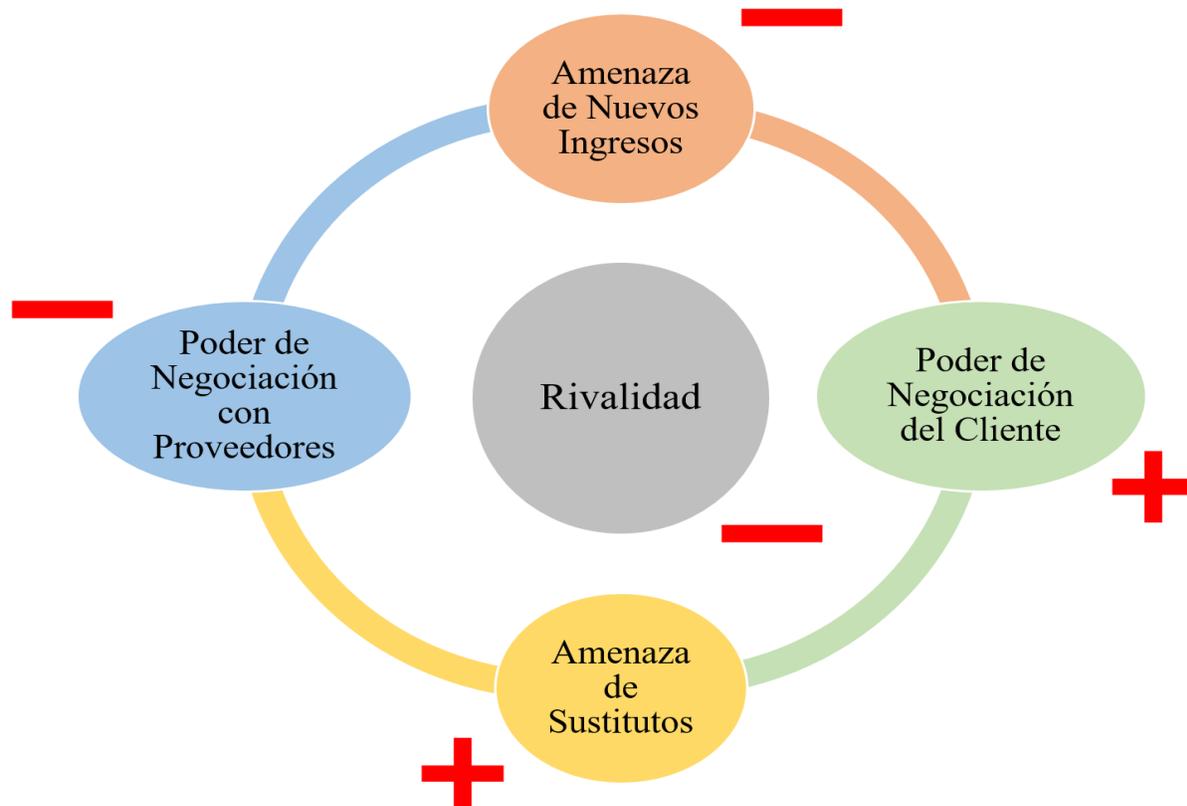
Si las revoluciones adquieren naturaleza global, la tecnológica como ejemplo, los cambios, las transformaciones también penetrarán en la cultura hondureña, en sus valores sociales y empresariales. Las nuevas generaciones de clientes y de empresarios ven incorporar la innovación como un valor imperativo, las nuevas y variadas formas de comunicarse imponen también nuevos valores en que los hondureños deben adoptar.

## 4.5.2 Micro-Entorno

### 4.5.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, para determinar el nivel de competencia de Geedgo dentro de la industria, y así para poder desarrollar una estrategia de negocio.

## GEEDGO CINCO FUERZAS DE PORTER 2019-2024



**Figura 9. Análisis competitivo cinco fuerzas de Porter**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la posición de Geedgo ante la competencia, tomando en cuenta las fortalezas-oportunidades y definiendo si estas están a favor (Positivo) o en contra (Negativo) de la empresa:

- a) **Amenaza de Nuevos Ingresos=Negativo:** En el mercado internacional existen empresas con productos similares, que cuentan con un alto prestigio y años de experiencia en el rubro.
- b) **Amenaza de Sustitutos=Positivo:** muchos de estos sistemas pretenden agilizar y automatizar muchos procesos, actividades y tareas (facturación, reportes financieros, planillas, otros), también logran sustituir algunos puestos, cargos en diversas áreas e incluso el pago de empresas outsourcing, y cambiar ciertas herramientas de trabajo (Excel, libros contables, otros). Esto permite logra una ventaja de crecimiento dentro del mercado.
- c) **Poder de Negociación con Proveedores=Negativo:** el poder lo tienen los proveedores que son empresas grandes y prestigiosas a nivel mundial y que sus precios ya se encuentran establecidos y no hay forma de negociar como ser: Amazon Web Serviced (AWS).
- d) **Poder de Negociación del Cliente=Positivo:** Geedgo tiene el poder de negociación, ya que ellos fijan los precios dependiendo de los requerimientos del cliente, los cuales son aceptados sin problema. Además, este no es un factor determinante para los clientes para mantener relaciones de negocio con Geedgo, según las encuestas realizadas a los mismos.
- e) **Rivalidad=Negativo:** La competencia en la industria de desarrolladores de sistemas de información es bastante alta, por lo que hay variedad de estrategias ya sea por precios, marcas, prestigio, entre otros. Como ser: SOFTLAND, MEGATX, ONE SOLUTION, CENTEC, CLOUDBIZ, SISOFTEC, MICROSOFT, SAP, MÓNICA, GOOGLE CLOUD.

#### 4.5.3 Factores Claves del Éxito

Para Geedgo los factores claves o áreas claves que determinaran su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo, están directamente relacionadas con la situación actual de la empresa, las tareas ingentes y su aspiración de acompañar como socio estratégico a los clientes y el de convertirse en un exportador de software.

- a) **Innovación:** La capacidad de generar excedentes que le permitan mantener una unidad de desarrollo de productos suficientemente diferenciables para colocarlos en el mercado
- b) **Atención de servicios puntuales:** Mantener la filosofía de que los productos atienden necesidades específicas de las empresas clientes y a Geedgo como proveedor de confianza.
- c) **Recibir retroalimentación:** la capacidad de escuchar de manera permanente y eficaz a los clientes, la capacidad de tender líneas de comunicación y de gestionar adecuadamente el mensaje.
- d) **Contratar personas calificadas:** Geedgo es actualmente una microempresa por lo que el contratar personal con las competencias adecuadas es clave.
- e) **Internalización:** la capacidad de exportar productos, servicios y filosofía desde la experiencia de Geedgo.
- f) **Proporcionar una grata experiencia:** Geedgo debe ser capaz de proporcionar a través de sus servicios y productos una experiencia gratificante para los usuarios y gerentes la sensación de seguridad, de confianza, de rapidez y de máximo aprovechamiento de los recursos a la mano.

#### 4.5.4 Análisis FODA

Se realizó un análisis externo e interno mediante la matriz F.O.D.A. para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Geedgo, y sus resultados fueron los siguientes:



**Figura 10. Análisis FODA de Geedgo**  
**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.5.5 FODA-Estratégico

Mediante el análisis anterior se realizó los cruces de los factores internos y externos del FODA para reforzar el camino para crear la estrategia, los cruces son los siguientes:

**Tabla 7. Cruces-FODA**

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNO</b></p>	<p><b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b></p> <p>O1. Desarrollo de software personalizado. O2. Cuenta con mercado que explotar. O3. Diversificar productos dentro de la industria. O4. Necesidad de las empresas por innovar.</p>	<p><b><u>AMENAZAS (A)</u></b></p> <p>A1. Cambios tecnológicos constantes. A2. Situación política inestable. A3. Escasos accesos a préstamos y financiamientos.</p>
<p><b><u>FORTALEZAS (F)</u></b></p> <p>F1. Personal especializado y capacitado. F2. Innovación de los sistemas en áreas puntuales. F3. Ofrecen servicios que ayudan a reducir costos en mano de obra. F4. Mantenimiento de los sistemas de forma permanente.</p>	<p>OF1. Personal especializado para desarrollar software a la medida del cliente. OF2. Innovación de sistemas dirigidos al mercado internacional.</p>	<p>AF1. Cambios tecnológicos contantes que ayuden a reducir costos. AF2. Soporte técnico en línea aun en tiempos de inestabilidad política.</p>
<p><b><u>DEBILIDADES (D)</u></b></p> <p>D1. Mala administración. D2. Cartera de clientes pequeña. D3. Falta de presupuesto para inversión.</p>	<p>OD1. Administración sana de las utilidades para diversificar los servicios. OD2. Aprovechamiento del mercado para expandir la cartera de clientes.</p>	<p>AD1. Falta de presupuesto de inversión retrasa el acceso a nuevas tecnologías. AD2. La mala administración de los recursos impide el acceso a préstamos y financiamientos.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.5.6 Problemas y Retos Estratégicos

Para Geedgo los retos estratégicos vienen asociados a la internacionalización, para afuera de la capacidad de generar negocios, alianzas y relaciones éxitos fuera de las fronteras. Para adentro de asimilar nuevas tecnologías, modelos de negocios internacionales y la cultura global.

Los problemas estratégicos, entendidos como los retos a superar desde dentro de la organización están asociados al salto desde la sobrevivencia, la cultura, las capacidades, las limitaciones que el día a día genera con afrontar el crecimiento de forma ordenada y sostenida.

Así, entonces, la nueva estructura, un plan de mercadeo, un plan de seguimiento y una unidad de desarrollo e innovación son los problemas afrontar en este crecimiento.

#### 4.5.7 Misión, Visión y Valores

Esto permitirá que Geedgo tenga una brújula conductora y saber dónde está, hacia donde dirigirse y cómo hacerlo durante el periodo 2019-2024, es por ello que se propuso lo siguiente:

a) Misión:

<b><u>GEEDGO</u></b>	<b><u>MISIÓN</u></b>	<b><u>2019-2024</u></b>
Somos una empresa que proporciona servicios tecnológicos empresariales que se adaptan a las necesidades específicas del cliente, ofreciendo soluciones integrales para la toma de decisiones a empresas nacionales y extranjeras, capaces de proporcionar a través de sus servicios y productos una experiencia gratificante para los usuarios.		

**Figura 11. Misión Geedgo**  
**Fuente: Elaboración Propia**

b) Visión:

<u>GEEDGO</u>	<u>VISIÓN</u>	<u>2019-2024</u>
		Convertirnos en una compañía hondureña referente en la creación y desarrollo de servicios de transformación digital, innovadora y líder del sector de desarrolladores de sistemas de información, y trabajar para convertirnos en su socio de ejecución a largo plazo de nuestros clientes, así como lograr expandirnos al mercado global para el año 2024.

**Figura 12. Visión Geedgo**  
**Fuente: Elaboración Propia**

c) Valores:

<u>GEEDGO</u>	<u>VALORES</u>	<u>2019-2024</u>
		<b>1. Trabajo en equipo:</b> Unir esfuerzos para crear sentido de pertenencia mediante un compromiso mutuo.
		<b>2. Creatividad:</b> Generar nuevas ideas que aporten al crecimiento de la empresa.
		<b>3. Innovación:</b> Contribuir a las transformaciones de los servicios y la creación de nuevos manteniendo la originalidad y la novedad.
		<b>4. Visión global:</b> Mantener la mente abierta al cambio, pensando en las formas de ir siempre hacia el futuro.
		<b>5. Confianza:</b> Establecer relaciones dinámicas y de calidad al interior de la empresa.
		<b>6. Integridad:</b> Desempeñando su trabajo de manera honesta, asumiendo las responsabilidades que se le han asignado.
		<b>7. Mejora continua:</b> Demostrar pro-actividad y compromiso con las actividades de la empresa que contribuya con el rendimiento.
		<b>8. Visión holística:</b> Tener una visión global de todos los componentes, estrategias y actividades de la empresa.

**Figura 13. Valores Geedgo**  
**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.5.8 Objetivos Estratégicos

**Tabla 8. Objetivos estratégicos perspectivas cuadro de mando integral**

Tipo	Objetivos Estratégicos	Objetivos para Mapa Estratégico
<b>Financiero (F):</b>	Lograr una administración sana de los recursos financieros que le permita a Geedgo mantener los índices de rentabilidad actuales para el crecimiento de la empresa en los próximos cinco años.	F1. Administración sana de los recursos. F2. Mantener rentabilidad. F3. Inversión en la diversificación de nuevas fuentes de ingreso.
<b>Cliente (C):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la experiencia en el uso de servicios para los clientes de tal manera que se conviertan en socios de ejecución en el largo plazo.</li> <li>• Expandir la cartera para tener presencia en los mercados internacionales.</li> </ul>	C1. Ampliar la cartera de los servicios. C2. Convertir a los clientes en socios de ejecución a largo plazo. C3. Expandir la cartera de clientes nacionales e internacionales.
<b>Procesos Internos (PI):</b>	Desarrollar proyectos de estructura operativa para lograr la diversificación y expansión de la empresa.	PI1. Crear un equipo I + D + i. PI2. Diversificación de productos. PI3. Crear manuales de procesos de todas las áreas.
<b>Aprendizaje y Crecimiento (AC):</b>	Invertir en capital humano para desarrollar competencias capaces de incrementar la rentabilidad de Geedgo y de mejorar la experiencia a los clientes.	AC1. Mejorar las competencias directivas en los equipos de trabajo. AC2. Invertir en herramientas para incrementar la productividad del personal. AC3. Incremento del capital humano.

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.5.9 Estrategia Genérica

Tomando en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter de Geedgo se puede ver la fuerza que tiene la competencia, sin embargo, se ve que es una industria en auge y que tiene potencial de crecimiento en el mercado nacional e internacional. Por lo que la estrategia de competencia propuesta es la de diferenciación dirigida.

Estrategia de Diferenciación Dirigida: La empresa debe ofrecer a los compradores servicios que se distingan de los otros competidores. En el caso de Geedgo ofrece servicios como mantenimiento, productos a la medida y gestión empresarial, que se desarrollan siguiendo los estándares puestos por el cliente y tomando en cuenta la personalización, climatización, intereses, necesidades y proyecciones que se tenga para la empresa. Se olvidan de los programas genéricos y se enfocan en las necesidades del cliente y la empresa, ofreciendo así, la más grata experiencia en el uso de los sistemas de información.

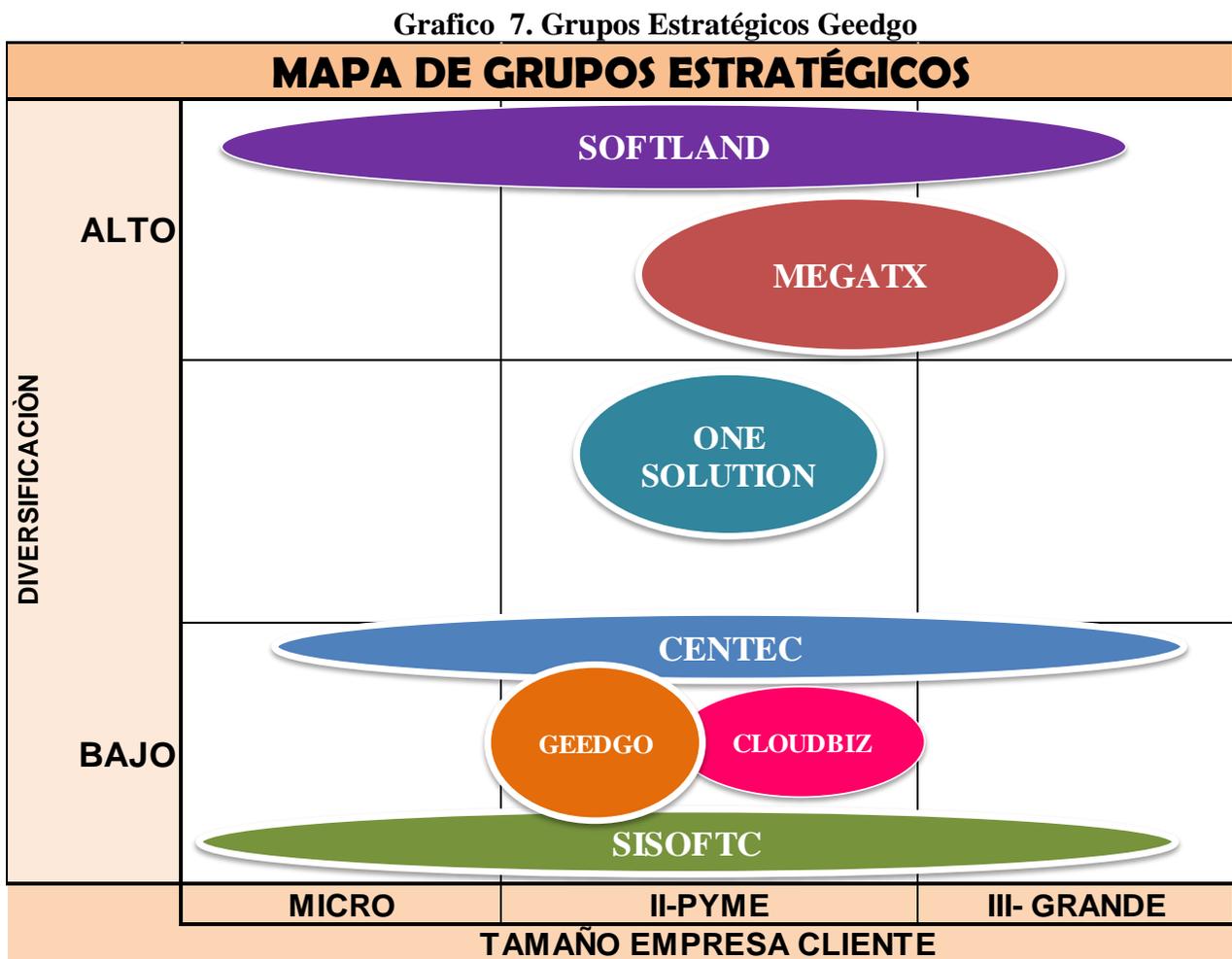
Desarrollando servicios a la medida con un uso amigable, dinámico, personalizados, que le permite al usuario sentir una nueva y grata experiencia. Ofreciendo en cada sistema intranet, crear un perfil por empleado con cambio de colores, fotografía, adicional a la necesidad de la empresa.

Además, Geedgo ofrecerá servicios de gestión integrados con acompañamiento a los clientes de todo el proceso de adaptación y seguimiento de los avances tecnológicos y aplicados mediante actualizaciones en sus sistemas, permitiendo así convertir al cliente en socios de ejecución a largo plazo. Dirigiéndose y enfocándose al sector de pequeñas y medianas empresas (PYME) ofreciendo un acompañamiento durante sus funciones y crecimiento operativo.

#### 4.5.10 Grupos Estratégicos

Para el análisis de la estrategia de la diferenciación se seleccionó un grupo de empresas de la misma industria de desarrolladores de sistemas de información con las características mínimas siguientes:

- 1- Ofrecen ERP integrados
- 2- Tienen presencia en el territorio hondureño
- 3- Disponen en su página Web de suficiente información



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis gráfico se cruzaron la variable diversificación, que se refiere a la cantidad de líneas de productos que ofrece la empresa en estudio. Las empresas que tienen menos de tres líneas de servicios o productos se calificaron como de baja diversificación, si tienen entre tres y cinco se calificaron como de media diversificación y si sus líneas de productos o servicios exceden los cinco se calificó como de alta diversificación.

La otra variable utilizada es la segmentación. Se tomó en cuenta el segmento empresas a las cuales van dirigidas sus acciones comerciales según el tamaño.

Para calificar la variable segmentación se tomó la declaración de las empresas en estudio hacia el tema, encontrando a quienes dirigen sus productos a un segmento en específico y obtuvieron una calificación alta y quienes manifiestan que sus productos son para varios o todos los segmentos sin especificar ninguno, obtuvieron una calificación baja.

La gráfica #7 muestra como cuatro empresas (Softland, Centec y Sisoftc) declaran que sus productos y servicios son para todos tipos de empresa sin importar el tamaño, el resto declara explícitamente que sus esfuerzos comerciales van dirigidos al segmento PYME.

#### 4.5.11 Lienzo Estratégico

Para la evaluación se tomaron en cuenta las mismas empresas del mapa de grupos estratégicos con los siguientes criterios:

- a) Módulos integrados: Ofrecen productos modulares y debidamente integrados.
- b) Soporte: Garantizan niveles adecuados de soporte técnico.
- c) Internacionalización: tiene presencia en mercados de otros países.
- d) Productos a la medida: además de los productos genéricos ofrecen producto a la medida de la necesidad del cliente, se excluyen adaptaciones del ERP ya que estos son tomados

como mejoras o actualizaciones.

- e) Diversificación: tienen más líneas de servicios o productos que un ERP.
- f) Segmentación: tienen una estrategia clara de segmentación del mercado u ofrecen sus productos al mercado en general.
- g) Feedback: reciben retroalimentación de los clientes.

**Grafico 8. Lienzo estratégico Geedgo**



**Fuente: Elaboración propia**

El grafico#8 muestra como todas ofrecen soporte, tres de las empresas tienen presencia en al menos dos países, cuatro mantienen historias de éxitos y como se demostró en el grafico 1007 solo dos tienen una alta diversificación en sus servicios y productos. Si bien Megatex y Cloudbiz son las mejor puntuadas el lienzo no muestra una empresa dominante del mercado y si muestra oportunidades para diversificarse, para internacionalizarse y para trabajar en segmento de mercado resolviendo sus necesidades específicas.

4.5.12 Plan de Negocios Modelo Canvas



**Figura 14. Plan de negocio modelo Canvas**  
**Fuente: Elaboración Propia**

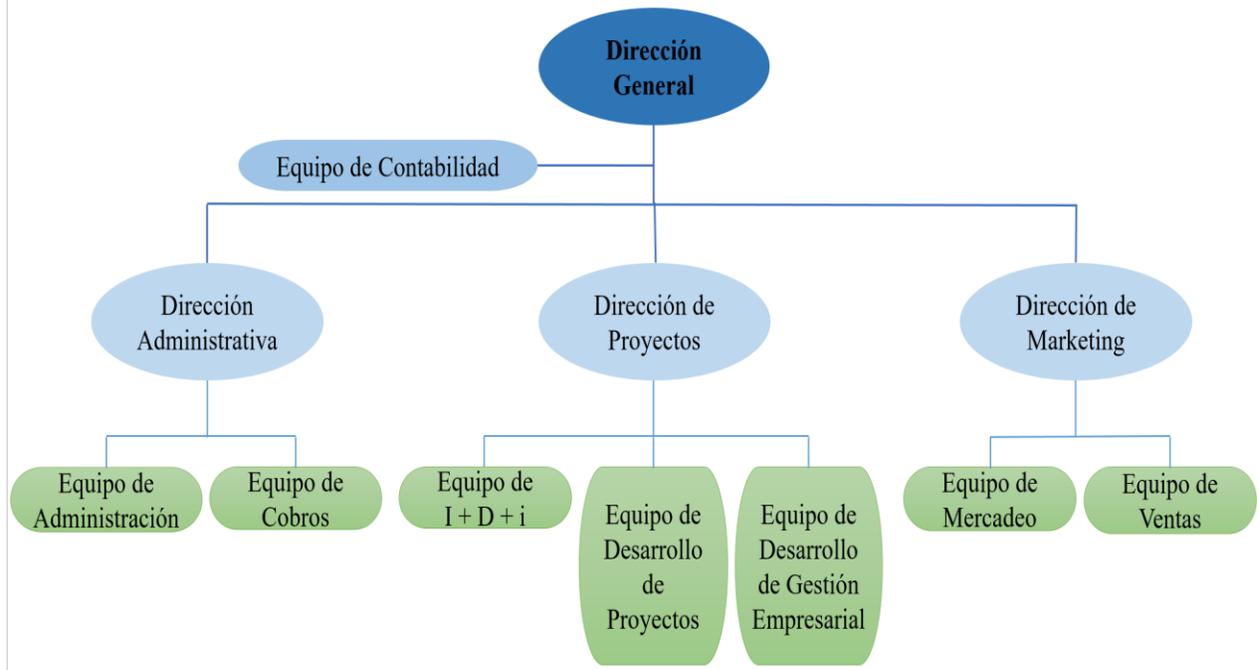
Componentes del plan de negocios modelo Canvas para Geedgo:

- 1- **Propuesta de valor:** Servicios de gestión integrados con acompañamiento en el largo plazo por medio de la capacitación y de Sistemas a la medida.

- 2- **Clientes:** Dirigido a pequeña y mediana empresa en crecimiento.
- 3- **Canal:** Pagina web, redes sociales, vendedores, ferias de PYME.
- 4- **Relación:** Plan de Atención y seguimiento al cliente.
- 5- **Ingresos:** Instalaciones, Cuotas mensuales, Pagos a proyectos a la medida, capacitaciones.
- 6- **Recursos:** Actualización permanente de los programas, ERP, Capacitaciones, plan de seguimiento a los clientes.
- 7- **Actividades Claves:** Gestión de la Misión y Visión, Gestión de Ventas, Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).
- 8- **Alianzas:** Cámaras de Comercio, Organizaciones MIPYME.
- 9- **Costos:** Costos administrativos y de ventas, costos de soporte de internet, costos de investigación y desarrollo.

#### 4.5.13 Estructura Organizacional

Sé que se ha diseñado organigrama funcional (Ver Figura #16) con la finalidad de lograr suplir las necesidades de crecimiento planificadas para el periodo 2019-2024, por lo que su estructura queda prevista para afrontar dichos cambios.



**Figura 15. Organigrama Geedgo**

**Fuente: Elaboración propia**

Descripción de las funciones de cada puesto:

**Dirección General:** marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales para cada dirección y equipo, supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

- Equipo de Contabilidad: Supervisar y realizar la contabilidad de los proyectos asignados y elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.

**Dirección Administrativa:** consigue financiación para las necesidades de la empresa, planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial sana, y controla que la actividad resulte rentable.

- Equipo de Administración: contabiliza las facturas emitidas y recibidas, paga a los proveedores, plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

- Equipo de Cobros: mantener el orden en los cobros a clientes y mantener las cuentas al día.

**Dirección de Proyectos:** coordinar, planificar y administrar los proyectos asignados velando por el cumplimiento de los objetivos y el buen manejo del personal a cargo.

- Equipo de I + D + i: realizar la investigación de las nuevas tendencias en tecnología para diseñar servicios y productos innovadores que puedan lanzar al mercado.
- Equipo de Desarrollo de Proyectos: crear y desarrollar proyectos, servicios y productos a la medida satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Equipo de Desarrollo de Gestión Empresarial: manejo, control, actualización y mantenimiento de los programas existentes.

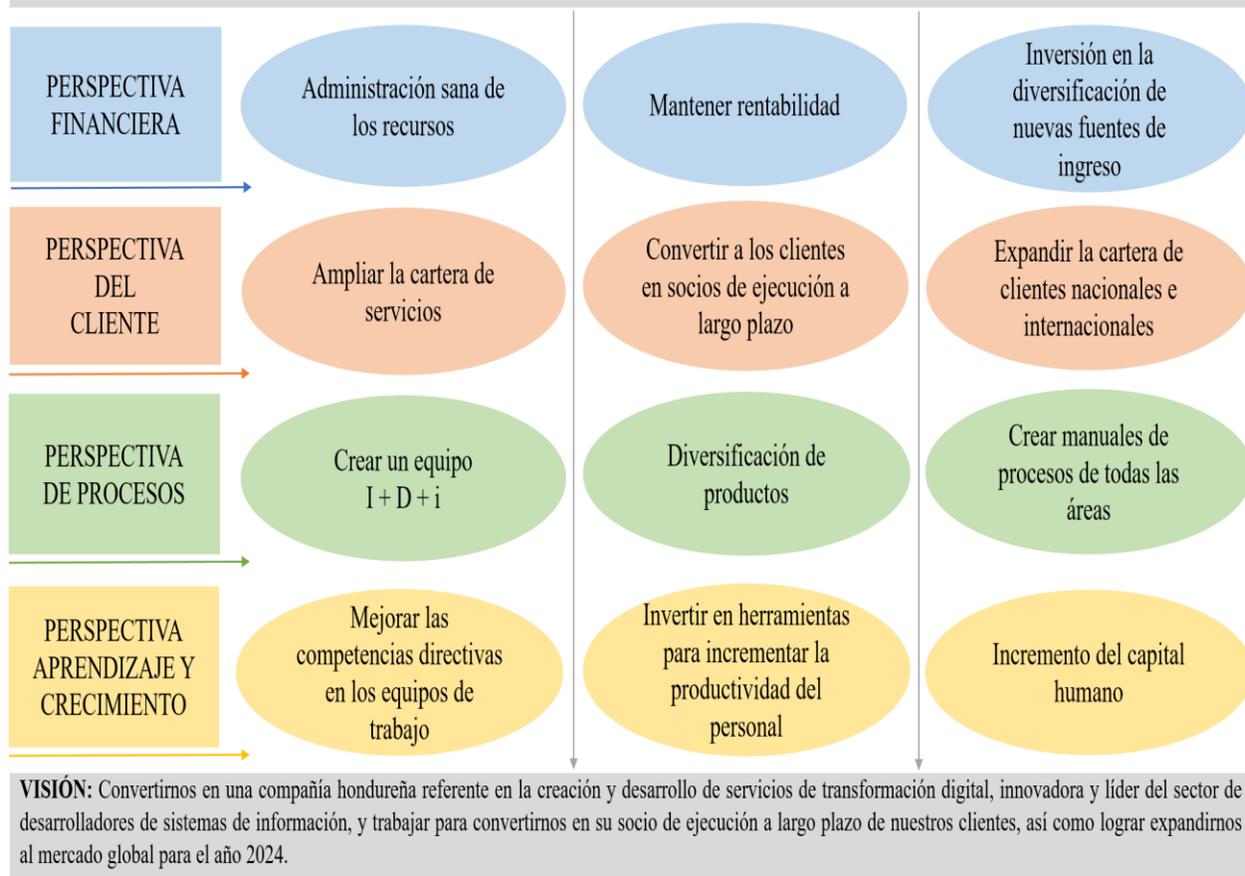
**Dirección de Marketing:** trabaja en función de conseguir ventas y atender mejor a los clientes mediante, la investigación de mercados, segmentación, estrategia de venta, posicionamiento y diferenciación, personalidad de marca.

- Equipo de Mercadeo: análisis de las necesidades y demandas de los clientes, organiza y clasifica la cartera de productos, fijación de precios en base a costos, mercado y competencia.
- Equipo de Ventas: seguimiento de los objetivos de ventas y rentabilidad por producto, atención a clientes y gestión de quejas, servicio postventa para fidelizar a los clientes.

#### 4.5.14 Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral

Con este sistema de administración se pretende darle a Geedgo una herramienta de visión global de la empresa, para medir los resultados alcanzados, el desempeño y el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico o notar algunas desviaciones que los aleje de la visión empresarial.

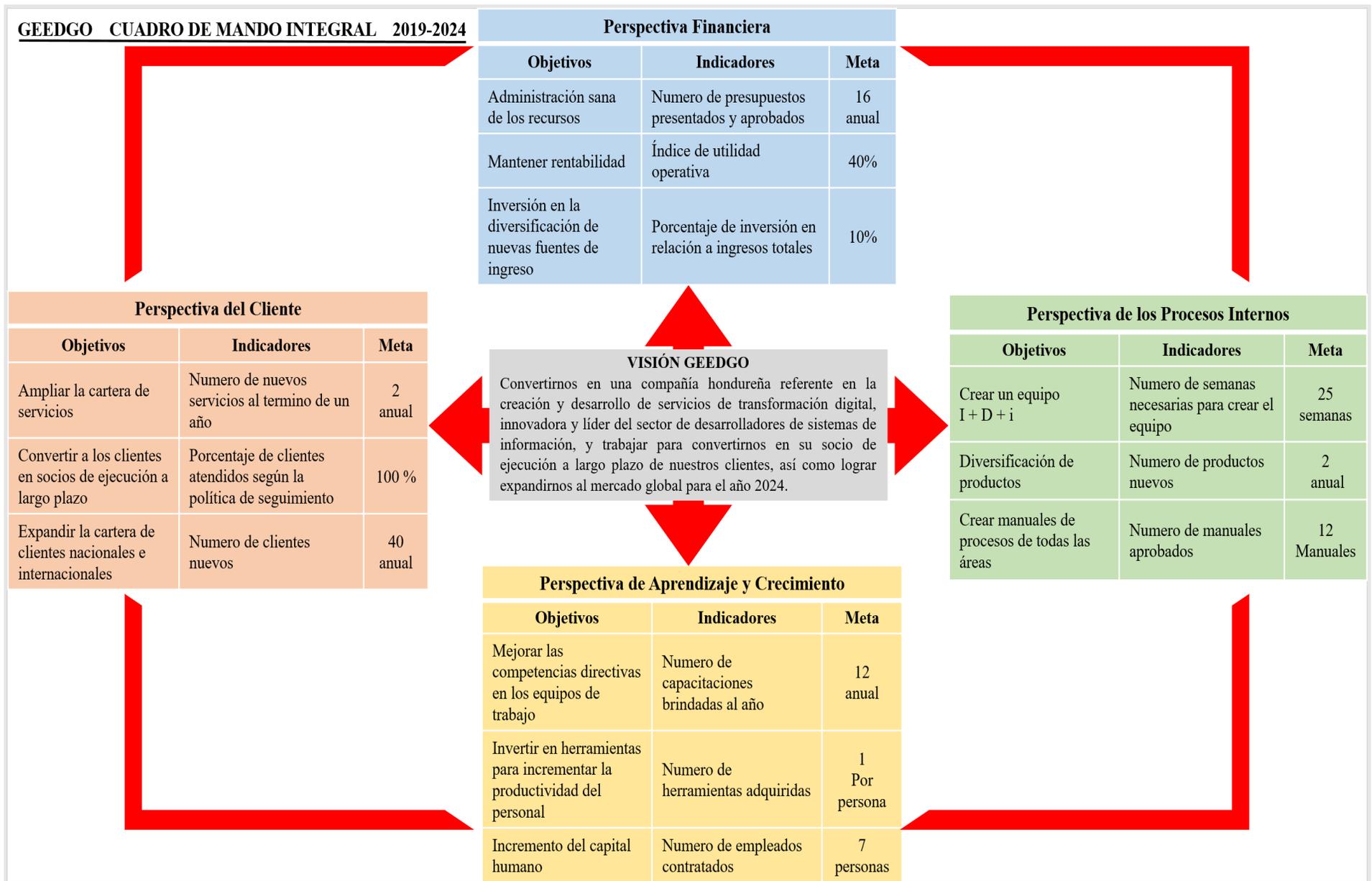
**MISIÓN:** Somos una empresa que proporciona servicios tecnológicos empresariales que se adaptan a las necesidades específicas del cliente, ofreciendo soluciones integrales rápidas para la toma de decisiones a empresas nacionales y extranjeras, capaces de proporcionar a través de sus servicios y productos una experiencia gratificante para los usuarios.



**Figura 16. Mapa estratégico Geedgo**

**Fuente: Elaboración propia**

Del mapa estratégico se desprenden los objetivos para cada perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, por lo que en el cuadro de mando integral se colocan los indicadores para medirlos.



**Figura 17. Cuadro de mando integral**  
**Fuente: Elaboración propia**

## 4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

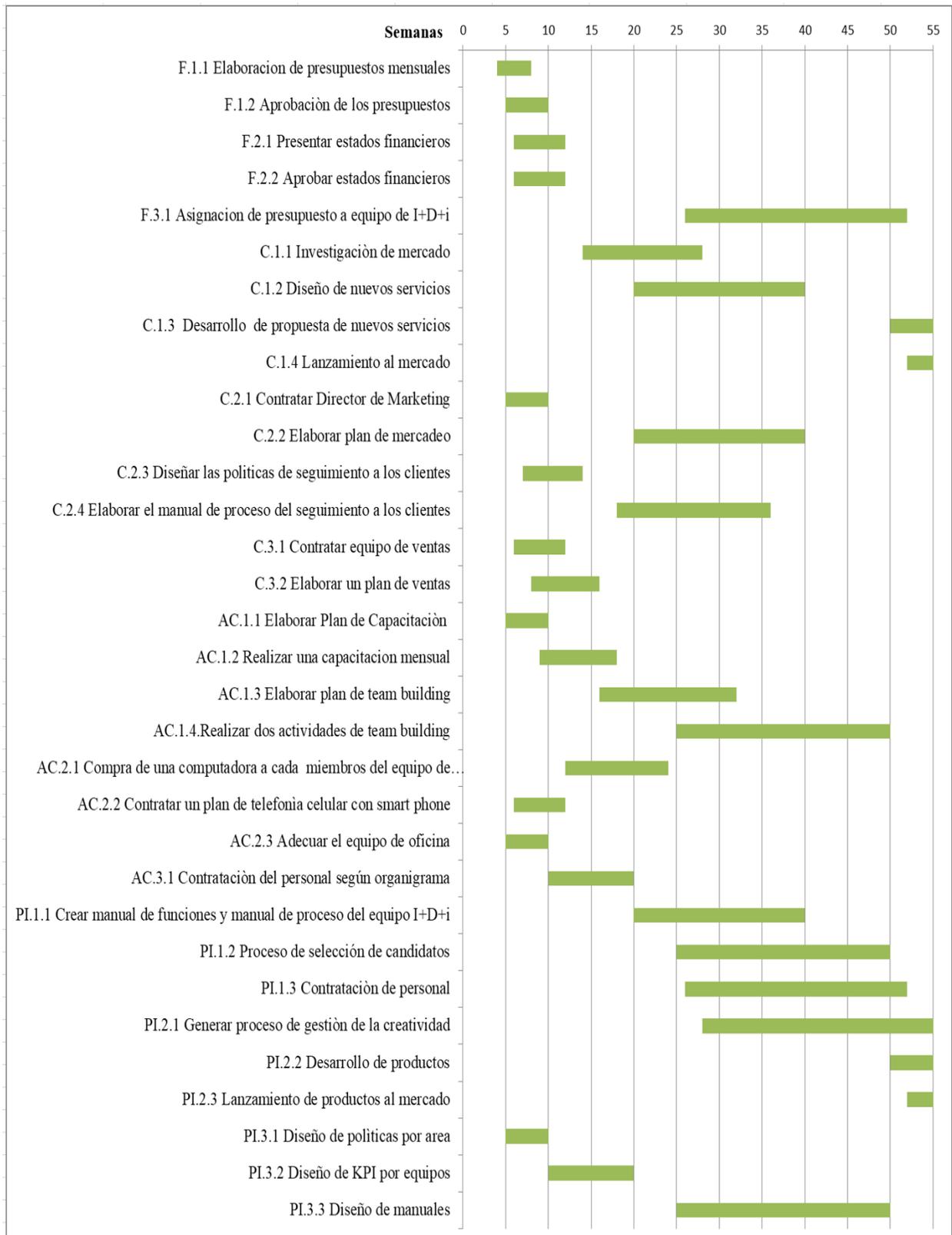
4.6.1 Cronograma de aplicación, detalle de cambios y responsables de su ejecución y presupuesto de aplicación.

**Tabla 9. Matriz de Trabajo GEEDGO**

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTIMADO A UN (1) AÑO				
MATRIZ DE TRABAJO				
Actividades:	Responsables	Tiempo:	Resultados:	Presupuesto* (en Lempiras)
<b>I- PERSPECTIVA FINANCIERA (F):</b>				
<b>Objetivo F.1: Administración sana de los recursos.</b>				
F.1.1 Elaboración de presupuestos mensuales.	Dirección Administrativa	semana 3 de cada mes	Presupuestos presentados	-
F.1.2 Aprobación de los presupuestos.	Dirección General	semana 4 de cada mes	Presupuesto Aprobado	-
<b>Objetivo F.2: Mantener índices de rentabilidad.</b>				
F.2.1 Presentar estados financieros.	Equipo de Contabilidad	semana 1 cada mes	Estados Financieros Discutidos y aprobados	60,000.00
F.2.2 Aprobar estados financieros.	Dirección General	semana 1 cada mes		
<b>Objetivo F.3: Inversión en la diversificación de nuevas fuentes de ingreso.</b>				
F.3.1 Asignación de presupuesto a equipo de I+D+i.	Dirección General	semana 24	Asignación aprobada	210,000.00
<b>II-PERSPECTIVA DEL CLIENTE (C):</b>				
<b>Objetivo C.1 : Ampliar la cartera de servicios.</b>				
C.1.1 Investigación de mercado.	Dirección de Marketing	semana 10 a semana 14	Informe de la investigación presentada	60,000.00
C.1.2 Diseño de nuevos servicios.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 15 a semana 20	Diseño aprobado	-
C.1.3 Desarrollo de propuesta de nuevos servicios.	Dirección de Desarrollo	semana 21 a semana 50	Servicios concluidos	-
C.1.4 Lanzamiento al mercado.	Dirección de Marketing	semana 51	Servicios en la cartera de ventas	25,000.00
<b>Objetivo C.2: Convertir a los clientes en socios de ejecución.</b>				
C.2.1 Contratar Director de Marketing.	Dirección General	semana 4	Director de Marketing en funciones	195,000.00
C.2.2 Elaborar plan de mercadeo.	Dirección de Marketing	semana 5 a semana 12	Plan de Mercadeo aprobado	5,000.00
C.2.3 Diseñar las políticas de seguimiento a los clientes.	Dirección de Marketing	semana 5	Políticas aprobadas y difundidas	-
C.2.4 Elaborar el manual de proceso del seguimiento a los clientes.	Dirección de Marketing	semana 10 a semana 18	Manual aprobado y en ejecución	25,000.00
<b>Objetivo C.3: Expandir la cartera de clientes.</b>				
C.3.1 Contratar equipo de Ventas.	Dirección de Marketing	semana 6	Vendedores en funciones	346,960.00
C.3.2 Elaborar un plan de ventas.	Dirección de Marketing	semana 7 a semana 8	Plan de ventas aprobado y en ejecución	5,000.00

<b>III-PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC):</b>				
<b>Objetivo AC.1: Mejorar las competencias de los equipos de trabajo.</b>				
AC.1.1 Elaborar plan de capacitación.	Dirección General	semana 10	Plan de capacitación difundido	-
AC.1.2 Realizar una capacitación mensual.	Dirección General	semana 1 de cada mes	Capacitaciones ejecutadas	24,000.00
AC.1.3 Elaborar plan de team building.	Dirección General	semana 15	Plan de team building difundido	-
AC.1.4. Realizar dos actividades de team building.	Dirección General	semana 25 y semana 50	Actividades de team building ejecutadas	50,000.00
<b>Objetivo AC.2: Invertir en herramientas.</b>				
AC.2.1 Compra de una computadora a cada miembro del equipo de desarrollo.	Dirección Administrativa	semana 10	Equipo en posesión de los usuarios	105,000.00
AC.2.2 Contratar un plan de telefonía celular con smart phone.	Dirección Administrativa	semana 4	Teléfonos en uso	58,800.00
AC.2.3 Adecuar el equipo de oficina.	Dirección Administrativa	semana 2	Oficina equipada	140,000.00
<b>Objetivo AC.3: Incremento del capital humano.</b>				
AC.3.1 Contratación del personal según organigrama.	Direcciones	semana 2 a semana 10	Personal en funciones	-
<b>IV-PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS (PI):</b>				
<b>Objetivo PI.1: Crear el equipo de I+D+i.</b>				
PI.1.1 Crear manual de funciones y manual de proceso del equipo I+D+i.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 15	Manuales aprobados y ejecutándose	25,000.00
PI.1.2 Proceso de selección de candidatos.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 20	Listado de candidatos aprobados	-
PI.1.3 Contratación de personal.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 26	Personal en funciones	-
<b>Objetivo PI.2: Diversificación de productos.</b>				
PI.2.1 Generar proceso de gestión de la creatividad.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 27	Ejercicios de creatividad realizados	25,000.00
PI.2.2 Desarrollo de productos.	Dirección de Desarrollo de Proyectos	semana 27 a semana 50	Productos aprobados	-
PI.2.3 Lanzamiento de productos al mercado.	Dirección de Marketing	semana 51	Productos en la cartera de ventas	25,000.00
<b>Objetivo PI.3: Elaborar manuales de proceso para todas las áreas.</b>				
PI.3.1 Diseño de políticas por área.	Dirección General	semana 2 a semana 5	Políticas difundidas	-
PI.3.2 Diseño de KPI por equipos.	Direcciones	semana 8	KPI aprobados	-
PI.3.3 Diseño de manuales.	Direcciones	semana 5 a semana 25	Manuales aprobados y ejecutándose	125,000.00
<b>Total presupuesto para el año uno (1):</b>				<b>1,509,760.00</b>

**Grafico 9. Cronograma de trabajo Geedgo**



**Fuente: Elaboración Propia**

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- 1) De los factores del entorno los avances tecnológicos, el internet y los dispositivos móviles especialmente, traen consigo la posibilidad de internacionalizar las empresas son la principal oportunidad para aprovechar por Geedgo, así como, la inestabilidad política y las condiciones económicas en Honduras los principales factores que amenazan las operaciones de la empresa. De los factores internos, la experiencia acumulada y la cartera actual de clientes sus principales fortalezas, así como el manejo de los recursos su principal debilidad.
- 2) La estructura operativa actual es un obstáculo para el crecimiento de Geedgo. Operar como una microempresa, sin planificación, sin una visión de futuro y con una estructura organizacional y operacional informal, sin procesos definidos y sujeta de la improvisación son factores que inexorablemente obstaculizaran el crecimiento de una empresa. El plan estratégico propone un organigrama y con ello una estructura organizacional que le permita a Geedgo cumplir a cabalidad con sus funciones como pequeña empresa en el rubro de EDSI.
- 3) Se formuló la filosofía de la empresa que incluyen los objetivos estratégicos, una misión una visión y los valores que le proporcionan a Geedgo una guía de acción para los próximos cinco años. La filosofía recoge las aspiraciones de los socios de convertirse en una pequeña empresa capaz de operar a nivel nacional y de desarrollarse hasta crear condiciones para internacionalizar sus actividades.
- 4) Para acompañar la ejecución de la estrategia se propone un cuadro de control de cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos por área de acción, un plan de implementación a través de una matriz de trabajo y un cronograma para el primer año de ejecución del plan, sustentado en los objetivos estratégicos e indicadores.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- 1) Diseñar un plan actualización permanente para aprovechar al máximo los avances y cambios tecnológicos, ser creativos e innovadores en la creación de nuevos servicios y productos, diseñar, además, un plan de seguimiento pensado en los clientes, estructurado de manera adecuada para recibir retroalimentación permanente y un plan de contingencia para estar preparado ante las amenazas de factores externos.
- 2) Construir la nueva estructura organizacional con profesionales que reúnan las competencias necesarias para generar más posibilidades de desarrollo del capital humano. Construir con profesionales comprometidos, motivados e incentivados hacia el logro.
- 3) Revisar de manera permanente, así como capacitar, difundir y comprometer a la organización en el logro de la Visión, de la Misión y de los Objetivos Estratégicos encaminados a generar una cultura empresarial de fiel observancia de los valores y cumplimiento de los objetivos.
- 4) Controlar la correcta ejecución del plan y del cronograma de trabajo por medio de reuniones periódicas de control de las actividades y evaluación del cumplimiento de los objetivos. Reuniones donde se aporten acciones para la mejora continua y donde se actualicen indicadores y metas.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, G., & Iza, A. (2009). *Derecho ambiental en Centroamérica*. Costa Rica: IUCN.
- Ancín, J. M. S. de V. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Banco Mundial. (2019). Honduras | Data. Recuperado 17 de junio de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/pais/honduras>
- BCH. (s. f.). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras [Text]. Recuperado 22 de junio de 2019, de [https://www.bch.hn/sector\\_real.php](https://www.bch.hn/sector_real.php)
- Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.
- CEPAL. (2009). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina*. Colombia: Mayol Ediciones.
- CEPAL. (2013). *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*. Chile.
- Estrada L., & García, D. (2010). *BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS*. 21.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. 29.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
- García, J. (2005). TU EMPRESA: LA VISIÓN A LARGO PLAZO Y LA ETICA EMPRESARIAL. *La Opinión*, (126), 11 A.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial (Segunda)*. España: Pearson.
- González, D., & Adam, R. (2007). *Factores críticos del éxito de la industria del Software y su relación con la orientación estratégica del negocio*. 4.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*.

- Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2015). *Administración Estratégica* (11 a). Mexico.
- INE. (2019). INE-HONDURAS::Redatam - Diseminación de Información Estadística. Recuperado 17 de junio de 2019, de <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=PROYPOB&lang=ESP>
- INE-HONDURAS::Redatam - Diseminación de Información Estadística. (s. f.). Recuperado 3 de junio de 2019, de <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=EPH2016&lang=ESP>
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittintong, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559224366&Signature=%2Fa64OiZC%2F19FqexeTzxnML5Pho%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D1.\\_J\\_DIRECCION\\_ESTRATEGICA\\_Traduccion.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559224366&Signature=%2Fa64OiZC%2F19FqexeTzxnML5Pho%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D1._J_DIRECCION_ESTRATEGICA_Traduccion.pdf)
- La Gaceta. *Estrategia Nacional de Propiedad Intelectual de Honduras.* , (2013).
- Marañón, C. O., & Carlos, U. R. J. (2012). *REDES SOCIALES Y JÓVENES: UNA INTIMIDAD CUESTIONADA EN INTERNET*. 17.
- Martínez, T. E. A. (2001). *METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA*. 11.
- Melgar, J. M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para un nuevo milenio*. El Cid Editor.
- Niven, P. R. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Grupo Planeta (GBS).
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de planeación estratégica: Teoría y método*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Ogliastri/publication/44525847\\_Manual\\_de\\_planeacion\\_estrategica\\_teor%C3%ADa\\_aplicaciones\\_y\\_casos\\_Enrique\\_Ogliastri/links/587e409908ae9275d4eb8d54.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Ogliastri/publication/44525847_Manual_de_planeacion_estrategica_teor%C3%ADa_aplicaciones_y_casos_Enrique_Ogliastri/links/587e409908ae9275d4eb8d54.pdf)
- Olivares, J. M. Q., & Perdomo, L. A. L. (2012). *ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA*

EN LAS ORGANIZACIONES. *REVECITEC*, 3(1), 15-27.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de Modelos de Negocios*. Deusto.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

SICE - Ley de Propiedad Industrial - Honduras. (s. f.). Recuperado 17 de junio de 2019, de

[http://www.sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/Honduras/lprinda.asp](http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Honduras/lprinda.asp)

Sierra, E. R. C. (s. f.). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. 30.

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos.es.

Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2009). *Administracion Estrategica: Teoria y Casos* (19.<sup>a</sup> ed.). Mexico.

Velásquez, J. R. (2012). *Innovación para la competitividad y el crecimiento de la industria colombiana de software*. Medellin, Colombia.

Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. España: Editorial Paraninfo.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (Decimotercera). Colombia: Pearson.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN GEEDGO S. DE R. L.

Tegucigalpa M.D.C. 8 de abril de 2019

Ing. Said Arturo López

Gerente General

Geedgo S. de R. L.

Oficina

Estimado Said

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de Maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Formulación del Plan Estratégico Geedgo 2019-2024 por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar reuniones con el personal directivo hasta una máximo de cinco sesiones de trabajo de cuatro horas de duración cada una y aplicar una encuesta a sus clientes

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente

  
Madisson Giselle Diaz

Cuenta 11753070

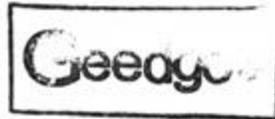
  
Victor Manuel Pacheco

Cuenta 11753075

## AUTORIZACIÓN

Por este medio, como Gerente General de Geedgo S de R.L., autoriza la realización dentro de nuestras instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado. Formulación del Plan Estratégico Geedgo 2019-2024

  
Said Arturo López  
Gerente General



Dado en la ciudad de Tegucigalpa a los 8 días del mes de Abril del 2019

## ANEXO 2: AGENDA DE REUNIONES CON SOCIOS

### **AGENDA DE REUNIONES**

Para la discusión de la información del ámbito interno de la empresa se realizarán reuniones de trabajo, concretando cinco reuniones de cuatro horas de duración cada una, con la siguiente agenda:

#### **Reunión 1: Reunión 1: Planeación de las reuniones con los socios de Geedgo**

- a- Crear agenda de reuniones

#### **Reunión 2: Diagnóstico general de la empresa.**

- a- Recorrido histórico de la empresa.
- b- Situación actual desde la perspectiva interna.
- c- Productos y servicios que ofrecen.
- d- Personal
- e- Presupuesto.

#### **Reunión 3: Análisis interno de la empresa.**

- a- Procesos.
- b- Puestos.
- c- Proveedores
- d- Clientes pasados y actuales.
- e- Posibles empresas competencia nacionales y extranjeras.

**Reunión 4: Aspiraciones de los socios (hacia donde desean llevar la empresa).**

- a- Construcción de la Misión.
- b- Construcción de la Visión.
- c- Construcción de los Valores.
- d- Construcción de los Objetivos Estratégicos.

**Reunión 5: Presentación de Resultados**

- a- Revisión de resultados.
- b- Cambios pertinentes.
- c- Fechas de implementación.

## ANEXO 3: ENCUESTA A CLIENTES DE GEEDGO

### ENCUESTA

Como parte del Proyecto de Graduación para optar a la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana se ha diseñado la siguiente encuesta para empresas que tienen o han tenido relación comercial con Geedgo S de R L por medio de alguno de sus servicios o productos.

El objetivo es conocer los motivos de posibilitaron la relación, la calidad de los servicios prestados y el porqué de su finalización, si ese es el caso o de mantener la alianza comercial.

*Se agradece de antemano el tiempo dedicado a las respuestas.*

#### **1- ¿Qué producto/ servicio adquirieron a Geedgo?**

- a- Gestión Empresarial local
- b- Gestión Empresarial en la nube
- c- Otros

#### **2- ¿Por qué adquirieron los servicios de Geedgo?**

(Seleccione la de mayor peso)

- a- Resolvió una necesidad de la empresa
- b- Atención del personal
- c- Precio
- d- Propusieron un seguimiento de la empresa
- e- Otra: \_\_\_\_\_

**3- ¿Cuánto tiempo mantuvieron o han mantenido la relación comercial con Geedgo?**

a- Menos de seis meses

b- Entre seis meses y un año

c- Más de un año

d- Más de dos años

e- Otro: \_\_\_\_\_

**4- La calidad del producto la califica como:**

a- Mala

b- Regular

c- Buena

d- Muy buena

e- Excelente

**5- La calidad de la atención por parte del personal de Geedgo la califica como:**

a- Mala

b- Regular

c- Buena

d- Muy buena

e- Excelente

**6- Los precios de los productos/ servicios los considera:**

a- Muy bajos

- b- Bajos
- c- Adecuados
- d- Altos
- e- Muy altos

**7- ¿Cuál fue la razón por la cual desistieron de los servicios Geedgo?**

- a- La empresa ya no los necesitaba
- b- La atención del personal de Geedgo
- c- Adquirieron otros productos de otras empresas
- d- La relación costo/ beneficio
- e- Otra: \_\_\_\_\_

**8- ¿Cuál es la razón por la cual mantienen la relación con Geedgo?**

- a- Respeto al contrato
- b- Los servicios/ productos son una necesidad para la empresa
- c- Por la atención del personal
- d- Por la calidad de los servicios / productos
- e- Por mantener un proveedor reconocido y al alcance
- f- Por el precio

**9- ¿Está en sus planes ampliar el plazo de la relación con Geedgo?**

- a- Definitivamente No
- b- Posiblemente

- c- Está en estudio
- d- Aun no se ha pensado
- e- Definitivamente Si

**10- Para empresas que ya finalizaron contrato.**

¿Tendría de nuevo relación con Geedgo?

- a- Lo más seguro es que no
- b- Definitivamente no
- c- Tendremos que analizarlo
- d- Depende de la propuesta
- e- Sí, no hay problema

**MUCHAS GRACIAS**

ANEXO 4: VENTAS GEEDGO

**Tabla 10. Ventas estimadas Geedgo**

GEEDGO													
VENTAS ESTIMADAS UN (1) AÑO													
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IOPLAT	Cantidad	10.00	13.00	16.00	19.00	22.00	25.00	28.00	31.00	34.00	37.00	40.00	43.00
	Valor \$ (150	2,000.00	2,600.00	3,200.00	3,800.00	4,400.00	5,000.00	5,600.00	6,200.00	6,800.00	7,400.00	8,000.00	8,600.00
	Lempiras	49,000.00	63,700.00	78,400.00	93,100.00	107,800.00	122,500.00	137,200.00	151,900.00	166,600.00	181,300.00	196,000.00	210,700.00
Productos a la Medida	Cantidad	1.00	-	-	1.00	-	-	1.00	-	1.00	1.00		-
	Valor \$	3,000.00	-	3,000.00	3,000.00	-	3,000.00	3,000.00	-	3,000.00	3,000.00		3,000.00
	Lempiras	73,500.00	-	73,500.00	73,500.00	-	73,500.00	73,500.00	-	73,500.00	73,500.00		73,500.00
Instalación Servicios	Cantidad	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Valor \$	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
	Lempiras	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00	36,750.00
Mantenimiento		20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Ingresos		179,250.00	120,450.00	208,650.00	223,350.00	164,550.00	252,750.00	267,450.00	208,650.00	296,850.00	311,550.00	252,750.00	340,950.00

**Fuente: Elaboración Propia**

## ANEXO 5: INGRESOS GEEDGO

Tabla 11. Ingresos estimados Geedgo

<b>GEEDGO</b>			
<b>INGRESOS ESTIMADOS UN (1) AÑO</b>			
<b>Servicio</b>		<b>TOTALES</b>	<b>%</b>
<b>IOPLAT</b>	<b>Cantidad</b>	<b>43.00</b>	
	<b>Precio \$</b>	<b>63,600.00</b>	
	<b>Lempiras</b>	<b>1,558,200.00</b>	<b>55.11</b>
<b>Productos a la Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>4.00</b>	
	<b>Precio \$</b>	<b>24,000.00</b>	
	<b>Lempiras</b>	<b>588,000.00</b>	<b>20.80</b>
<b>Instalación Servicios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>36.00</b>	
	<b>Precio \$</b>	<b>18,000.00</b>	
	<b>Lempiras</b>	<b>441,000.00</b>	<b>15.60</b>
<b>Mantenimiento</b>	<b>Lempiras</b>	<b>240,000.00</b>	<b>8.49</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>Lempiras</b>	<b>2,827,200.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6: SUELDOS Y SALARIOS GEDDGO

Tabla 12. Sueldos y salarios estimados Geedgo

<b>GEEDGO</b>		
<b>SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS UN (1) AÑO</b>		<b>% EN RELACIÓN AL TOTAL DE INGRESOS</b>
<b>Dirección General</b>	<b>280,000.00</b>	
<b>Dirección Administrativa</b>	<b>156,000.00</b>	
<b>Dirección de Marketing</b>	<b>195,000.00</b>	
<b>Dirección de Proyectos</b>	<b>210,000.00</b>	
<b>Equipo de Ventas (2)</b>	<b>100,000.00</b>	
<b>Equipo de Desarrollo Proyectos (1)</b>	<b><u>156,000.00</u></b>	
	<b>1,097,000.00</b>	<b>38.80</b>
<b>Comisiones y Bonificaciones</b>		
<b>Equipo de Ventas</b>	<b>246,960.00</b>	
<b>Dirección de Marketing</b>	<b>78,032.50</b>	
<b>Dirección de Proyectos</b>	<b><u>68,600.00</u></b>	
<b>Subtotal</b>	<b>393,592.50</b>	<b>13.92</b>
<b>Total</b>	<b>1,490,592.50</b>	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7: ESTADO DE RESULTADO GEEDGO

Tabla 13. Estado de resultado Geedgo

<b>GEEDGO S. DE R.L.</b>			
Estado de Resultados Proyectado			
del mes 1 al mes 12			
<b>Ventas</b>		2,827,200.00	100.00%
<b>Costo de Ventas</b>		<u>72,000.00</u>	2.55%
<b>Utilidad Bruta</b>		2,755,200.00	97.45%
<b>Gastos</b>		<u>1,823,292.50</u>	64.49%
<b>Gastos Administrativos</b>	332,700.00		
<b>Sueldos y Salarios</b>	1,097,000.00		
<b>Gastos de Ventas</b>	393,592.50		
<b>Utilidad Operación</b>		<u>931,907.50</u>	
<b>otros Ingresos</b>			0.00%
<b>Otros Gastos</b>			0.00%
<b>Utilidad Neta</b>		931,907.50	32.96%

Fuente: Elaboración Propia