

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PRECONT -
PERIODO 2016 - 2019



JORGE EDUARDO HOLGUIN SANCHEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PRECONT -
PERIODO 2016 - 2019



JORGE EDUARDO HOLGUIN SANCHEZ

Tutor:
ALEJANDRO MORANTE
Magister en Administración de Empresas.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

2	APROXIMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	10
2.2.1	Sistematización del Problema.....	11
2.3	OBJETIVOS.....	11
2.3.1	Objetivo General.	11
2.3.2	Objetivos Específicos.....	11
2.4	JUSTIFICACION.....	11
2.5	MARCO REFERENCIAL.	12
2.5.1	Marco Teórico.	13
2.5.2	Marco conceptual.....	27
2.5.3	Marco contextual.....	29
2.6	METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION.	32
2.6.1	Tipo de investigación.	32
2.6.2	Método de investigación.	33
2.6.3	Fuentes y técnicas para recolección de información.	34
3	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.	35
3.1	ENTORNO POLÍTICO.	36
3.2	ENTORNO ECONÓMICO.	37
3.3	ENTORNO SOCIAL.....	39
3.4	ENTORNO TECNOLÓGICO.	41
3.5	ENTORNO ECOLÓGICO.	43
3.6	ENTORNO LEGAL.	45
3.7	MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.....	47
4	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	54

4.1	ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD - BENJAMÍN BETANCOURT	54
5	BENCHMARKING COMPETITIVO.	59
5.1	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.	60
5.2	RADARES DE VALOR.	61
6	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA PRECONT.....	65
6.1	ENTREVISTA.	70
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	73
7.1	ANÁLISIS FODA.....	73
7.1.1	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	76
7.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	77
7.3	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PRECONT.	79
7.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	80
7.5	PLAN DE ACCIÓN.....	81
8	CONCLUSIONES.....	84
9	RECOMENDACIONES.	85
	BIBLIOGRAFÍA.....	86

TABLA DE ILUSTRACIONES.

Pág.

Ilustración 1. Las cinco Fuerzas de Porter	16
Ilustración 2. Cuadro del POAM.....	17
Ilustración 3. Cuadro de PCI.....	18
Ilustración 4. Proceso de Benchmarking.....	19
Ilustración 5. Tipos de Benchmarking.	21
Ilustración 6. Matriz FODA.....	23
Ilustración 7. Modelo de Administración Estratégica.....	24
Ilustración 8. Pantallazo inicial del programa.....	32
Ilustración 9. Ubicación de poblaciones Indígenas y Afrodecendientes.....	40
Ilustración 10. Radar de Valor empresa SINAP.....	62
Ilustración 11. Radar de Valor empresa SIIGO.....	62
Ilustración 12. Radar de Valor empresa PRECONT.	63
Ilustración 13. Radar de Valor de las tres empresas (SINAP, SIIGO y PRECONT).....	63

LISTA DE TABLAS.

Pág.

Tabla 1. Variables de Entornos.....	35
Tabla 2. Análisis de Entornos.	48
Tabla 3. Matriz Integrada de Entornos.....	48
Tabla 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	55
Tabla 5. Análisis Estructural del sector.	57
Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo.	61
Tabla 7. Cuadro de Variables Clave (Fortalezas o Debilidades).....	70
Tabla 8. Entrevistas	72
Tabla 9. Análisis FODA.....	74
Tabla 10. Matriz MEFI.....	76
Tabla 11. Matriz MEFE.	78
Tabla 12. Plan de acción.	82

RESUMEN

Para la presente investigación se realiza un análisis de entornos con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas; por otra parte, se hace una investigación sobre el sector, y a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter se identifican las debilidades y fortalezas que posee la empresa PRECONT; también se realiza un análisis de Benchmarking, para identificar los factores claves de éxito de las empresas más reconocidas y posicionadas del sector en el país, con el objetivo de retroalimentar las practicas que actualmente tiene la empresa objeto de esta investigación; se realizó también un análisis interno de la empresa PRECONT con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades; por último, gracias a un análisis FODA y Matrices MEFE y MEFI se formulan unos objetivos y unas estrategias para fortalecer la competitividad y la penetración en el mercado de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se eligieron temas de vital relevancia a la hora de hacer un direccionamiento estratégico a una empresa; en dicha investigación se analiza el sector en cuanto a sus tendencias y su crecimiento; como también sus amenazas y oportunidades; también se realiza un análisis de Benchmarking a sus principales rivales más fuertes; un análisis interno de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades, se desarrolla la matriz DOFA de la empresa y por último se realiza el modelo integral de direccionamiento estratégico teniendo en cuenta todas las investigaciones realizadas.

El direccionamiento estratégico es un método para planificar las acciones futuras de una empresa y alcanzar los objetivos deseados por sus directivos, con este método de investigación también se puede lograr centralizar o normalizar los procesos de la empresa; este, es un proceso apasionante que le permite a una empresa ser proactiva y no reactiva en la formulación de su futuro.

Es de suma importancia que todas las organizaciones empleen un direccionamiento estratégico para ser más competitivos, ya que al analizar su sector e identificar sus fortalezas y debilidades puede ofrecer unos servicios o productos de mayor calidad a sus clientes, como también al identificar sus oportunidades y amenazas le permite diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del sector.

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿Qué lograr? Que son los objetivos, al ¿Qué hacer? Que son las estrategias. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué sector o mercado competir, en consecuencia a las oportunidades y amenazas que presenta el sector. El direccionamiento estratégico permite que la empresa defina el alcance, sus metas, objetivos, misión, visión, políticas de calidad y valores corporativo, definiendo los parámetros de control que se desean implementar para lograr la satisfacción de los cliente.

El objetivo de esta investigación es conocer las falencias que presenta la empresa PRECONT, identificando los procesos que no generan un aporte al mejoramiento del desarrollo productivo y competitivo de la empresa, para mitigar esta situación se deben proponer estrategias factibles que mejoren sustancialmente la competitividad de la empresa en su sector y una mayor satisfacción de sus clientes.

1 APROXIMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación científica es una tarea dirigida a la solución de los problemas. La primera etapa es reducir el problema a términos concretos y explícitos¹ y así llegar a plantear una serie de preguntas como son los objetivos del estudio, las inquietudes de investigación, y la justificación como se verán a continuación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El sistema de información PRECONT es un software desarrollado en Santander de Quilichao hace más de 15 años, con una estructura pequeña compuesta por dos socios. PRECONT se dedica exclusivamente a atender empresas del sector público, brindándoles la plataforma óptima para el manejo sistematizado de su contabilidad, presupuesto, nomina, inventario, impuesto predial, tesorería, activo fijo entre otras. Actualmente la empresa cuenta con 52 administraciones municipales en el Cauca, Nariño y Chocó al igual que algunas Empresas Sociales del Estado (ESE), como hospitales departamentales y colegios del estado; su contratación se hace anualmente y por módulos o productos requeridos.

La presente investigación busca brindar alternativas de solución a las necesidades y falencias que impiden el crecimiento esperado de PRECONT. Contando con la participación cercana del mayor accionista y gerente de esta empresa por lo que fue posible el acercamiento a los datos e información requerida para dicha investigación.

De acuerdo a esto, los problemas observados por el investigador son los siguientes:

- ✓ La carencia de orden, estructura; y una definición más clara de la gerencia estratégica como también la presentación de una imagen corporativa sólida y moderna que se convierta en una herramienta estratégica para la empresa donde se pueda diferenciar de los competidores del sector y crear una percepción entre los usuarios como únicos y distintos.
- ✓ La empresa no tiene planteada dentro su organización una Misión, Visión, Objetivos y Valores organizacionales, lo que dificulta a la empresa desarrollar una estrategia adecuada para conseguir sus metas o resultados deseados, en ese orden de ideas, aunque el gerente de la empresa tiene claro cuáles son las metas a lograr y la idea de futuro que le gustaría alcanzar, se puede

¹(Mendez, 2007, pág. 161) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.

perder por el camino, porque no defina adecuadamente su Misión y Visión de la empresa.

- ✓ La ausencia de estrategias de mercadeo; esta falencia en la empresa le impide competir en diferentes mercados, o en este caso, en los demás municipios de los departamentos donde ya opera y también las demás administraciones municipales del resto de departamentos del país; carece de estrategias que puedan dar paso a la empresa de llegar a nuevos clientes y aumentar su competitividad con otras empresas del sector, estos inconvenientes se ven reflejados en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y el crecimiento exponencial de su infraestructura y logística.
- ✓ Falta de documentación; la empresa PRECONT carece de un manual de instrucciones para el usuario el cual le permita consultar dudas o inquietudes con respecto al manejo de algún modulo o formularios del programa; como también la ausencia de capacitación permanente a los usuarios con respecto al manejo adecuado del sistema y también la cambiante normatividad de los entes de control del estado.
- ✓ PRECONT lleva 15 años operando bajo el mismo nombre y el mismo logo anticuado y es imprescindible su renovación; por lo cual se hace una propuesta de re branding, considerando la importancia que expresa la diferenciación de una marca en un mercado cada vez más feroz y competitivo, y la misma es una herramienta estratégica que hace atractiva, única y diferente a una empresa.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la empresa, las observaciones dadas por el investigador en compañía del gerente y socio de PRECONT, se pronostican una serie de mejoras y correcciones que permitirán a la empresa, crecer continuamente en el proceso de globalización y desarrollo que se vive actualmente; dándole la posibilidad de incursionar a nuevos mercados, al igual de ofrecer un mejor servicio y una plataforma amigable al usuario.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La presente investigación se basa en la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias debe implementar PRECONT para expandirse a nuevos mercados y ser más competitivo en su sector?

1.2.1 Sistematización del Problema.

- ¿Qué factores externos afectan de manera positiva o negativa a PRECONT?
- ¿Cuáles son las tendencias del sector en el se encuentra ubicado PRECONT?
- ¿Qué factores internos afectan de manera positiva o negativa a PRECONT?
- ¿Cuáles son los principales factores de éxito de la competencia?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer la competitividad de PRECONT en su sector?

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General.

Formular las estrategias que permitan realizar el direccionamiento estratégico a la empresa PRECONT para el periodo 2016-2019.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los impactos de acuerdo a variables políticas, económicas, sociales, legales, tecnológicas y ecológicas que afectan a PRECONT.
- Examinar las tendencias de competitividad y atracción del sector.
- Determinar los factores claves de éxito en cuanto a procesos y estrategias, de las empresas más fuertes del mercado.
- Realizar un análisis interno de PRECONT e identificar las debilidades y fortalezas.
- Definir estrategias que permitan fortalecer la competitividad de PRECONT en su sector.

1.4 JUSTIFICACION.

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario², de aquí surge la necesidad de realizar este

²(Fred R, 2008, pág. 8) Conceptos de administración estratégica.

trabajo y preparar a PRECONT para identificar los cambios abruptos de sector y tener la sagacidad de adaptarse a ellos.

“En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia”³

Este proyecto es importante en la medida que le proporciona a la empresa lineamientos que le permiten corregir las debilidades en los procesos administrativos, y contar con técnicas y estrategias que los dirijan a alcanzar sus objetivos y perfeccionar su plan de direccionamiento estratégico, de este modo, la investigación creará conciencia en los directivos de la necesidad de identificar sus fallas, las oportunidades y amenazas que bosqueja el entorno, para poder establecer estrategias que orienten a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Esta investigación depende principalmente de modelos que refieren a la planeación estratégica como factor importante de toda organización, por lo cual se procura aplicar instrumentos de análisis propios de teorías y conceptos explorados en el transcurso del proceso académico como estudiante del programa de Administración de Empresas en la Universidad del Valle; pero principalmente por el tema que llenará las expectativas tanto personales como profesionales del investigador.

Por último, la investigación permite el enriquecimiento de la academia como también la sinergia con investigaciones futuras ya que el fortalecimiento del plan de direccionamiento estratégico de PRECONT para el periodo 2016 – 2019 es el paso previo para el desarrollo de investigaciones que concuerden con la eficiencia operativa del mismo.

1.5 MARCO REFERENCIAL.

La investigación que se realiza tendrá en cuenta el conocimiento previamente construido, pues forma parte de una estructura teórica ya existente., por tanto el marco teórico exige una base conceptual y teórica que de cómo resultado una

³(Fred R, 2008, pág. 8) Conceptos de administración estratégica.

estructura lógica basada en la observación, descripción y explicación de los hechos⁴; en este proyecto se tendrán en cuenta los siguientes marcos:

1.5.1 Marco Teórico.

1) PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN EL MODELO PROPUESTO POR HUMBERTO SERNA.⁵

Este proceso nos plantea una dirección empresarial mediante el desarrollo de cada una de las etapas que se enuncia a continuación para el diseño e implementación de una planeación estratégica.

Etapas I. Definir el horizonte de tiempo de la planeación, teniendo en cuenta aspectos como la rentabilidad del entorno de la empresa, la intensidad de la competencia y la velocidad con que el sector incorpora cambios.

Etapas II. Establecer los principios y los valores de la organización, los cuales representan un marco de referencia para la posterior elaboración de la visión y misión; la realización de una matriz axiológica corporativa puede servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Etapas III. Definir la visión de la organización dentro del horizonte de tiempo definido; para saber hacia dónde quiere el gerente dirigir sus esfuerzos y recursos en el futuro, es indispensable formular la visión la cual debe ser apoyada y compartida por todos los integrantes de la empresa, además debe ser amplia y detallada; inspiradora e impulsar al compromiso y por último tiene que ser consistente con los principios corporativos.

Etapas IV. Definir la misión de la empresa; siendo la misión la razón de ser de la empresa, el gerente debe dar respuesta a las siguientes preguntas fundamentales, las cuales constituyen la base para la formulación de la misión: ¿en qué negocio estamos?, ¿para qué existe la empresa?, ¿cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?, ¿cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?, ¿cuáles son los canales de distribución presentes y futuros?, ¿cuáles son los principios organizacionales?, así como el compromiso con los grupos de referencia.

⁴(Mendez, 2007, pág. 201) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.

⁵(Serna Gomez, 2008, págs. 89 - 305) Gerencia Estratégica.

Etapas V. Establecer los objetivos estratégicos de la organización; los objetivos son el vínculo entre la misión y visión de la organización, son éstos los que definen el camino para llegar a la visión, estos deben ser objetivos generales, pero deben incluir todos los caminos que lo conduzcan al logro de la visión, por ello, deben existir objetivos relacionados con los desarrollos en mercadeo, tecnología, información, procesos, gestión, servicio al cliente y talento humano, entre otros.

Etapas VI. Factores claves de éxito. Estos factores son identificados en la empresa, al realizar un benchmarking competitivo que permita obtener información que dé respuesta a la siguiente pregunta ¿cuáles son aquellos factores que hacen exitosas a las compañías de clase mundial?, de ahí que se proceda a elaborar la matriz POAM, comenzando por determinar cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa; posteriormente estas son agrupadas en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos; se califica y se da prioridad a la oportunidad y amenaza en la escala alta- media-baja; se pondera el impacto y se interpreta la matriz.

Etapas VII. Identificar las competencias básicas de la empresa; en la etapa siete, se procede a responder la siguiente pregunta ¿cuáles son aquellas capacidades o competencias distintivas de la compañía?; para ello se elabora la matriz PCI cuyo proceso comienza por obtener información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales posteriormente son agrupadas por capacidades ya sea directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano, luego son calificadas según la prioridad de la fortaleza o debilidad en la escala alta- media-baja, se pondera el impacto y se interpreta la matriz.

Etapas VIII. Hacer un análisis DOFA, por medio de este análisis se busca responder las siguientes preguntas estratégicas: ¿cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno (estrategias FO)?; ¿cómo emplear las fortalezas de la organización para anticipar el efecto de las amenazas (estrategia FA)?; ¿cómo debe medir la organización sus debilidades para aprovechar las oportunidades (estrategia DO)?; ¿qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas (estrategias DA)?.

Etapas IX. Realizar el análisis de vulnerabilidad, es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre y tiende a responder las siguientes inquietudes ¿qué pasaría si? ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa? Este análisis se

comienza por identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor impacto, previamente reconocidos en las matrices PCI y POAM; del mismo modo, convertir todos esos puntales en amenazas, definiendo la consecuencia si esa amenaza llegara a ocurrir; posteriormente se califica el impacto de esa ocurrencia en el rango de 0 a 10, se estima la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza de 0-1; se establece la capacidad de reacción de 0-10, calculando el grado de vulnerabilidad y por último se ubican los resultados en la matriz de vulnerabilidad.

Etapas X. Análisis estratégico; previo a la formulación de estrategias, es importante realizar el análisis competitivo de Michael Porter, para identificar los factores que afectan o inciden en la organización.

Etapas XI. Formulación estratégica; ultimado el análisis estratégico, se da inicio a la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el proceso de planeación estratégica, la formulación estratégica debe concentrarse en un presupuesto en el cual se calculen los ingresos y se asignen los recursos para su cabal ejecución.

Etapas XII. Diseñar un sistema de seguimiento y de medición de gestión. El cual debe iniciarse por la definición de índices e indicadores de gestión para cada área estratégica anteriormente mencionadas.

2) MÉTODO DE PORTER.⁶

Como se ilustra en la siguiente figura, el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias; la intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra, el efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades, la rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas⁷:

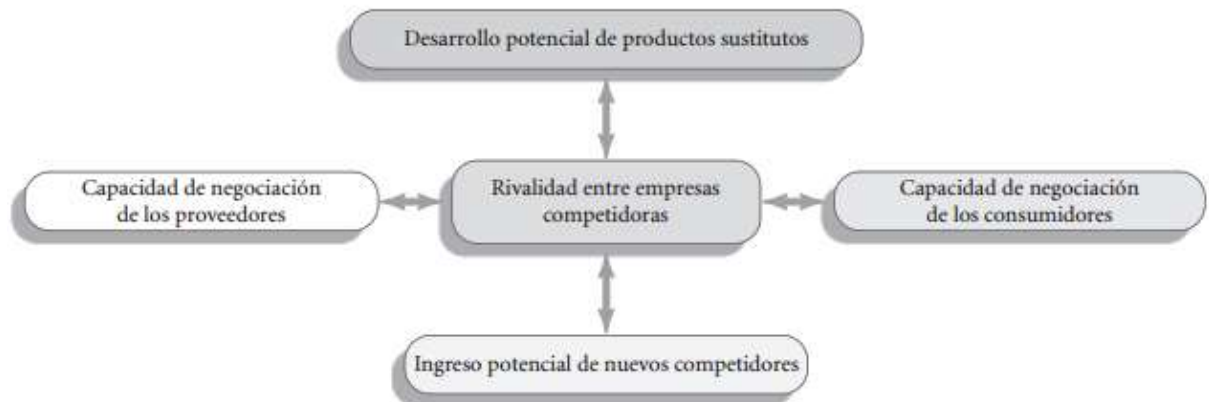
- a) Rivalidad entre empresas competidoras.
- b) Ingreso potencial de nuevos competidores.

⁶(Porter, 2009)Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

⁷(Fred R, 2008, pág. 100) Conceptos de administración estratégica.

- c) Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d) Capacidad de negociación de los proveedores.
- e) Capacidad de negociación de los consumidores.

Ilustración 1. Las cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; Fred David, (2008)

Los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable⁸:

- a) Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- b) Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
- c) Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

3) PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).⁹

El perfil de oportunidades y amenazas, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa; dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Para efectuar el POAM, se debe obtener información sobre cada uno de los factores objeto de análisis. Identificar oportunidades y amenazas con lluvia de ideas,

⁸(Fred R, 2008, pág. 101) Gerencia Estratégica.

⁹(Serna Gomez, 2008) Gerencia Estratégica.

encuestas, entrevistas u otra herramienta que permita recolectar información sobre el entorno, agrupar las oportunidades y amenazas en:

- d)** Factores económicos.
- e)** Factores Políticos. - Factores Sociales.
- f)** Factores Tecnológicos.
- g)** Factores Geográficos.
- h)** Factores competitivos.

Luego se debe calificar y dar prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala alta, media, baja y finalmente interpretar la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en la empresa.

Ilustración 2. Cuadro del POAM

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Gerencia Estratégica; Serna Gómez, (2008)

4) PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).¹⁰

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa que involucra todos los factores que afectan la operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- a)** La capacidad directiva
- b)** La capacidad competitiva o de mercado
- c)** La capacidad financiera
- d)** La capacidad tecnológica (producción)

¹⁰(Serna Gomez, 2008) Gerencia Estratégica.

e) La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (m) o bajo (B).

Ilustración 3. Cuadro de PCI.

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad									
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento Humano									

Fuente: Gerencia Estratégica; Serna Gómez, (2008)

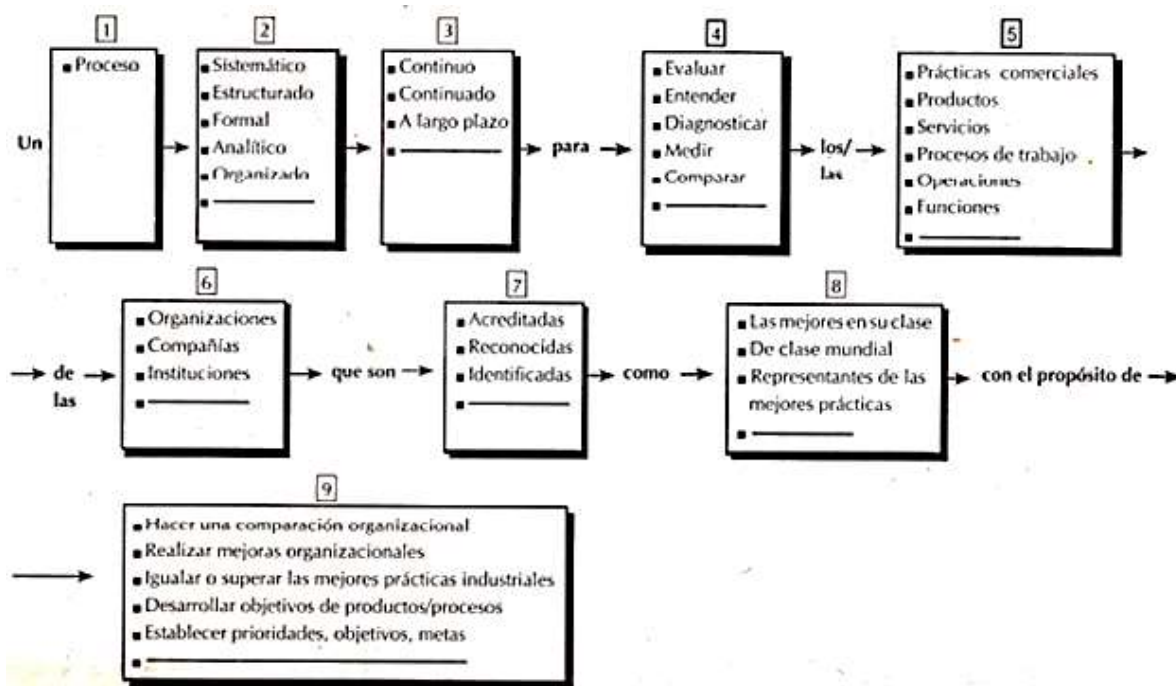
5) EL PROCESO DE BENCHMARKING SEGUN MICHAEL J SPENDOLINI.

El proceso de benchmarking se puede describir como un proceso estructurado, la estructura del proceso de benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso; las imágenes que vienen a mi mente cuando pienso en procesos estructurados o en los modelos que ellos generan son secuencias de cajas y flechas habitualmente demasiadas para recordar; sin embargo, un proceso estructurado no debe agregar complejidad a una idea simple; y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso; por ejemplo, eliminar el paso once de un proceso de catorce pasos no hace que el proceso falle necesariamente, por último, un modelo de proceso no tiene por qué ser único considerando que los primeros modelos de benchmarking llevan menos de dos décadas de existencia.

a) MENU DEL BENCHMARKING.¹¹

En el siguiente cuadro se presenta el menú del benchmarking cuyo objetivo es elegir una palabra o frase de cada uno de los nueve grupos y crear una definición de benchmarking que satisfaga las preferencias y que a su vez mantuviera la integridad básica del concepto; este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición, en algunos casos, se puede elegir más de una palabra de cada grupo para crear una definición más completa

Ilustración 4. Proceso de Benchmarking.



Fuente: *The Benchmarking Book*; Spendolini, (1992)

EJEMPLO; **BENCHMARKING:** Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9)

b) EL MODELO DEL PROCESO DE BENCHMARKING DE CINCO ETAPAS.

¹¹(Spendolini J, 1992, pág. 10) THE BENCHMARKING BOOK.

- i) Determinar a qué se le va a hacer benchmarking; la primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking; definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
- ii) Formar un equipo de benchmarking; aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo, el proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking; los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo; se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.
- iii) Identificar a los socios del benchmarking, la etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking; estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas; también se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
- iv) Recopilar y analizar la información de benchmarking; durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos, se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis; la información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.
- v) Actuar. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por lo usos de la información de benchmarking; la acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking, se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

c) TIPOS DE BENCHMARKING.

Existen varios tipos de actividades de Benchmarking, cada uno de los cuales se definen como “objeto” u “objetivo” de la actividad se debe tener en cuenta que el proceso básico es el mismo en todos los tipos, en el cuadro presentado a continuación se presenta un resumen de los tres tipos principales de Benchmarking.

Ilustración 5. Tipos de Benchmarking.

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fujii, Japón ■ Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo)	■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar ■ Buenos resultados para compañías “excelentes” que están diversificadas	■ Foco limitado ■ Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	■ Cannon – ■ Ricoh ■ Kodak ■ Sharp	■ Información concerniente a los resultados del negocio ■ Prácticas o tecnologías comparables ■ Historia de recopilación de información	■ Dificultades para la recopilación de datos ■ Problemas de ética ■ Actitudes antagónicas
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos	■ Almacenamiento (L. L. Bean) ■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express) ■ Servicio al cliente (American Express)	■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras ■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles ■ Desarrollo de redes profesionales ■ Acceso a bases de datos pertinentes ■ Resultados estimulantes	■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente ■ Alguna información no es transferible ■ Consume tiempo

Fuente: The Benchmarking Book; Spendolini, (1992)

6) LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO “FODA” PARA LAS ORGANIZACIONES SEGÚN MARTHA E. LOPEZ.¹²

Las organizaciones en el mundo actual cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones en base a el análisis de todo lo que le rodea y el cual brinda un servicio o proporciona un producto a la sociedad con la finalidad de satisfacer necesidades, FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing; la sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona

¹² López Hernández Martha Ernestina. (2014, abril 23). La importancia del estudio FODA para las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones>

información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios; el análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.

a) Fortalezas.

El análisis FODA puede jugar un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales al permitir que el personal clave evalúe los puntos fuertes de la organización, identifica lo que la empresa hace bien, tanto desde el punto de vista interno y el punto de vista del cliente; la identificación de los puntos fuertes de una organización proporciona información sobre las ventajas potenciales de una empresa pueda tener frente a sus competidores, como la innovación tecnológica, servicio al cliente o la capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades del negocio; a continuación describiré cada una de los puntos de análisis que integran el FODA.

b) Debilidades.

Acercarse a una decisión de negocios potencial utilizando el análisis FODA puede beneficiar a una organización para descubrir sus puntos débiles. Puede ayudar a determinar si el personal clave del éxito de una decisión de negocios dependerá de las funciones en que la organización no pueda funcionar bien, los tomadores de decisiones pueden decidir modificar la decisión de negocios para capitalizar las fortalezas organizaciones o tomar medidas, como inversiones en la formación, la contratación y la tecnología, para remediar sus deficiencias.

c) Oportunidades.

Algunos factores que influyen en el éxito de una decisión de negocios potenciales, tales como cambios en los climas sociales y económicos de los mercados objetivos de la empresa, están en gran medida fuera del control de la organización; la evolución de la legislación y los cambios en el entorno competitivo también puede afectar a la viabilidad de una decisión de negocios; identificar los cambios positivos puede ayudar a descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa; el análisis FODA ayuda a evitar que el personal clave no deje de lado estas oportunidades.

d) Amenazas.

Así como los cambios externos pueden proporcionar nuevas oportunidades para una organización, también pueden suponer una amenaza para la viabilidad de una

decisión de negocios, así como a la sustentabilidad del modelo de negocio de una empresa; el análisis FODA permite al personal clave identificar los cambios que puedan dañar potencialmente la empresa, de modo que puedan hacer los ajustes para hacerles frente, evitando o reduciendo al mínimo el impacto de esas amenazas.

En conclusión la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permite conocer las realidades sociales, organizativas, empresariales, es decir en base a la aplicación de técnicas como la observación, la entrevista, y grupos focales, principalmente, se obtiene información misma que se detalla en dicho instrumento de análisis, en muchos casos en este tipo de matriz se utiliza el método cualitativo, sin que ello quiera decir que no se apliquen análisis de tipo cuantitativo.

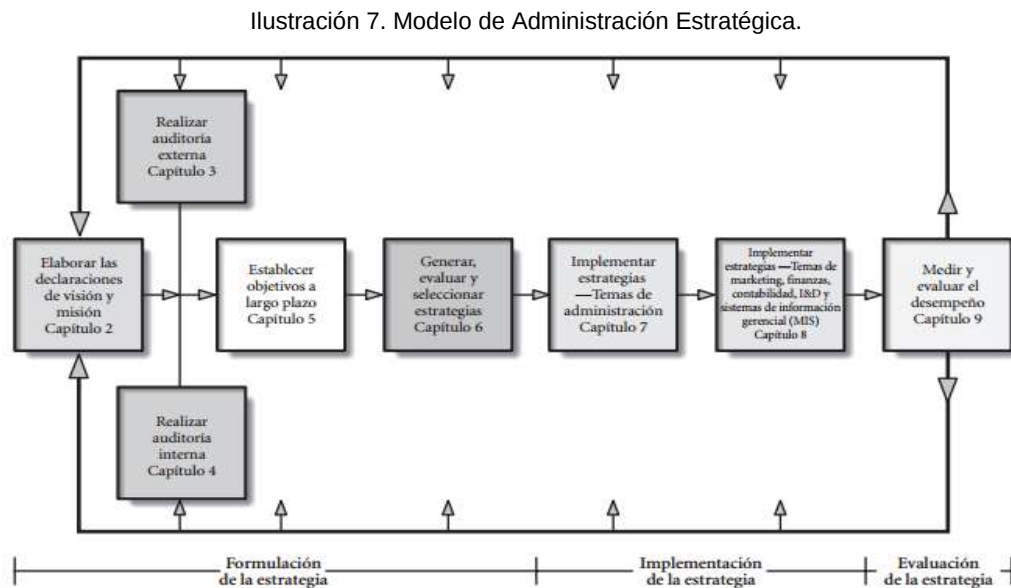
Ilustración 6. Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de debilidades
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	OPORTUNIDADES (O)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FO)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DO)
	Hacer lista de oportunidades		Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades		Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	AMENAZAS (A)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FA)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DA)
	Hacer lista de amenazas		Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas		Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: López Hernández Martha Ernestina. (2014, Abril 23). La importancia del estudio FODA

7) EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.¹³

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo; cada modelo representa algún tipo de proceso, el diagrama que se muestra a continuación es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica, este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación; las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica que se indican en el modelo irán apareciendo en los capítulos posteriores, donde las áreas relacionadas adoptarán la forma necesaria para mostrar el enfoque particular de cada capítulo. Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir; cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera consciente, para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.



Fuente: Conceptos de administración estratégica; (Fred R, 2008, pág. 15)

¹³(Fred R, 2008, pág. 15) Conceptos de administración estratégica.

7.1) *Etapas de la dirección estratégica.*

- ❖ **Formulación de la estrategia**, integra toda la empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías, debe contener la visión y misión, además se debe conocer las oportunidades y amenazas externas, por tanto, es importante distinguir todos los programas y proyectos que se desarrollarán dentro del contexto de la empresa, para así poder establecer si se abandonan o se continúan ejecutando, es muy importante las toma de decisiones en cuanto al nacimiento de nuevos negocios y procesos de trabajo, el objetivo es incrementar la sostenibilidad de la empresa en todos los entornos que intervienen.
- ❖ **La implantación de la estrategia**, es importante definir objetivos anuales, creación de políticas, logrando que exista satisfacción y ganas de todos los colaboradores de la empresa; la distribución de los recursos debe ser equilibrada permitiendo que se implementen todas las estrategias expuestas, la implementación contribuye a que se empleen métodos que inciten a se cree una cultura que apoye el cumplimiento de las estrategias, esta etapa es muy difícil de concretar ya que necesita de mucho apoyo de los altos mandos al igual que la disciplina, compromiso y mucho trabajo en equipo.
- ❖ **La evaluación de la estrategia**, en esta etapa los líderes de las empresas deben tener conocimiento de cuales estrategias no se desarrollaron adecuadamente por tanto se debe contar con un seguimiento y análisis para cuestionar sus resultados, las estrategias implementadas están sujetas a modificaciones ya que todos los entornos cambian constantemente.

7.2) *Modelo integral de dirección estratégica.*

Es un modelo que muestra procesos y paso a paso de cada una de las etapas, formulación, implementación y evaluación de las estrategias, también se evidencia la importancia de elaborar muy bien la misión, visión y objetivos, es importante implementar muy bien las estrategias a desarrollar dentro de la organización ya que son el punto de partida para su desarrollo comercial y competitivo, se debe regir un seguimiento continuo para obtener resultados positivos durante la implementación de las estrategias además se debe contar con una excelente información que permita retroalimentar a todos los participantes del proceso.

a) Estrategias Intensivas.

A continuación, se describirán las estrategias de mayor impacto dentro del desarrollo competitivo de las organizaciones:

i). Penetración en el mercado: Esta estrategia necesita de la intervención de productos y servicios que se encuentren el mercado, permite que se amplíe la inversión en publicidad, logrando aumento de vendedores, generando nuevas propuestas de ofertas y presentaciones mercantiles.

ii).Desarrollo de mercados: Hace referencia a las maneras o formas que se emplean para introducir productos o servicios en nuevas zonas. Se nombraran indicadores que visualizan que el desarrollo de mercados sería una estrategia eficaz:

- *La aparición de nuevos canales de distribución, económicos, confiables y con alta calidad.*
- *Con el aumento de éxito de una empresa con lo que produce.*
- *Cuando se dispone de capital y personal que permitan sostener su expansión comercial.*
- *Cuando se tiene gran abastecimiento de productos.*
- *Cuando se evidencia un crecimiento productivo rápido.*

iii).Desarrollo de productos: Con esta estrategia se pretende desarrollar un crecimiento en las ventas implementando mejoramientos y modificación de productos y servicio actuales; los siguientes argumentos nos ayudan a identificar la efectividad de esta estrategia:

- *Cuando la organización tiene productos exitosos el objetivo es integrar a los clientes para que conozcan nuevos productos, pero sin perder la fidelidad a los productos ya conocidos.*
- *La adquisición de nueva tecnología permite la comparación con otras compañías que inviertan en tecnología.*
- *Cuando se toma como referencia empresas de gran escala productiva para competir.*
- *Cuando las empresas establecen capacidades de investigación.*

b) Estrategias de diversificación.

Estas estrategias no son tan implementadas por las organizaciones ya que presentan dificultades para manejar diferentes actividades de negocio, y son las siguientes:

i).Diversificación concéntrica: Esta estrategia se basa en la reducción de elementos a fabricar además no existe distribución directa.

ii).Diversificación horizontal: Esta estrategia ocasiona que se den a conocer nuevos productos que no integren a los clientes ya existentes.

iii).Diversificación de conglomerados: Se basa en la introducción de productos o servicios nuevos, pero no relacionados con los inicialmente conocidos.

c) Recorte de Gastos.

Esto sucede en el momento que la organización se reúne y fomenta la reducción de costos y activos, esto permite la evidenciar una diferencia competitiva; la reducción de costos implica aplicar una restructuración compleja que afecta todas las áreas de la compañía ya que se optaran por vender espacios productivos, reducción de producción entre otros factores, con el fin de reunir capital necesario para suplir necesidades.

d). Enajenación.

Esta estrategia se refiere a la venta de alguna parte de la organización, se utiliza con el fin para acumular capital y poder generar nuevas inversiones, también permite la disminución de gastos, también permite terminar relaciones con compañías que no generan rentabilidad o que requieren de gran capital para su desarrollo.

1.5.2 Marco conceptual.

Planeación: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción a utilizar estableciendo los principios que orientaran la secuencia de operaciones para realizarlo.¹⁴

¹⁴(Garzon, pág. 24) Planeación estratégica.

Estrategias: Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.¹⁵

Ventaja competitiva: Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva¹⁶

Formulación de estrategias: Se define como el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer el análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. debilidades que son las actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización, fortalezas que son consideradas como las actividades o atributos internos que apoyan el logro de objetivos de una organización, oportunidades que se pueden ver como las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización y las amenazas que son la tendencia en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización, identificando e interrelacionando los factores internos y externos, para fijar objetivos y estrategias.

Desarrollo de la estrategia: Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, del negocio, corporativa y la institucional.

Objetivos: Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.¹⁷

Software: Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados, que forman parte de las operaciones de un sistema de computación; considerando esta definición, el concepto de software va más allá de los programas de computación en sus distintos estados: código fuente,

¹⁵ El Proceso estratégico; Henry Mintzberg.

¹⁶(Fred R, 2008, pág. 9) Gerencia Estratégica.

¹⁷(Fred R, 2008, pág. 13) Gerencia Estratégica.

binario o ejecutable; también su documentación, los datos a procesar e incluso la información de usuario forman parte del software, es decir, abarca todo lo intangible, todo lo no físico relacionado.

1.5.3 Marco contextual.

Este hace referencia al entorno geográfico donde se realizará la investigación. Por lo anterior como este proyecto tiene como objeto de estudio a la empresa industria de alimentos el cocinerito, a continuación se hace una breve reseña del país, departamento y el municipio donde está se encuentra ubicada.

Ilustración 8. Mapa De La República De Colombia, Departamento del Cauca y Municipio de Santander de Quilichao.



Fuente: Sitio oficial de Santander de Quilichao en Cauca.

http://santanderdequilichaocauca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2688852. Citado 2 de octubre de 2015

La República de Colombia, (ver ilustración 8) tiene una superficie de 1.141.748 kilómetros cuadrados¹⁸, incluyendo las islas de San Andrés y Providencia, Colombia se ubica en el extremo noroccidental de América del sur, y limita al norte con el mar de las Antillas, al este con Venezuela y Brasil, al oeste con el océano pacífico, al nor-oeste con Panamá y al sur con Perú y Ecuador. Además esta tiene costas en el pacífico y en el atlántico y cuenta con la cordillera occidental, central y oriental. Tiene

¹⁸Superficie (kilómetros cuadrados). Banco mundial
<http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.SRF.TOTL.K2>. Citado 2 de octubre del 2015.

un clima tropical, matizado por la altitud. Esta está dividida por 32 departamentos y su capital es Bogotá Distrito Capital, además esta tiene una población de 47.965.868 habitantes a enero del 2015.

Los principales productos agrícolas¹⁹ de este país son el café, maíz, frutas, caña de azúcar, además cuenta con unos recursos naturales de los cuales los principales son las esmeraldas, carbón, oro, plata, hierro, gas natural, madera y agua. Este país cuenta con un gobierno tipo República, en el cual el jefe de estado es el presidente elegido por un periodo de 4 años, el cuerpo legislativo es el congreso, el cual está formado por el Senado y la Cámara de Representantes y sus miembros son elegidos popularmente por un periodo de 4 años. La edad apta para votar es a los 18 años.

Dentro de Colombia se encuentra el Departamento del Cauca²⁰, (ver ilustración 8), este está situado al sur-occidente del país entre la cordillera central y occidental. Limita por el Norte con el departamento del Valle del Cauca, por el Este con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, por el Sur con Nariño y Putumayo y por el Oeste con el océano Pacífico, su extensión es de 30.169 kilómetros cuadrado, equivalente al 2,7% del territorio nacional.

El departamento de Cauca²¹ está dividido en 42 municipios, 99 corregimientos, 474 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 27 círculos notariales y 29 notarías; un círculo de registro con sede en Popayán y 8 oficinas seccionales con sede en Bolívar, Caloto, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Patía, Guapi y Silvia; conforma el distrito judicial, Popayán, con 8 cabeceras de circuito judicial en Popayán, Bolívar, Caloto, Guapi, Patía, Puerto Tejada, Santander de Quilichao y Silvia. El departamento conforma la circunscripción electoral del Cauca.

Por último en el departamento del Cauca se encuentra el Municipio de Santander de Quilichao²² (ver ilustración 8), el cual está ubicado en la República de Colombia,

¹⁹Datos generales sobre la República de Colombia. POBLACIÓN.

<http://www.colombiasa.com/datos/datos.html> Citado el 02 de octubre del 2015.

²⁰Secretaria de Educación y Cultura del Cauca. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012- 2015. <http://www.sedcauca.gov.co/planeacion-2>. Citado 2 de octubre del 2015.

²¹Toda Colombia. DEPARTAMENTO DEL CAUCA.

www.todacolombia.com/Departamentos/cauca.html. Citado el 2 de octubre del 2015.

²²Sitio Oficial de Santander de Quilichao en Cauca, Colombia.Santanderdequilichaocauca.gov.co/informaci3n_general.shtml. 9 de noviembre del 2012. Citado 2 de octubre de 2015.

en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

Limita al Norte con los Municipios de Villa Rica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Caldono. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros.

Básicamente la economía del municipio de Santander proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores.

Con los beneficios que dieron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.

Por tanto, al entender la economía del municipio, la empresa puede adentrarse a hacer parte de ella y ofrecer a la comunidad diferentes alternativas del servicio que ellos brindan; para este caso, el software de PRECONT es usado por la alcaldía municipal de Santander y busca integrarse a los posibles clientes que existan en el lugar. Ofreciéndoles una plataforma amigable como se muestra a continuación:

Ilustración 8. Pantallazo inicial del programa



Fuente: elaboración propia

Donde el usuario solamente selecciona el módulo que necesita y fácilmente realiza las labores correspondientes.

1.6 METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION.

1.6.1 Tipo de investigación.

En la práctica, se aplicarán dos tipos de estudio, el exploratorio y descriptivo, que proporcionan herramientas y conceptos que permiten diagnosticar la situación actual de PRECONT, con el fin de desarrollar su plan de direccionamiento estratégico.

Todo proyecto de investigación necesita una exploración inicial de teorías, conceptos, metodología de trabajo, adecuado para la elaboración de la investigación, en el caso del plan de direccionamiento estratégico a la empresa PRECONT para el periodo 2016 - 2019, no existe un referente en el contexto del departamento del Cauca en cuanto a datos, cifras, diagnósticos interno y externo, así que la metodología de investigación de tipo exploratorio apoya el análisis descriptivo necesario para el desarrollo del proyecto.

Para Méndez, el estudio exploratorio permite investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias establecer prioridades para investigaciones futuras, sugerir afirmaciones o postulados, permitirá a el investigador involucrarse con los procesos realizados en la empresa, obteniendo de esta manera información primaria para realizar la formulación del problema.

El estudio descriptivo, describe e identifica los elementos y componentes y como se interrelacionan, además permite la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos, busca la comprobación y asociación entre variables.

Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental²³.

1.6.2 Método de investigación.

Todo proyecto de investigación necesita una exploración inicial de teorías, conceptos y metodología de trabajo pertinente para la elaboración de la investigación; en el caso del direccionamiento de la empresa PRECONT no existe un referente en el contexto del departamento del Cauca en cuanto a datos, cifras, diagnósticos interno y externo, así que la metodología de investigación de tipo exploratorio apoya el análisis descriptivo necesario para el desarrollo del proyecto. Para Méndez, el estudio exploratorio permite investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, sugerir afirmaciones o postulados que permitirá al investigador involucrarse con los procesos realizados en la empresa, obteniendo de esta manera información primaria para realizar la formulación del problema.

El estudio descriptivo, describe e identifica los elementos y componentes y cómo se interrelacionan, además permite la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos, busca la comprobación y asociación entre variables. Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Por lo cual, Méndez Álvarez, hace un acercamiento acerca de cómo utilizarlos y clasificarlos según su necesidad, aplicando los métodos; **inductivo** que plantea desarrollar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema, que al conocer las situaciones reales por las que atraviesa la empresa, busca llegar a conclusiones

²³(Mendez, 2007, pág. 35) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.

pertinentes que permitan inducirla al cambio oportuno frente a sus debilidades y oportunidades; **deductivo** que permite una vez identificados los fenómenos generales de la investigación, señalar las debilidades y deducir las posibles formas de corrección y mitigación de ellas; y finalmente el método **de análisis y síntesis**, que a través del proceso inicial de identificación de las partes involucradas en el contorno empresarial, establece las relaciones causa-efecto entre los elementos objeto de la investigación.

1.6.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

Para Méndez Álvarez, las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información, mientras que las técnicas son los medios para recolectar esa información²⁴.

Fuentes de información primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Fuentes de información secundarias: Es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Técnicas: Las técnicas relacionadas con las fuentes de recolección de información primaria a utilizar en el presente trabajo de investigación, serán la encuesta, orientada a los usuarios del Sistema de Integrado de Información PRECONT en diferentes Administraciones Municipales del Cauca.

²⁴(Mendez, 2007) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.

2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.

Generalmente, el entorno se tipifica en función de algunas de sus características principales o variables explicativas, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.²⁵

La diversidad del entorno está referida al número de variables que se necesitan para explicarlo, por tanto esta característica está íntimamente relacionada con la complejidad.

Para hacer esto, se va a utilizar la técnica PESTEL para describir el entorno en el que se desarrolla la empresa PRECONT; esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Si se describe de forma correcta el entorno actual y futuro en base a estas variables, es posible realizar un ejercicio de reflexión para los directivos de la empresa que pueda insinuar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

Tabla 1. Variables de Entornos.

ENTORNO	VARIABLE
POLÍTICO	La legislación tributaria
	La política fiscal
	Tratado de Libre Comercio
ECONÓMICO	Las tasas de desempleo
	Crecimiento económico
	PIB
SOCIAL	Los geográficos
	Los demográficos
	Factores étnicos y religiosos
TECNOLÓGICO	El impacto de las nuevas tecnologías
	El impacto de las tecnologías de la información
	La automatización de los procesos
ECOLÓGICO	Cambio climático
	Recursos Hídricos
LEGAL	Protección de la propiedad intelectual
	Cuidado con la protección de datos de los clientes
	Instrumentos societarios

Fuente: Elaboración propia de Autor.

²⁵(Fred R, 2008) conceptos de administración estratégica (2008)

2.1 ENTORNO POLÍTICO.

✓ La legislación tributaria.

Según un informe arrojado por la DIAN²⁶ (Octubre de 2005), sobre el sistema tributario colombiano: impacto sobre la eficiencia y la competitividad; dice que como es bien conocido, el tamaño del Estado en Colombia ha crecido considerablemente durante los últimos quince años; el gasto público consolidado aumentó de 21.2% del PIB en 1990 a 33.7% del PIB en 2003, mientras que los gastos totales del gobierno central se elevaron de 11% del PIB en 1990 a 21% en 2004, dada la necesidad de recursos fiscales para atender el mayor gasto, el Congreso y los sucesivos gobiernos han aprobado más de diez reformas tributarias de importancia desde 1990, como resultado de estas reformas, los ingresos tributarios del gobierno central aumentaron de 9.7% del PIB en 1990 a 14.7% del PIB en 2004, dicho incremento es atribuible en buena parte al aumento de la tributación a la renta, cuyo recaudo pasó de 3.42% a 6.24% del PIB en igual periodo, así como el IVA que pasó de 1.7% a 4.2% del PIB, la aparición de nuevos impuestos, como el gravamen a los movimientos financieros cuyos recaudos ascendieron en 2004 a 0.87% del PIB y el impuesto al patrimonio, que representó en ese año ingresos por 0.18% del PIB, también han contribuido a aumentar la tributación; en el caso del impuesto de renta, la tarifa máxima se elevó de 30% en 1990 a 38.5% en 2004 (vigente hasta 2007 cuando debe regresar a 35%); más allá de los problemas causados por la tasa nominal del impuesto de renta, que es una de las más altas en la región, el estudio llama la atención sobre el reducido tamaño de la base gravable en este caso, en 2004 se presentaron solamente 523.122 declaraciones de renta, de este total, 374.631 correspondieron a personas naturales (1.7% de la población económicamente activa), que aportaron sólo el 4% del impuesto de renta recaudado, es decir, las personas naturales contribuyen muy poco con este impuesto, en franco contraste con el promedio en América Latina, donde los individuos aportan más del 25% del impuesto de renta, la mínima participación de las personas naturales en el recaudo del impuesto de renta es resultado del alto nivel de exenciones a este tipo de contribuyentes, de hecho, el nivel de exención básica medido como múltiplos del ingreso per-cápita es el tercero más alto en América Latina.

²⁶ www.dian.gov.co/contenidos/servicios/publicaciones.

✓ **La política fiscal.**

Según el banco de la república²⁷ (Enero 2016), la política fiscal es “la política que sigue el sector público respecto de sus decisiones sobre gasto, impuestos y sobre el endeudamiento”, esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables, igualmente, busca evitar fluctuaciones en la economía; las herramientas con las que cuenta la política fiscal para cumplir con sus objetivos están relacionadas con los ingresos y los gastos sobre los cuales tiene influencia el Estado; desde el punto de vista del ingreso, el Estado puede controlar a quién y en qué cantidad se le cobran impuestos, a la vez que puede desarrollar mecanismos para garantizar el pago de éstos (evitar la evasión), etc. Desde el punto de vista del gasto, el Estado puede tener influencia sobre el nivel de los salarios, el aumento de éstos año tras año, las contrataciones y los dineros que se transfieren a los departamentos y municipios o a otras entidades, etc.

✓ **Tratado de Libre Comercio.**

Según un informe dado por el Ministerio de Industria y Comercio²⁸ en Diciembre de 2015, ese año en comparación con el 2014, las importaciones generales de Estados Unidos desde 19 mercados cayeron, incluido Colombia (-23,3%), mientras que aumentaron solo las provenientes de 6 países como Corea del Sur con 3,3%”, no obstante, sugiere el informe, que uno de los objetivos primordiales del tratado se está logrando: aumentar las exportaciones no minero energéticas y de bienes con mayor valor agregado así como cambiar la estructura exportadora del país; e informa que en el 2016, Colombia cuenta con cupos para exportar con cero arancel a la unión europea de varios productos agrícolas, durante el presente año.

2.2 ENTORNO ECONÓMICO.

✓ **Las tasas de desempleo.**

A pesar de la desaceleración económica que vive el país, en el mes de junio pasado comparado con el mismo del 2015 se crearon 194.000 empleos en Colombia; según el Dane²⁹, en junio de este año la tasa de desempleo fue de 8,9 %, con una tasa de participación de 64,6 % y una ocupación de 58,8 %, "altas y estables", según

²⁷ www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal.

²⁸ www.mic.gob.do/.../comercio.../acuerdos-comerciales.../tratado-rd-centroamerica.

²⁹ <https://www.dane.gov.co/index.php?option=com...tasa+de+desempleo>

Mauricio Perfetti, director de la entidad estadística, hay que recordar que el mismo mes del año pasado, la tasa de desempleo se ubicó en 8,2 %, Perfetti del Corral, afirmó que “la variación de la tasa de desempleo en junio, estuvo explicada principalmente por las 13 ciudades, y en particular por el comportamiento de la tasa global de participación de la ciudad de Bogotá”.

✓ **Crecimiento económico.**

Según la revista Dinero³⁰ (Marzo de 2016), la actividad económica global permanece frágil y con riesgo de estancarse, la política económica en los países más grandes no logra el crecimiento sostenido con pleno empleo, ni conjura el peligro de deflación, por ello, la confianza de los consumidores y los inversionistas flaquea alrededor del mundo, la falta de confianza debilita la demanda porque menoscaba el consumo y la inversión, la baja inversión impide mejorar la capacidad de crecimiento de las economías, la escasa demanda interna y externa genera un estancamiento global, el gasto del sector privado no se incrementa porque sigue muy endeudado, los mercados no toleran una expansión fiscal para sostener la demanda, además, las autoridades no llevan a cabo las reformas estructurales necesarias para aumentar la productividad, recobrar la confianza y reavivar la inversión; por estos motivos, se prevé un bajo crecimiento mundial en 2016, en su informe sobre las perspectivas económicas, el Fondo Monetario Internacional (FMI) recortó el pronóstico de crecimiento global 0,2 puntos porcentuales, para dejarlo en 3,2%, que es similar al del año pasado, como consecuencia de ello, el volumen del comercio mundial se incrementará a un ritmo (3,1%), que no es sustancialmente mayor que el del año anterior (2,8%).

✓ **Producto Interno Bruto.**

Según el DANE³¹ en el segundo trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: industria manufacturera; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales, por otra parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

³⁰ www.dinero.com/noticias/crecimiento-economico

³¹ www.dane.gov.co/index.php/52.../3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016

2.3 ENTORNO SOCIAL.

✓ **Aspectos geográficos del cauca.**

Según José R. Gamarra Vergara Economista del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República³², Cartagena (Julio de 2015); durante la época de la Colonia y hasta finales del siglo XIX, el Estado del Cauca se extendía a lo largo de lo que hoy son los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño, el viejo Caldas, parte de Antioquia, Huila y la Amazonía, en la actualidad su territorio es sólo una fracción de esas extensiones, limitándose a las zonas de mayor influencia de Popayán, en especial el área que sustentaba su economía aurífera, durante los primeros años del siglo XX, empezó el retroceso económico de la región y, con ella, su paulatino desmembramiento geográfico, en 1886 se crearon los territorios nacionales, lo cual le restó al Estado del Cauca sus territorios orientales, la administración de estos territorios pasó a estar a cargo del gobierno central; en 1907 se creó la Intendencia del Chocó y en 1910 se separó lo que hoy es el Valle del Cauca; el que alguna vez fuera el departamento más extenso, cuenta en la actualidad con 3.050.900 hectáreas, lo que representa un poco más del 2,5% del territorio nacional, limita al norte con el Valle del Cauca y Tolima, en el oriente con Huila y Caquetá; en el sur se encuentra con los departamentos de Nariño y Putumayo; en el departamento hay 42 municipios, los cuales para efectos administrativos se organizan en seis subregiones: norte, centro, Pacífico, oriente, sur y macizo, además de esto, cuenta con 83 resguardos y tiene jurisdicción sobre cuatro parques nacionales, el Cauca tiene 150 kilómetros de costas sobre el Pacífico y lo atraviesan longitudinalmente dos cordilleras.

✓ **Aspectos demográficos del cauca.**

Dice José R. Gamarra Vergara Economista del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República³³ (Julio de 2015), que según el último reporte del censo del DANE de 2005, el Cauca tenía 1.268.937 habitantes, siendo el quinto departamento con mayor porcentaje de población en las zonas rurales, mientras en Colombia la población rural era el 25,7% del total, en el Cauca esta cifra superaba el 60%, aunque en las primeras décadas del siglo XX el Cauca mantenía una composición de la población muy similar a la de Colombia, esto fue cambiando a lo largo de los años, el proceso de migración del campo a la ciudad que se dio en el resto del país, se registró de una manera más lenta en el Cauca, lo que dio como

³² www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf

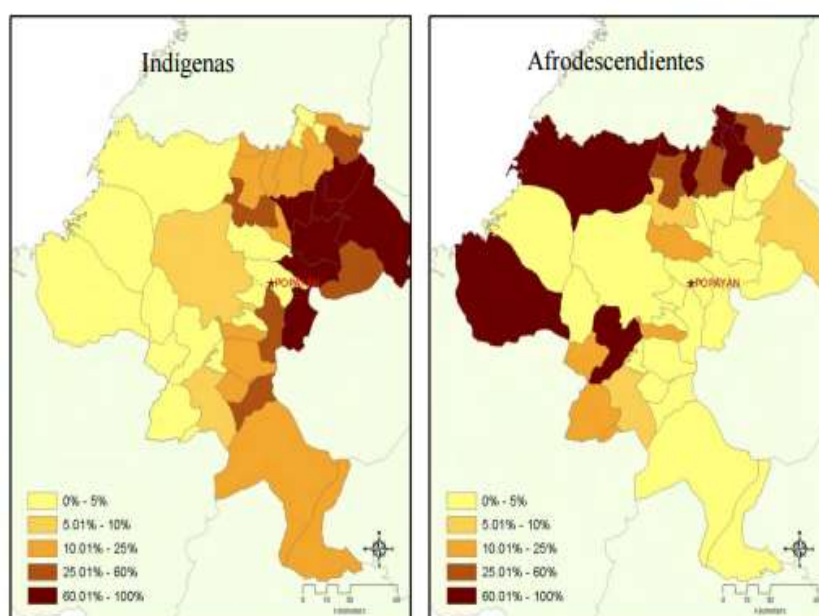
³³ www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf

resultado que en la actualidad sea uno de los pocos departamentos con más de un millón de habitantes con la mayoría de su población en áreas rurales.

✓ **Factores étnicos y religiosos.**

Según el mismo informe del banco de la república³⁴, la participación indígena y de afro descendientes siempre ha sido una constante en la historia del Cauca, como se puede apreciar en el siguiente mapa, los municipios del occidente son mayoritariamente indígenas, mientras que los del norte albergan la mayor parte de la población afro descendiente.

Ilustración 9. Ubicación de poblaciones Indígenas y Afrodescendientes.



Fuente: Censo Dane, (2005)

En el departamento coexisten nueve grupos etno-lingüísticos indígenas: paeces, guambianos, ingas, totoroos, kokonucos, yananonas, emberas, guanacas y eperara-siapidara; en el centro, en el área de influencia de Popayán, se encuentra de la mayor parte de la población sin auto-reconocimiento étnico y vale la pena destacar que esta parte del departamento es la que cuenta con mayor infraestructura vial y en ella se ubica la mayor parte de la agricultura y ganadería comercial. Mestizos & Blancos (46,31%); Negros o Afrocolombianos (32,19%); Amerindios o Indígenas (21,5%).

³⁴ www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.

✓ **El impacto de las nuevas tecnologías.**

Una investigación realizada por el periódico El Tiempo³⁵ (Febrero de 2016), informa que el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) suele ser medido con base en el desarrollo de su infraestructura o la penetración de servicios como la telefonía móvil y la banda ancha, en dichos frentes Colombia registra tasas de crecimiento constantes durante los últimos años, lo que le ha valido al país ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en materia de conectividad y servicios en línea, mientras en el 2011 en el país el número de líneas móviles activas era cercano a los 46 millones, al cierre del año anterior este servicio sumó 55,3 millones de abonados, a sí mismo el índice de penetración de la banda ancha pasó de 17,4 por ciento a 20,8 por ciento en cuestión de doce meses (9,8 millones de conexiones al cierre de 2014), esta ‘revolución’ tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país; el más reciente informe de la industria adelantado por el Ministerio de las TIC y el Dane, revela que “con relación a las 53 actividades que le aportan a la economía del país, la actividad correo y telecomunicaciones se encuentra en el noveno lugar dentro del escalafón de las actividades económicas que más le aportan al producto interno bruto, con una participación del 3,13 por ciento”, al tercer trimestre del año pasado.

✓ **El impacto de las tecnologías de la información.**

Según una investigación emitida por el periódico El Espectador³⁶ (Octubre de 2016), el papel positivo de las TICs, caracterizado por Spence (2011) sobre el aumento de eficiencia, creación de oportunidades de negocios y conocimiento, reducción de las brechas entre países y regiones, y entre individuos; las evidencias econométricas robustas sobre el papel de las TICs y la banda ancha en el crecimiento económico; y la revisión crítica de experiencias internacionales y la política pública colombiana, arrojan dos grupos de conclusiones: Inversión pública concentrada en infraestructura pasiva de banda ancha; con una política de neutralidad tecnológica en acceso, uso y calibración del apoyo al lado de la oferta, y la Necesidad de intervenciones integrales a nivel nacional y local para incrementar el acceso y uso de la banda ancha, y como principales medidas de política que complementan las

³⁵ www.eltiempo.com/noticias/nuevas-tecnologias

³⁶ www.elespectador.com/tecnologia

líneas de acción, se recomienda hacer Convocatorias para expansión de capacidad de banda ancha; Fortalecimiento de las iniciativas regionales de conectividad e Iniciativas públicas de conectividad, colaboración y fortalecimiento institucional, donde esta ultima el Ministerio de Educación, o conjuntamente con el de Comunicaciones podrían inspirarse en esta arquitectura de conectividad y colaboración en temas específicos, seleccionados por concurso, en 2008, el Director de la Oficina de Tecnología de la ciudad de Washington, D.C., convocó a un concurso de desarrolladores de software que usaran la información pública de la ciudad en cualquier forma imaginable 170 (aplicaciones en Facebook, páginas web, apps para iPad/iPhone, etc.), el concurso duró 30 días, logró 47 aplicaciones útiles para la gestión pública de la ciudad (incluyendo seguimiento ciudadano del gasto, etc.), con un gasto total de US\$50 mil, que al haberse contratado externamente hubieran costado US\$2 millones, el programa se escaló a nivel nacional y, a través de la conectividad, crea capital cívico e instituciones.

✓ **La automatización de los procesos.**

La revista EvaluandoSoftware.com³⁷ de la ciudad de Medellín (Junio del 2016) lanzo un informe donde concluyo que la automatización de procesos administrativos es la utilización de sistemas buscando hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una empresa, en general todas las actividades que desarrolla una persona dentro de una organización tienen como soporte un proceso, que puede o no estar formalizado, pero que en últimas indica cómo fluye la información dentro de la misma, cuando esos procesos están definidos y se tiene claro qué personas, de qué áreas y qué actividades deben desarrollar dentro del proceso, cuando se sabe qué información ingresa, se transforma y se entrega al final de éste, se habla de un sistema y es en este momento cuando se puede pensar en automatizar, la automatización de un proceso corresponde a la implementación de una tecnología para apoyar la realización de las actividades dentro del mismo, esta puede llevarse a cabo cuando existe un proceso en el que participan varias personas con tareas y actividades bien definidas, que deben ser realizadas en un orden específico y que típicamente se apoyan en documentos/información que ingresa, se crea y/o se transforma; el señor Mauricio Zapata, Director Ejecutivo TOTVS Medellín-Colombia dice que la automatización de procesos administrativos es la aplicación de un grupo de herramientas de software y hardware, que conforman un sistema de información buscando aumentar su eficiencia, los procesos en las empresas están compuestos por aquellos que generan información estructurada que es la que se administra y soporta en sistemas transaccionales

³⁷ www.evaluandosoftware.com/la-clave-la-automatizacion-los-procesos-administrativos

como contabilidad, compras, facturación, inventarios, etc., así como en procesos que se apoyan en información no estructurada, que se administran y apoyan en documentos externos, en correos electrónicos, en hojas de cálculo y procesadores de texto. Se estima que solo el 20% de la información de una empresa es estructurada y el 80% o más es la que se considera no estructurada, la automatización de procesos administrativos normalmente empieza por sistematizar la información estructurada, es decir en la compra de software ERP que atiende los procesos transaccionales; en una segunda fase se complementa con la automatización de procesos de información no estructurada, que se logra por la integración de herramientas ofimáticas (correo electrónico, hojas de cálculo, procesador de palabras etc.) con herramientas de productividad conocidas como soluciones ECM (Enterprise Content Management) que traducen Gestión de Contenido Empresarial o BPM (Business Process Management) que traduce Gestión de Procesos de Negocio.

2.5 ENTORNO ECOLÓGICO.

✓ Cambio climático.

Un informe revelado por la Revista Dinero³⁸ en Diciembre del 2015 dice que el Fenómeno del Niño que actualmente golpea al país ha sido catalogado como uno de los más severos desde el observado entre 1997 y 1998, según el Ideam, es necesario recordar que el Niño es un fenómeno natural de variabilidad climática, es decir, sucederá con o sin cambio climático, sin embargo, ya se ha comprado que la variación del clima mundial puede fortalecer este fenómeno haciéndolo más duradero y muchas veces más “agresivo”, y en realidad, el país ya presenta algunos indicadores bastante alarmantes; según la Presidencia de la República, hasta el momento se han identificado 285 (25,8% del total) municipios que presentan desabastecimiento de agua por efecto de la reducción de las precipitaciones; el informe concluye diciendo que Colombia está en la lista de los países más vulnerables al cambio climático. El Fenómeno del Niño es solo una prueba de lo que puede suceder si el país no se prepara y desarrolla estrategias eficientes para combatir la contaminación.

✓ Recursos Hídricos.

El periódico El Espectador³⁹ de Colombia lanzo una noticia en Noviembre del 2016, donde muestra las opiniones más relevantes del el I Encuentro por el Agua, realizado en Bogotá, y que contó con la participación de los sectores público y

³⁸www.dinero.com/noticias/cambio-climatico

³⁹www.elespectador.com/noticias/.../colombia-no-sabe-administrar-su-recurso-hidrico

privado, el informe dice que Colombia siendo uno de los países más ricos en agua del mundo, no sabe cómo administrar ni proteger el recurso que está íntimamente relacionado con la vida, el desarrollo y la equidad: esta fue una de las conclusiones del Primer Encuentro por el Agua, programado por Isagen y apoyado por El Espectador y la organización WWF; según el presidente de Isagen, Luis Fernando Rico, se necesita unir esfuerzos para poner en el centro del debate la importancia de discutir la gobernanza del agua; “En Colombia, el tema de la contaminación es uno de los puntos centrales, tenemos el agua pero no podemos usarla, por eso se hace necesaria una nueva relación entre el agua y la sociedad, necesitamos crear y practicar una nueva cultura del agua que genere un cambio cultural”, agregó al debate Ernesto Guhl Nannetti, exviceministro de Ambiente y director del Instituto Quinaxi, este mismo enfatizó que todos los sectores sociales deben participar en las discusiones sobre el recurso hídrico de Colombia, “como este es un problema de todos, no es un problema de nadie”; por su parte, Omar Vargas, subdirector de hidrología del Ideam, resaltó la importancia del Estudio Nacional del Agua revelado en 2011 y que de ahora en adelante se presentará cada cuatro años como un referente para articular las locomotoras del desarrollo, como la agricultura, la minería, la vivienda y la infraestructura, En el encuentro también participó Stuart Orr, gerente de agua dulce de WWF, quien enfocó su intervención en dar luces para resolver la crisis del agua. Según el experto, uno de los grandes errores recae en haber desconectado a las urbes y a los ciudadanos del verdadero origen y producción del agua y permitirles creer que el líquido está siempre disponible al abrir la llave, según Orr, resolver la crisis del agua es una tarea larga en la que se necesita entender los impactos sociales y culturales. Para ello, se hace necesario un análisis concienzudo sobre los costos y los beneficios, y temas claves como la seguridad alimentaria y la huella hídrica, el encuentro terminó con un panel final en el que participaron miembros del sector público y Ómar Franco, representante del ministerio de Ambiente, quienes se comprometieron a revisar y hacerle el seguimiento necesario a las políticas de gobernanza que se impulsen, para Carlos Paz, director de la Fundación Ética Mundial, “no se necesita un ministerio, ni una corporación, ni una ley para cuidar los ríos, el manejo de los recursos naturales es un tema de sentido común”, por su parte, Mauricio López, director de Andesco (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios), resaltó la labor de los medios de comunicación para llegar a la sociedad y lograr un empoderamiento de la normas.

2.6 ENTORNO LEGAL.

✓ **Protección de la propiedad intelectual.**

La Superintendencia de Industria y Comercio⁴⁰ (Noviembre del 2016) explica en su Aula de Propiedad Intelectual que la Propiedad Intelectual hace referencia a toda creación del intelecto humano, las obras literarias, artísticas y científicas; las interpretaciones de los artistas intérpretes y las ejecuciones de los artistas ejecutantes, los fonogramas y las emisiones de radiodifusión; las invenciones en todos los campos de la actividad humana; los descubrimientos científicos; los dibujos y modelos industriales; las marcas de fábrica, de comercio y de servicio, así como los nombres y denominaciones de origen; y todos los demás derechos relativos a la actividad intelectual en los terrenos industrial, científico, literario y artístico, los derechos de Propiedad Intelectual se dividen en dos ramas que protegen los intereses de los creadores al ofrecerles ventajas en relación con sus creaciones: La propiedad Industrial y La Protección a Derechos de Autor; la Entidad Nacional delegada para la administración de la Propiedad Industrial en Colombia es la Superintendencia de Industria y Comercio a través de la Delegatura para la Propiedad Industrial, esta entidad cuenta con la Oficina de Servicio al Consumidor y Apoyo Empresarial, OSCAE, quien administra y coordina las actividades de divulgación y formación en temas de Propiedad Industrial; la Oficina tiene entre sus funciones diseñar y promover los mecanismos y herramientas para la divulgación, promoción y fomento de las funciones, trámites y servicios institucionales.

✓ **Cuidado con la protección de datos de los clientes.**

La Superintendencia de Industria y Comercio⁴¹ en su informe sobre el Régimen general sobre Protección de Datos Personales, dice que la ley de Protección de Datos Personales reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada; cuando se habla de datos personales se refiere a toda aquella información asociada a una persona y que permite su identificación, por ejemplo, el documento de identidad, el lugar de nacimiento, estado civil, edad, lugar de residencia, trayectoria académica, laboral, o profesional, existe también información más sensible como su estado de salud, sus características físicas, ideología política, vida sexual, entre otros aspectos; los datos personales conforman

⁴⁰<http://www.mic.gob.do/direcciones/comunicaciones/noticias/2011/8/destaca-aportes-del-dr-cafta-en-proteccion-de-la-propiedad-intelectual.aspx>.

⁴¹www.sic.gov.co/drupal/sobre-la-proteccion-de-datos-personales

la información necesaria para que una persona pueda interactuar con otras o con una o más empresas y/o entidades para que sea plenamente individualizada del resto de la sociedad, haciendo posible la generación de flujos de información que contribuyen con el crecimiento económico y el mejoramiento de bienes y servicios, así por ejemplo, cuando se hace una solicitud de crédito ante una entidad financiera, se requiere diligenciar formularios con información personal, o cuando se realiza una compra y para realizar la factura de venta solicitan datos como el número de documento de identidad, correo electrónico, dirección y teléfono de contacto, entre otros; las disposiciones sobre protección de datos, establecen tipologías de datos según el mayor o menor grado de aceptabilidad de la divulgación:

- *Dato Público*: Es el dato que la ley o la Constitución Política determina como tal, así como todos aquellos que no sean semiprivados o privados.
- *Dato Semiprivado*: Es el dato que no tiene naturaleza íntima, reservada, ni pública y cuyo conocimiento o divulgación puede interesar no sólo a su titular sino a cierto sector o grupo de personas.
- *Dato Privado*: Es el dato que por su naturaleza íntima o reservada sólo es relevante para el titular de la información.
- *Dato Sensible*: Es el dato que afecta la intimidad del titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación.

También hay algunos datos personales a los cuales no se aplica la ley, como por ejemplo:

- A las bases de datos o archivos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico.
- Las que tengan por finalidad la seguridad y defensa nacional, la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.
- Las que tengan como fin y contengan información de inteligencia y contrainteligencia.
- Las que contengan información periodística y otros contenidos editoriales.
- Las bases de datos con información financiera, crediticia, comercial y de servicios, y de los censos de población y vivienda.

✓ **Instrumentos societarios.**

Para efectos de esta investigación se va a analizar la sociedad que actualmente tiene la empresa que se está analizando (PRECONT), es una sociedad por

Acciones Simplificadas (S.A.S.); según la revista Dinero⁴², esta sociedad tiene una constitución, transformación y disolución se da por medio de documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, siempre que no ingresen aportes sujetos a escritura pública, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante Escritura Pública ante notario, según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008; el número de accionistas mínimo un es de (1), y no tiene límite máximo; el capital social se divide en acciones libremente negociables, pero puede por estatutos restringirse hasta por diez (10) años su negociación; por tanto se concibe como un modelo ideal para sociedades de familias; la formación del Capital se da de tres formas diferentes: **Autorizado** donde la cuantía fija, determina el tope máximo de capitalización de la sociedad; **suscrito** que se refiere a la parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazos, máximo en dos (2) años, al momento de su constitución no es necesario pagar, en correspondencia con el artículo 9 de la Ley 1258 del 2008, y **pagado** donde la parte del suscrito que los accionistas efectivamente han pagado e ingresado a la sociedad; la responsabilidad de los accionistas responde a el monto de sus aportes por las obligaciones sociales; en caso en que la SAS sea utilizada para defraudar a la ley o en perjuicio de terceros, accionistas y/o administradores que hayan realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones emanadas de tales actos y por los perjuicios causados, más allá del monto de sus aportes; la revisor Fiscal es voluntaria; excepto cuando se tienen activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior iguales o superiores a 5.000 smmlv y/o cuyos ingresos brutos sean iguales o superiores a 3.000 smmlv, será obligatorio.

2.7 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.

En el cuadro que se muestra a continuación se indica la tendencia y justificación de la variable clave a analizar y el impacto que tiene esta misma sobre PRECONT, catalogando dichas variables como Amenaza Mayor o Amenaza Menor; y Oportunidad Mayor u Oportunidad Menor.

⁴²www.dinero.com › Empresas

Tabla 2. Análisis de Entornos.

Entorno político					
<i>Variable clave</i>	<i>A/O</i>	<i>A/M</i>	<i>a/m</i>	<i>o/m</i>	<i>O/M</i>
La legislación tributaria	A		x		
La política fiscal	O				x
Tratado de Libre Comercio	A		x		
Entorno económico					
Las tasas de desempleo	O			x	
Crecimiento económico	O			x	
PIB	O			x	
Entorno social					
Los geográficos	O				x
Los demográficos	O			x	
Factores étnicos y religiosos	A		x		
Entorno tecnológico					
El impacto de las nuevas tecnologías	O				x
El impacto de las tecnologías de la información	O				x
La automatización de los procesos	O				x
Entorno ecológico					
Cambio climático	A	x			
Recursos Hídricos	O			x	
Entorno legal					
Protección de la propiedad intelectual	O			x	
Cuidado con la protección de datos de los clientes	O				x
Instrumentos societarios	O			x	

Fuente: Elaboración propia de autor.

Tabla 3. Matriz Integrada de Entornos

ENTORNO Y VARIABLE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO
POLITICO. <u>La legislación tributaria</u>	Según un informe arrojado por la DIAN (Octubre de 2005), sobre el sistema tributario colombiano: impacto sobre la eficiencia y la competitividad; dice que como es bien conocido, el tamaño del Estado en Colombia ha crecido considerablemente durante los últimos quince años; el gasto público consolidado aumentó de 21.2% del PIB en 1990 a 33.7% del PIB en 2003, mientras que los gastos totales del gobierno central se elevaron de 11% del PIB en 1990 a 21% en 2004, dada la necesidad de recursos fiscales para atender el mayor gasto.	La situación fiscal se ha venido agravando y para enfrentar esta dura situación tendrá que presentar el Congreso de la República una reforma tributaria y es necesario analizar con más cuidado el que será el tema central del futuro económico de Colombia, cuya posible propuesta es: Ampliar la base del IVA y reestructurar los impuestos a las utilidades y la renta y eliminar el impuesto al patrimonio.	Impacto negativo, pues a PRECONT le corresponde pagar al estado lo concerniente a los ingresos obtenidos por su actividad.
POLITICO. <u>La política fiscal</u>	Según el banco de la república (Enero 2016), la política fiscal es “la política que sigue el sector público respecto de sus decisiones sobre gasto, impuestos y sobre el endeudamiento”, esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables.	Las marcadas restricciones constitucionales y legales, provenientes de la Carta Política de 1991, explican en buena medida las serias dificultades que enfrenta Colombia para contener su creciente gasto público, actualmente bordeando el 18% del PIB a nivel del gobierno central.	Impacto positivo a PRECONT, ya que le permite especializarse en el sector del gasto publico.
POLITICO. <u>Tratado de Libre Comercio</u>	Según un informe dado por el ministerio de industria y comercio en Diciembre de 2015, el presente año en comparación con el 2014, las importaciones generales de Estados Unidos desde 19 mercados cayeron, incluido Colombia (-23,3%). Mientras que aumentaron solo las provenientes de 6 países como Corea del Sur con 3,3%”, no obstante, sugiere el informe, que uno de los objetivos primordiales del tratado se está logrando: aumentar las exportaciones no minero energéticas y de bienes con mayor valor agregado así como cambiar la estructura exportadora del país.	En el 2015, en comparación con 2014, las importaciones generales de Estados Unidos desde 19 mercados cayeron, incluido Colombia (-23,3%). Mientras que aumentaron solo las provenientes de 6 países como Corea del Sur con 3,3%”. No obstante, uno de los objetivos primordiales del tratado se está logrando: aumentar las exportaciones no minero energéticas y de bienes con mayor valor agregado así como cambiar la estructura exportadora del país.	Impacto positivo, PRECONT se especializa en el campo tiene que estar ajustado a la normatividad colombiana, por lo cual un sistema extranjero tendría que ser muy genérico para ajustarse y sería pocamente atractivo.
ECONOMICO.	A pesar de la desaceleración económica que vive el país, en el mes de junio pasado comparado con el mismo del 2015 se crearon 194.000 empleos en Colombia; según el Dane, en	El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó este jueves que la tasa de	Impacto positivo, ya que, PRECONT al ser una empresa independiente puede aportar

<u>Las tasas de desempleo</u>	junio de este año la tasa de desempleo fue de 8,9 %, con una tasa de participación de 64,6 % y una ocupación de 58,8 %, "altas y estables", según Mauricio Perfetti, director de la entidad estadística, hay que recordar que el mismo mes del año pasado, la tasa de desempleo se ubicó en 8,2 %.	desempleo del mes de febrero fue del 10,0 por ciento, frente al 9,9 por ciento del mismo mes del 2015. Así mismo, se reveló que en febrero de este año 498.000 colombianos encontraron empleo, lo que determinó que la tasa de ocupación para este mismo mes fuera la más alta de los últimos 16 años con 57,9 por ciento.	trabajo a las personas de la región.
ECONOMICO. <u>Crecimiento económico</u>	Según la revista Dinero (Marzo de 2016), la actividad económica global permanece frágil y con riesgo de estancarse, la política económica en los países más grandes no logra el crecimiento sostenido con pleno empleo, ni conjura el peligro de deflación, por ello, la confianza de los consumidores y los inversionistas flaquea alrededor del mundo, la falta de confianza debilita la demanda porque menoscaba el consumo y la inversión, la baja inversión impide mejorar la capacidad de crecimiento de las economías, la escasa demanda interna y externa genera un estancamiento global, el gasto del sector privado no se incrementa porque sigue muy endeudado, los mercados no toleran una expansión fiscal para sostener la demanda, además, las autoridades no llevan a cabo las reformas estructurales necesarias para aumentar la productividad, recobrar la confianza y reavivar la inversión.	Colombia es la tercera economía en América Latina y uno de los países con mayor estabilidad económica en la región. En los últimos seis años la economía del país creció en promedio por encima de 4%. Durante 2014, la economía creció por encima del total de América Latina y el Caribe; mientras que el país creció 4,3%, la región lo hizo en 2,6%.	Impacto positivo, pues da la oportunidad de acceder a nuevas empresas públicas que crecen debido al crecimiento del país.
ECONOMICO. PIB	Según el DANE en el segundo trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: industria manufacturera; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales, por otra parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.	Para el primer trimestre del 2016, el crecimiento del producto interno bruto (PIB), se mostró en un 2,5%, según pronunciamiento del DANE. Los mayores crecimientos estuvieron en la industria manufactura con 5.3%; construcción con 5,2%; servicios financieros, inmobiliarios con 3,8%. También es importante mencionar que el desempeño de la industria manufacturera se dio por el crecimiento de 16 de los 24 subsectores que conforman la actividad, donde se destaca el de la refinanciación de petróleo con 20,6%	Impacto negativo, para PRECONT, ya que pesar de las ventajas y desventajas que presenta el PIB, se dedica solo al sector público, y por necesidad de las entidades gubernamentales, y una inestabilidad que se presentaría, en caso de desequilibrio del mismo.
SOCIAL.	Según José R. Gamarra Vergara Economista del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la	La economía del cauca está basada principalmente en la producción	Impacto positivo, ya que tiene bastantes cabeceras

<u>Aspectos Geográficos del Cauca</u>	República, Cartagena (Julio de 2015); el Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia. Se encuentra localizado al suroccidente del país, y su capital es Popayán. Tiene una superficie de 29.308 km². El departamento cuenta con 41 municipios repartidos en 5 provincias: Centro, Norte, Occidente, Oriente y Sur. El Cauca limita al sur con los departamentos de Nariño y Putumayo, al oriente con el Huila, al norte con Valle del Cauca y Tolima, y al occidente con el Océano Pacífico.	agrícola, especialmente de fique, caña de azúcar, caña panelera, café, papa, maíz, yuca, frijol, tomate, mora y espárragos. ⁸ Es también muy importante la ganadería, y sus derivaciones de productos cárnicos y lácteos. Notable desarrollo ha tenido en los últimos tiempos la piscicultura. En la región del litoral Pacífico se encuentra una de las más grandes reservas forestales del país. En la región del río Naya hay grandes reservas de oro, que en gran parte es explotado de manera ilegal y termina siendo fuente de dinero para los grupos subversivos y bandas criminales que dominan la zona, y en la Bota Caucana existen yacimientos petrolíferos.	municipales donde la empresa desarrolla su actividad y demás delimita con varios departamentos y permite acceder fácilmente a nuevos clientes.
<u>SOCIAL.</u> <u>Aspectos Demográficos del Cauca</u>	Dice José R. Gamarra Vergara Economista del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República (Julio de 2015), que según el último reporte del censo del DANE de 2005, el Cauca tenía 1 391 889 habitantes, siendo el quinto departamento con mayor porcentaje de población en las zonas rurales, mientras en Colombia la población rural era el 25,7% del total, en el Cauca esta cifra superaba el 60%, aunque en las primeras décadas del siglo XX el Cauca mantenía una composición de la población muy similar a la de Colombia.	El departamento del cauca cuenta actualmente con 1 391 889 habitantes ocupando el puesto número 11 de 33 departamentos de Colombia, La mayor parte de la población se asienta en el valle del Río Cauca, entre las cordilleras Central y Occidental, y muestra un fuerte crecimiento demográfico entre sus municipios.	Impacto positivo, ya que PRECONT, trabaja con las entidades del estado, y en el caso de las administraciones municipales, son indiferentes los factores demográficos para su contratación.
<u>SOCIAL.</u> <u>Factores étnicos y religiosos</u>	Según el mismo informe del banco de la república, la participación indígena y de afro descendientes siempre ha sido una constante en la historia del Cauca, como se puede apreciar en el siguiente mapa, los municipios del occidente son mayoritariamente indígenas, mientras que los del norte albergan la mayor parte de la población afro descendiente.	En el departamento del Cauca coexisten nueve grupos etno-lingüísticos indígenas: paeces, guambianos, ingas, toloroes, kokonucos, yananonas, emberas, guanacas y eperara-siapidara; n el centro, en el área de influencia de Popayán, se encuentra de la mayor parte de la población sin auto-reconocimiento étnico y vale la pena destacar que esta parte del departamento es la que cuenta con mayor infraestructura vial y en ella se	Impacto positivo, ya que PRECONT, trabaja con las entidades del estado, y no influyen las características de la población en cuanto a religión o raza.

		ubica la mayor parte de la agricultura y ganadería comercial. Mestizos & Blancos (46,31%); Negros o Afrocolombianos (32,19%); Amerindios o Indígenas (21,5%).	
TECNOLOGICO. <i>El impacto de las nuevas tecnologías</i>	Una investigación realizada por el periódico El Tiempo (Febrero de 2016), informa que el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) suele ser medido con base en el desarrollo de su infraestructura o la penetración de servicios como la telefonía móvil y la banda ancha, en dichos frentes Colombia registra tasas de crecimiento constantes durante los últimos años, lo que le ha valido al país ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en materia de conectividad y servicios en línea, mientras en el 2011 en el país el número de líneas móviles activas era cercano a los 46 millones, al cierre del año anterior este servicio sumó 55,3 millones de abonados.	En las últimas décadas, con el surgimiento de nuevas tecnologías, la industria de TICs ha cobrado una gran importancia a nivel mundial debido a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social	Impacto positivo, dado que este sector está en constante crecimiento.
TECNOLOGICO. <i>El impacto de las tecnologías de la información</i>	En la actualidad, los negocios se vuelven más competitivos por varios aspectos, entre los que destacan: el incremento de su eficiencia productiva, la mejora en la calidad de sus productos y servicios y cualquier respuesta positiva inmediata que se tenga ante las necesidades del cliente. Para poder lograr estos objetivos, muchos de los negocios que han tenido éxito en su estrategia ha sido mediante el uso de tecnologías de información, las cuales han tenido un impacto positivo en el desempeño de las funciones de estas empresas. Según una investigación emitida por el periódico El Espectador (Octubre de 2016), el papel positivo de las TICs, caracterizado por Spence (2011) sobre el aumento de eficiencia, creación de oportunidades de negocios y conocimiento, reducción de las brechas entre países y regiones, y entre individuos; las evidencias econométricas robustas sobre el papel de las TICs y la banda ancha en el crecimiento económico; y la revisión crítica de experiencias internacionales y la política pública colombiana, arrojan dos grupos de conclusiones: Inversión pública concentrada en infraestructura pasiva de banda ancha; con una política de neutralidad tecnológica en acceso, uso y calibración del apoyo al lado de la oferta, y la Necesidad de intervenciones integrales a nivel nacional y local para incrementar el acceso y uso de la banda ancha.	En el 2015 en el país el número de líneas móviles activas era cercano a los 46 millones, al cierre del año anterior este servicio sumó 55,3 millones de abonados. Esta 'revolución' tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país.	Impacto positivo, ya que la necesidad de usar estas tecnologías de información son cada vez más altas, y esto le brinda la posibilidad a PRECONT de posicionarse en el mercado.
TECNOLOGICO.	La revista Evaluando Software.com de la ciudad de Medellín (Junio del 2016) lanzo un informe donde concluyo que la	Las compañías pensarán en modo digital, un mayor número de grandes	Impacto positivo, ya que PRECONT cumpla con todos

<u>La automatización de los procesos</u>	automatización de procesos administrativos es la utilización de sistemas buscando hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una empresa, en general todas las actividades que desarrolla una persona dentro de una organización tienen como soporte un proceso, que puede o no estar formalizado, pero que en últimas indica cómo fluye la información dentro de la misma, cuando esos procesos están definidos y se tiene claro qué personas, de qué áreas y qué actividades deben desarrollar dentro del proceso, cuando se sabe qué información ingresa, se transforma y se entrega al final de éste, se habla de un sistema y es en este momento cuando se puede pensar en automatizar.	compañías desarrollarán estrategias digitales para aumentar la eficacia de sus procesos y transformar sus modelos de comercialización, la relación con sus colaboradores, clientes y la gestión de operaciones.	los parámetros requeridos por las entidades del estado para poder soportar en su plataforma toda la información financiera de un municipio.
ECOLOGICO. <u>Cambio climático</u>	Un informe revelado por la Revista Dinero en Diciembre del 2015 dice que el Fenómeno del Niño que actualmente golpea al país ha sido catalogado como uno de los más severos desde el observado entre 1997 y 1998, según el Ideam, es necesario recordar que el Niño es un fenómeno natural de variabilidad climática, es decir, sucederá con o sin cambio climático, sin embargo, ya se ha comprado que la variación del clima mundial puede fortalecer este fenómeno haciéndolo más duradero y muchas veces más “agresivo”, y en realidad, el país ya presenta algunos indicadores bastante alarmantes.	Un proyecto realizado a través de un convenio entre el Dagma y la Universidad UAO, se dio a la tarea de determinar cuál es la huella de carbono del departamento. Es decir: medir qué tanto dióxido de carbono o gases de efecto invernadero emitimos – en parte, su acumulación en la atmósfera es lo que está generando el calentamiento de la tierra– y determinó que cada habitante, en promedio, emite dos toneladas de dióxido de carbono al año.	Impacto negativo, ya que dichos cambios climáticos pueden desatar problemas en las vías del departamento evitando así el desplazamiento a posibles negociaciones y soportes a clientes.
ECOLOGICO. <u>Recursos Hídricos</u>	El periódico El Espectador de Colombia lanzó una noticia en Noviembre del 2016, donde muestra las opiniones más relevantes del I Encuentro por el Agua, realizado en Bogotá, y que contó con la participación de los sectores público y privado, el informe dice que Colombia siendo uno de los países más ricos en agua del mundo, no sabe cómo administrar ni proteger el recurso que está íntimamente relacionado con la vida, el desarrollo y la equidad.	Un nuevo estudio del Banco de la República deja al descubierto las complejas consecuencias del cambio climático en el segundo río más importante de Colombia poniendo en riesgo a más de 6 millones de personas. Colombia tiene una riqueza hídrica envidiable. Según, el instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam), la oferta hídrica del país supera en varias veces la internacional.	Impacto negativo aunque PRECONT no depende de este suministro para realizar su actividad, la amenaza por su escasez es un factor determinante para el gobierno y su estabilidad.
LEGAL. <u>Protección de la propiedad intelectual</u>	Los derechos de Propiedad Intelectual se dividen en dos ramas que protegen los intereses de los creadores al ofrecerles ventajas en relación con sus creaciones: La propiedad Industrial y La Protección a Derechos de Autor, según la superintendencia de Industria y Comercio.	Todo lo que tenga un componente intelectual creado al interior de una empresa, como obras literarias, software, diseños gráficos, etc. tiene un valor moral y económico y la ley da	Impacto positivo, ya que PRECONT cuenta con su respectiva protección a derechos de Autor.

		esta protección (Ley 23 de 1982). Sin embargo, para efectos de publicidad ante terceros, es importante registrar estos derechos en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.	
LEGAL. <u>Cuidado con la protección de datos de los clientes</u>	Según la superintendencia de Industria y Comercio la protección de datos, son todas las medidas que se toman, tanto a nivel técnico como jurídico para garantizar que la información de los usuarios de una empresa, entidad o de cualquier base de datos, esté segura de cualquier ataque o intento de acceder a esta, por parte de personas no autorizadas, a norma en Colombia indica que las empresas deben proteger esos datos.	Hay muchas empresas que manejan información personal de sus clientes. Esta información se debe mantener en estricta reserva, y si se va a dar un uso comercial a la misma, se necesita autorización de su titular (Ley 1581 de 2013).	Impacto positivo, pues PRECONT en su larga trayectoria ha demostrado una política firme de protección de datos de sus clientes, dada a la delicadeza de datos que en ella se maneja.
LEGAL. <u>Instrumentos societarios</u>	Según la superintendencia de Industria y Comercio el riesgo de hacer actividades comerciales a título personal es que se pone en juego el patrimonio propio, para esto existen las sociedades, que permiten acotar el riesgo comercial a los activos y aportes destinados a la empresa exclusivamente; también es importante usar tipos societarios modernos y flexibles, tales como la SAS.	Sociedad Anónima: Se identifica con la denominación que determinen los socios seguida de las palabras "sociedad anónima" o su abreviatura "S.A.". Se debe conformar mínimo con cinco accionista no tiene un tope máximo de accionistas y su responsabilidad es limitada al valor de sus aportes. La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales, corresponden al representante legal y suplentes, quienes podrán ser nombrados indefinidamente y removidos en cualquier tiempo. Son elegidos por junta directiva aunque en los estatutos pueden delegarse esta designación a la asamblea de accionistas. El capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos valores libremente negociables	Impacto positivo ya que PRECONT está legalmente constituida bajo una sociedad anónima simple.

Fuente: Elaboración propia del autor.

3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

3.1 ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD - BENJAMÍN BETANCOURT

Por medio del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter⁴³, se puede organizar la información acerca de un sector y determinar su atractivo potencial para una empresa, el análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias, la intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra; en conjunto, las cinco fuerzas analizadas en este modelo ayudan a explicar el nivel general de rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado, es decir, su estudio ayuda a explicar porque una industria es rentable, mientras la otra no; este modelo sugiere que, en un amplio grado, las diferencias de un sector se pueden analizar por medio de cinco fuerzas:

1. *Rivalidad entre empresas competidoras.*
2. *Ingreso potencial de nuevos competidores.*
3. *Desarrollo potencial de productos sustitutos.*
4. *Capacidad de negociación de los proveedores.*
5. *Capacidad de negociación de los consumidores.*

El estudio de este modelo es vital para una empresa al determinar su nivel de competitividad y la dinámica del sector⁴⁴.

El cuadro que se presenta a continuación, es la relación de las variables claves, su explicación y aplicación para la empresa PRECONT como también determinar si es una oportunidad o una amenaza para la misma, y que para efectos de la presente investigación se van a utilizar para proyectar la competitividad de la empresa.

⁴³(Porter, 2009) Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, (2009)

⁴⁴(Fred R, 2008) CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008)

Tabla 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	VARIABLE	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN A PRECONT	O	A
<u>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</u>	Número de competidores	Cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sea de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado esperando no ser percibidos.	Para el caso de PRECONT los competidores identificados en el mercado son pocos y sus potenciales son desiguales, pues existe Software de gran cobertura en Colombia.		X
	Diversidad de competidores	Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector y diferentes preferencias sobre la forma de competir.	El sector en el que PRECONT compite está muy influenciado por la política, pues sus clientes son entidades del estado, por lo cual los objetivos de dichas empresas competidoras pueden estar distorsionadas por gobernantes y su forma de competir puede desfavorecer a los demás competidores.		X
	Capacidad de diferenciación del producto	En los productos tipo Commodity la motivación de la compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio, mientras los altamente diferenciados por otros factores como marca.	Para el caso de PRECONT los factores de compra no están relacionados al precio, si no, a la marca, antecedentes y servicios que presta la empresa a sus clientes.	X	
	Importancia para la empresa	La rivalidad de un sector aumenta en la medida en que el éxito de esta sea importante para las empresas.	Las empresas pioneras o líderes del sector marcan pautas y estándares que obligan a los demás competidores a mejorar sus procedimientos, y PRECONT siempre está a la vanguardia de los más altos estándares del mercado.	X	
	Rentabilidad del sector	Los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a nuevos competidores.	El sector puede ser muy rentable, pero el servicio que presta PRECONT ante entidades del estado se recauda anualmente y esto se convierte en una barrera ante nuevos competidores.	X	
<u>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</u> <u>Barreras de salida</u>	Especialización de los activos	En la medida en que los activos son más especializados, su valor de venta disminuye en un sector en declive, pues el número de compradores será muy limitado.	PRECONT, no cuenta con activos especializados pues es un software y su especialidad está contenida en el programa, lo que la hace altamente atractiva a la hora de vender.	X	
	Costo de salida	La liquidación de un negocio supone unos costos de tipo laboral.	Actualmente PRECONT cuenta solo con dos trabajadores directos y ambos son los socios que conforman el 100% de la empresa, por lo cual no incurriría en altos costos laborales a la hora de su liquidación.	X	
	Barreras emocionales	En algunas ocasiones las ataduras emocionales entre la dirección y la actividad de un negocio suponen la liquidación de una empresa.	PRECONT es el resultado de un gran esfuerzo familiar y las ataduras emocionales entre la dirección y la empresa son muy altas, lo que influye en su liquidación.		X

FUERZA	VARIABLE	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN A PRECONT	O	A
<u>AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES</u> <u>Barreras de entrada</u>	<i>Diferenciación del producto</i>	Cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes se da un freno al ingreso de nuevos competidores.	Para el caso de PRECONT los clientes ya tienen una fuerte recordación a la marca y servicio, dado a su larga trayectoria y su amigable manejo, generando rechazo a otras marcas.	X	
	<i>Economías de escala</i>	Esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación sobre el margen variable, sea adecuado.	Para el sector donde PRECONT se encuentra, entrar a competir supone un alto costo, y para mantenerse el mercado necesita altos números de clientes.	X	
	<i>Costos de cambio para el cliente</i>	Si el costo de cambio del proveedor supone un costo importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, ajustes de proceso, etc.	Para PRECONT es beneficioso que sus clientes no puedan tan fácilmente acceder a otros programas ya que supone unos costos muy elevados para la misma, y también le permite estar en ventaja a la hora de competir por un cliente, por el precio.	X	
	<i>Necesidades de capital</i>	El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo, supone una barrera disuasoria.	PRECONT ya es una empresa posicionada en su sector, y esta barrera es una oportunidad ya que evita la entrada de muchos competidores.	X	
	<i>Relaciones públicas – políticas</i>	El sector de las contrataciones con el estado, se ve distorsionado por las relaciones con sus alcaldes, es decir, es el alcalde de un municipio quien en últimas decide que contratar, lo que causa una competencia desleal.	Para PRECONT este es uno de los factores más importantes pues gracias a él ha expandido su actividad a diferentes departamentos y municipios de Colombia, pero también representa una amenaza ya que en cualquier momento y por los diferentes cambios de administración podría perder clientes, por razones ajenas a su servicio y calidad.		X
FUERZA	VARIABLE	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN A PRECONT	O	A
<u>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</u>	<i>Numero de proveedores importantes</i>	Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro.	PRECONT no necesita de proveedores importantes, pues los suministros que requiere son Internet local y Licencias de Microsoft y muchas son gratuitas o de uso libre; por ello no tienen ningún poder de negociación.	X	
	<i>Costo de cambio de los productos del proveedor</i>	Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos sustitutos.	Los suministros de PRECONT no son altamente diferenciados y por el contrario sonde muy fácil acceso y de gran oferta.	X	
	<i>Rentabilidad del proveedor</i>	Si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios, sobre todo si no existen excesos de demanda.	Los proveedores de internet y licencias que en su mayoría son de uso gratuito tienen gran demanda, por lo cual no presionan en los precios de los servicios.	X	
FUERZA	VARIABLE	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN A PRECONT	O	A
	<i>Número de compradores importantes</i>	Si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un solo comprador, este tiene gran influencia, y los compradores disfrutan de un poder de negociación que el mercado se ve obligado a pagar.	PRECONT tiene una gran cantidad de compradores por lo cual, los compradores no gozan de ese poder de negociación y menos cuando se trata de administraciones municipales.	X	

<u>PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES</u>	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	El comprador decide entrar y fabricar los productos o servicios del sector.	Es imposible que las administraciones municipales decidan desarrollar un sistema de información, pues sus funciones están netamente reguladas por el estado.	X	
	Rentabilidad del comprador	Si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionaran fuertemente para disminuir los costos.	Los compradores del servicio que ofrece PRECONT no manejan costos de operaciones pues son administraciones municipales y son de acción social para una comunidad, y esos costos los asume el estado como tal.	X	
FUERZA	EXPLICACIÓN		APLICACIÓN A PRECONT	O	A
<u>PRODUCTOS SUSTITUTOS</u>	La existencia de productos sustitutos, para los del sector, supone un condicionante importante en la evolución de este, que limita el desarrollo de la demanda y el precio.		PRECONT no tiene producto sustituto.	X	

Fuente: Elaboración propia del Autor.

Del anterior análisis se puede concluir que el sector en el que se encuentra PRECONT tiene más factores en su entorno que son atractivos (11) que de repulsión (8), lo que indica que el sector es atractivo.

Tabla 5. Análisis Estructural del sector.

NEGOCIO: Sistema de Información Integrado PRECONT		Marco específico del Negocio					Fecha
		Perfil Competitivo del Sector					
SECTOR: Informático.		Repulsión		N	Atracción		
		--	-		++	+	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad entre competidores		Impacto					
Número de Competidores		Baja			x		
Diversidad de Competidores		Baja		x			
Capacidad Diferenciación del Producto		Alto				x	
Importancia para la Empresa		Alto		x			
Rentabilidad del Sector		Grande				x	
1.2. Barreras de Salida							
Especialización de los Activos		Baja		x			

Costos de Salida	Baja					x	
Barreras Emocionales	Alto		x				
2. Posibles Entrantes							
2.1. Barreras de Entrada							
Economías de Escala	Baja		x				
Diferenciación del Producto	Alto					x	
Costo de cambio para el cliente	Alto					x	
Necesidad de Capital	Baja					x	
Relaciones Publicas- Políticas	Alto				x		
3. Poder de los Proveedores							
Numero de Proveedores Importantes	Bajo					x	
Costo de cambio del Proveedor	Bajo					x	
Rentabilidad del Proveedor	Bajo		x				
4. Poder de los Compradores							
Número de Clientes Importantes	Alto					x	
Integración hacia atrás del Cliente	Bajo		x				
Rentabilidad del Cliente	Bajo		x				
5. Productos Sustitutos							
El servicio que presta PRECONT no tiene producto que sustituya.							
Perfil Numérico (suma)		0	8		2	9	
TOTAL		8			11		

Fuente: Elaboración propia del autor

4 BENCHMARKING COMPETITIVO.

El benchmarking competitivo es una forma de determinar los factores de éxito de otras organizaciones con el fin de hacer una retroalimentación con los factores de éxito de otra organización y así obtener lo mejor de cada una de ellas, esto se hace realizando una calificación objetiva sobre cada una de ellas y así lograr establecer una medición adecuada de la organización. El Benchmarking es importante para las organizaciones, ya que permite lograr un alto nivel de competitividad en el sector donde se encuentra ubicado⁴⁵.

A continuación se va a realizar un benchmarking competitivo a la empresa PRECONT comparándola con sus dos principales competidores, analizando sus factores de éxito y así retroalimentar los procesos de la empresa.

El autor es consciente que para hacer una adecuada comparación de los diferentes competidores deben existir por lo menos tres, sin embargo, en esta zona del país se han identificado dos a los cuales se puede acceder información, y hay un tercero de Bucaramanga pero por fallecimiento de su propietario la empresa no ha seguido trabajando la zona por tanto no hay mayor información ni tampoco hay información en páginas web, por lo anterior, el presente estudio de benchmarking competitivo se realiza entre la empresa PRECONT y dos competidores claramente identificados, que en este caso no : SINAP y SIIGO, estas son empresas muchos años más de trayectoria que PRECONT con plataformas mucho más robustas que pueden soportar volúmenes de información mucho más grandes, como por ejemplo de ciudades capitales, ambas tienen más de cincuenta trabajadores directos, tienen una infraestructura grande y portales virtuales avanzados, varios canales de publicidad en las regiones de Antioquia y Bucaramanga.

Los factores claves de éxito que se identificaron para la realización de este estudio son: Precio Competitivo, Calidad del Servicio, Posicionamiento en el sector, Diseño y desarrollo de productos, Desarrollo e Innovación, Infraestructura y Publicidad, a continuación se van a describir cada uno de los factores de éxitos con los cuales se va a desarrollar la investigación.

- **Precio Competitivo**: Es aquel que se establece en un Mercado en Competencia Perfecta.

⁴⁵(Fred R, 2008) CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008)

- **Calidad del servicio**: La Calidad de servicio que brinde es el factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si se ofrece un buen servicio, tendrá clientes satisfechos; que pasará a ser la mejor publicidad. Además de ello la empresa así como recibe ingresos, debe invertir en todos los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, con los elementos claves como actualización, innovación, seriedad, honestidad y responsabilidad.
- **Posicionamiento en el sector**: Es la manera en la que los consumidores definen un producto y/o servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el servicio en la mente de los clientes en relación de los servicios ofrecidos de la competencia.
- **Diseño y desarrollo de productos**: Comprende y defina las necesidades de los clientes, para luego diseñar y desarrollar las soluciones para resolver esas necesidades.
- **Desarrollo e Innovación**: Es la capacidad que tienen las organizaciones de innovar día tras día sobre las tecnologías, con el fin de ofrecer los mejores servicios a los clientes.
- **Infraestructura**: Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.
- **Publicidad**: El “arte de persuadir” a los posibles consumidores con un mensaje comercial mediante diversos medios de comunicación; para que tomen la decisión de compra, con este recurso usted puede familiarizar al consumidor con el producto o servicio, sus atributos, sus ventajas, etc., orientados a satisfacer una necesidad constante del cliente y contribuir a construir una “marca”.

4.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

En el siguiente cuadro se relacionan los factores claves de éxito escogidos por el investigador y que considera determinantes para ser altamente competitivo en el sector; en el siguiente cuadro el investigador le asigna un valor y un peso a cada factor y cada empresa, de acuerdo a la investigación previamente a cada empresa; esto con el fin de obtener información de las demás empresas importantes y pioneras del sector para hacer una efectiva retroalimentación, y mejorar su competitividad a nivel Nacional.

Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso		SINAP		SIIGO		PRECONT	
			Valor	Valor Sope	Valor	Valor Sope	Valor	Valor Sope
<i>Precio Competitivo</i>	10%	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
<i>Calidad del servicio</i>	20%	0.20	2	0.4	3	0.6	4	0.8
<i>Posicionamiento en el sector</i>	10%	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
<i>Diseño y desarrollo de productos</i>	20%	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6
<i>Desarrollo e Innovación</i>	15%	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
<i>Infraestructura</i>	10%	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.1
<i>Publicidad</i>	15%	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15
<i>Total</i>	100 %	1.00		2.9		3.65		2.55

Fuente: Elaboración propia del autor.

De la anterior tabla se puede decir que la empresa que tiene una mayor puntuación en el total del valor sopesado y por ende unos factores claves de éxito más posicionados es la empresa **SIIGO** con una calificación de “3.65”, muy por encima de las demás empresas analizadas; en un término medio se encuentra la empresa **SINAP** con una calificación de “2.9”; y por último, con 0.35 décimas por debajo de empresa SINAP y 1.1 décimas de la empresa SIIGO se encuentra **PRECONT** con una calificación media baja de “2.55”, esto indica que los factores de éxitos escogidos por el investigador para realizar este análisis la empresa PRECONT los tiene muy poco posicionados o no presenta la misma atención por estos puntos en igual medida que sus competidores, se puede observar también que los factores más críticos para la empresa PRECONT son la Infraestructura y su publicidad, pues asumió la calificación más baja.

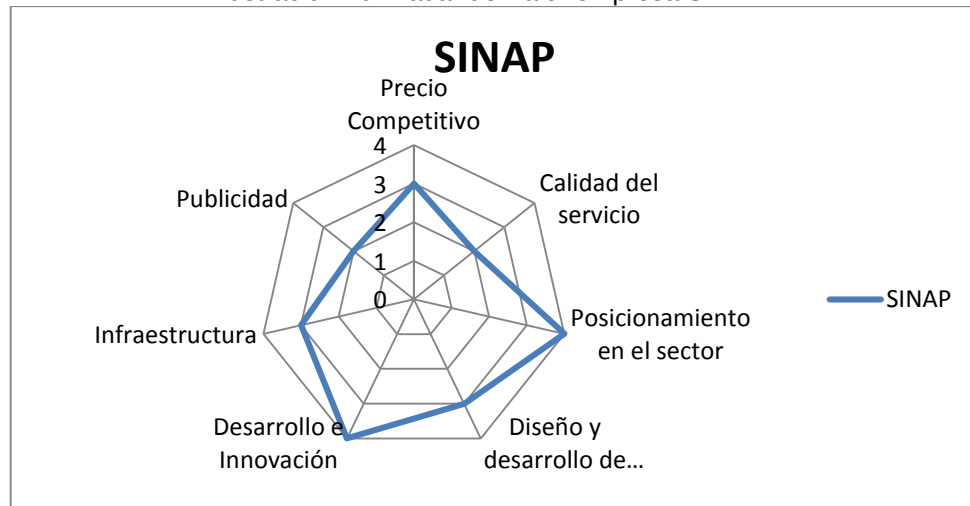
4.2 RADARES DE VALOR.

Las gráficas que se presentan a continuación son los Radares de Valor de cada una de las empresas analizadas en el presente estudio de Benchmarking, con el fin de determinar las brechas competitivas que existen entre ellas⁴⁶, al final se presenta

⁴⁶(Fred R, 2008) CONCEPTO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008)

una gráfica Radar de Valor de todas las empresas seleccionadas, con el fin de percibir de forma directa y más clara las brechas que existen entre ellas, con respecto a los factores claves de éxito escogidos por el investigador.

Ilustración 10. Radar de Valor empresa SINAP.



Fuente: Elaboración propia del autor.

De la anterior grafica se puede decir que la empresa SINAP tiene un excelente desempeño en factores como Posicionamiento en el sector y Desarrollo e innovación; tiene un desempeño crítico en publicidad, y tiene un desempeño aceptable en Diseño y Desarrollo, Infraestructura y Precio competitivo.

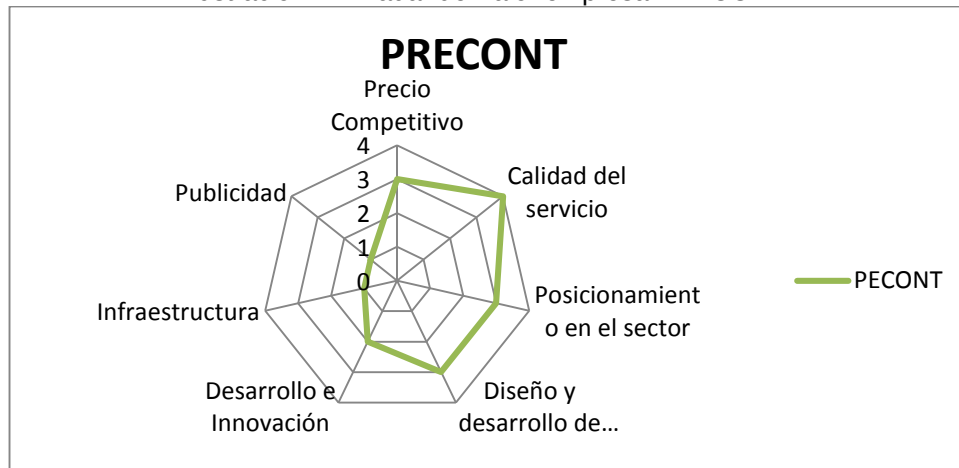
Ilustración 11. Radar de Valor empresa SIIGO.



Fuente: Elaboración propia del autor.

De la anterior grafica se puede decir que la empresa SIIGO tiene un excelente desempeño en factores como Posicionamiento en el sector, Diseño y desarrollo, Infraestructura, Publicidad y Precio competitivo; mientras que tiene un desempeño aceptable en Desarrollo e Innovación y Calidad del servicio.

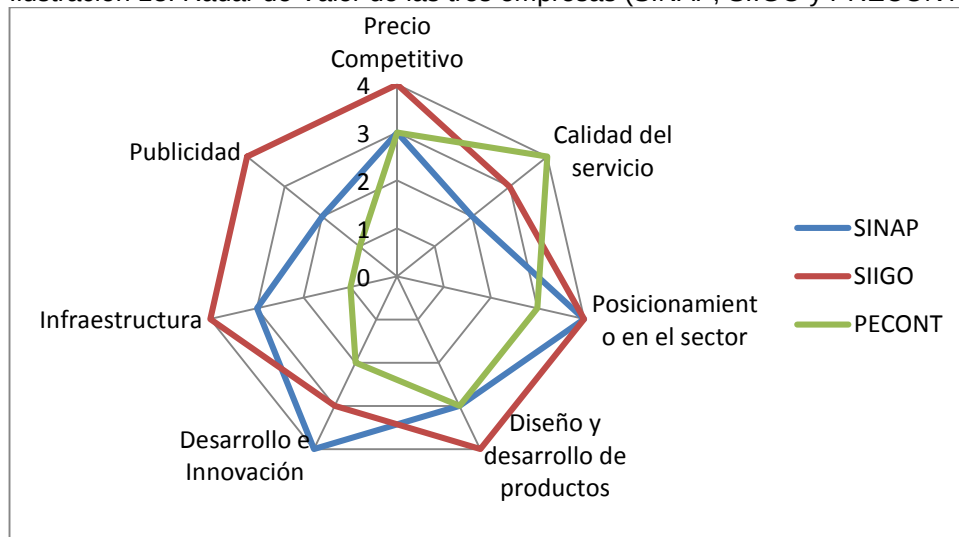
Ilustración 12. Radar de Valor empresa PRECONT.



Fuente: Elaboración propia del autor.

De la anterior grafica se puede decir que la empresa PRECONT tiene un excelente desempeño en el factor de Calidad de servicio, siendo este el factor principal de su competitividad, tiene un desempeño aceptable en Diseño y desarrollo como también en Precio competitivo; tiene un desempeño critico en Desarrollo e innovación, y tiene un desempeño muy crítico en los factores Infraestructura y Publicidad.

Ilustración 13. Radar de Valor de las tres empresas (SINAP, SIIGO y PRECONT)



Fuente: Elaboración propia del autor.

Análisis e interpretación de los resultados.

De la matriz de perfil competitivo y de los Radares de Valor, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo la empresa SIIGO con una calificación de 3.65, siendo la líder del sector estudiado; le sigue en desempeño la empresa SINAP, con un valor sopesado de 2.9; finalmente la empresa PRECONT obtiene un valor sopesado de 2.55, lo cual indica un pobre desempeño frente a las demás empresas de la Industria.

De igual forma se pueden identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las empresas en cuanto a su competitividad y revelando también los puntos débiles que tiene la empresa que realiza el estudio, para poder plantear estrategias de mejoramiento.

Después de analizar estos resultados, se puede recomendar para los directivos de la empresa PRECONT, estrategias de Publicidad de manera masiva a través de la creación de un portal virtual oficial de la empresa y paginas oficiales en plataformas sociales como FaceBook e Instagram, de igual forma se recomienda la apertura de una oficina donde se pueda atender los requerimientos de los clientes y desarrollar su activada de manera más formal; se recomienda también diseñar una política de precios que la haga más competitiva en el mercado como también implementar estrategias de expansión de mercados para así aumentar su posicionamiento en el sector, e invertir en el mejoramiento continuo de sus productos a través de la innovación de estos y un desarrollo más de sus servicios financieros.

5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA PRECONT.

En este presente capítulo se realizara un análisis interno de la empresa PRECONT, con el fin de conocer los recurso y capacidades que esta empresa tiene, e identificar sus fortalezas y debilidades, y con base en esta información, establecer objetivos que potencialicen sus recursos, y formular estrategias que le permitan fortalecer y aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades; esto también le permite a la empresa evaluar factores y procesos internos, además de verificar los recursos disponibles de uso estratégico que contribuyen al crecimiento competitivo y es importante tener en cuenta que los recursos internos son los más importantes, ya que permiten destacar las ventajas competitivas⁴⁷.

PRECONT es una empresa legalmente constituida ante la Cámara de Comercio del Cauca en régimen común, pero actualmente todas las contrataciones se realizan por una persona natural en régimen simple a nombre del propietario el señor Jorge Holguin Solarte; por lo cual los estados financieros que pertenecen a los ingresos y egresos realizados por la actividad comercial de los productos y servicios ofrecidos por PRECONT están a nombre del Sr Holguin (anexo Estado de Resultados y Balance General del 01 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015) como muestra y en la cual se manifiesta una utilidad Bruta de **\$ 60`637,067** lo que indica que es una empresa altamente productiva.

El siguiente análisis se va a realizar a través de la exploración de variables clave para la empresa y que son determinantes para identificar los diferentes factores y factores internos de la empresa, y que permitan esclarecer los recursos y capacidades con los que cuenta, así como sus fortalezas y debilidades, estas variables son:

- ❖ En el área administrativa se van a escoger las variables: *estrategias, valores, dirección, control y planeación.*
- ❖ En el área de marketing, las variables: *ventas, producto, precio, publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes.*
- ❖ En el área de contabilidad y finanzas: *liquidez, financiamiento, rentabilidad, patrimonio.*
- ❖ En el área de recursos humanos: *capacitación, y liderazgo.*
- ❖ Y en el área de producción solo se va evaluar la variable de *desarrollo tecnológico e innovación.*

⁴⁷(Fred R, 2008) CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008)

Para un total de 18 variables clave, a continuación se va a explicar cada una de ellas.

1. **Estrategias:** el desarrollo de estrategias para PRECONT no ha sido muy marcado, pues su única estrategia y que es la que ha llevado a la empresa hasta su punto es el servicio al cliente; brindarle un servicio más allá de la que cualquier otro competidor le puede ofrecer, ya sea en horarios nocturnos, festivos y de forma inmediata.
2. **Valores:** La empresa no cuenta con unos valores institucionales debidamente registrados, pero PRECONT se ha destacado por tener una personalidad muy cerrada y aferrada a una ética basada en *“no permitir nada que este por fuera de la ley”* según lo manifiesta su propietario, como también la responsabilidad con la protección de los datos privados de sus usuarios, el compromiso de servicio y solución oportuno, la responsabilidad de brindar la mejor asesoría y direccionamiento a sus usuarios ya que son entidades reguladas por entes de control público; esto ha sido parte fundamental de la permanencia de la empresa en el mercado. La empresa PRECONT no cuenta con unos valores establecidos por lo cual el autor propone unos que son compartidos y avalados por el propietario de la empresa, los valores son los siguientes:
 - **Lealtad y Honestidad:** Se debe ser consecuente con las políticas y normas que regulan todas las actividades desarrolladas por la empresa, actuando con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo.
 - **Satisfacción del Cliente:** La satisfacción del Cliente es el centro del esfuerzo laboral y personal de los propietarios de PRECONT. "Servir es nuestra esencia, buenas acciones cosechan buenos frutos".
 - **Compromiso con los Resultados:** El compromiso con los resultados es una actitud positiva de hacer las cosas bien, respondiendo adecuadamente por las expectativas creadas por los usuarios.
 - **Calidad Total:** La búsqueda de la Calidad Total es una forma de vida. "El mejor no es el que lo hace bien, es el que lo hace mejor".
 - **Sentido de Pertenencia:** El compromiso y la responsabilidad espontánea son los ingredientes indispensables para ser parte de la solución.

3. **Dirección:** La dirección de la empresa PRECONT ha reposado en sus 16 años en una sola persona, que a su vez es el propietario y creador del software, mas sin embargo, esto no indica que su dirección sufra deficiencias, ya que gracias su gestión la empresa se ha mantenido a flote y posicionado en el mercado, gracias a sus principales políticas: calidad y servicio.
4. **Control:** al igual que en la dirección de la empresa, todo el control está en su propietario, y ya que la empresa no tiene diferentes departamentos, el ejercicio del control no demanda gran atención, esto permite que las labores de recaudar, cobrar, facturar, pagar, vender, etc. los realice una sola persona.
5. **Planeación:** PRECONT no cuenta con una planeación debidamente establecida pues básicamente las actualizaciones del sistema se van dando según las necesidades de los usuarios y las mejoras al software en pequeña medida son planificadas por su propietario.
6. **Liquidez:** su liquidez es muy estable ya que pertenece al sector de servicio y su utilidad es muy alta, mas sin embargo, y en el transcurso de esta investigación se pudo evidenciar, gracias a la labor prestada por el investigador, que en efectos de crecimiento la empresa no está cumpliendo con sus expectativas, argumento basado en una reconstrucción realizada a las ventas anuales de la empresa en los últimos 15 años, dicha reconstrucción está basada en los registros históricos, las declaraciones de renta y los contratos realizados por cada cliente, y cuyos resultados se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

AÑO	VENTAS REALES	INCREMENTO ULTIMOS 10 AÑOS	INCREMENTO ULTIMOS 5 AÑOS
2002	\$ 31.234.000		
2003	\$ 32.450.000		
2004	\$ 46.280.000		
2005	\$ 72.780.000		
2006	\$ 98.360.000		
2007	\$ 128.900.000	\$ 30.540.000	
2008	\$ 154.290.000	\$ 25.390.000	
2009	\$ 177.900.000	\$ 23.610.000	
2010	\$ 202.470.000	\$ 24.570.000	
2011	\$ 209.360.000	\$ 6.890.000	

2012	\$ 210.500.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
2013	\$ 240.460.000	\$ 29.960.000	\$ 29.960.000
2014	\$ 270.979.000	\$ 30.519.000	\$ 30.519.000
2015	\$ 274.170.000	\$ 3.191.000	\$ 3.191.000
2016	\$ 304.170.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
2017	\$ 324.751.000	\$ 205.810.000	\$ 94.810.000

Fuente: Elaboración propia del autor.

Esta labor de reconstrucción de los datos históricos en ventas anuales fue realizada por el propietario de la empresa en compañía del investigador del presente trabajo, y del cual se obtuvo la información necesaria para pronosticar las ventas para el año 2017 de acuerdo a un promedio simple, y se resumen de la siguiente manera:

Los resultados de este análisis financiero apuntan a un crecimiento anual en promedio de **\$20.581.000** ya que ($\$205.810.000$ incremento total en 10 años / 10 años = $\$20.581.000$) con base en este promedio simple podemos calcular que para el 2017 las ventas de PRECONT serán de ($\$304.170.000 + \$20.851.000 = \mathbf{\$324.751.000}$) y esto representa un crecimiento del **6.7%** anual, porcentaje que esta solo un 1.5% por arriba del IPC actual en Colombia (5.2%) y con el cual se puede decir que la empres actualmente no está creciendo sino mas bien ajustándose anualmente; esto se debe a que la empresa no realiza un incremento mínimo en los contratos con sus clientes ajustando sus precios al nuevo incremento del IPC según corresponda.

7. **Financiamiento:** la empresa PRECONT hasta el momento no ha necesitado algún tipo de financiamiento o apalancamiento bancario, ni para mantener su funcionamiento ni para realizar algún tipo de mejora, innovación o actualización; su liquidez es tan robusta que esto ha permitido soportar todas sus operaciones.
8. **Rentabilidad:** aunque PRECONT ejerce un servicio con gastos muy altos, por desplazamientos a sus usuarios, tiene una rentabilidad muy alta sobre todos sus ingresos.
9. **Patrimonio:** el patrimonio de PRECONT es básicamente el costo del software.

10. **Ventas:** las ventas que realiza la empresa se dan por su good will y no por alguna gestión de venta, es decir, los clientes buscan a PRECONT y no al contrario pues PRECONT no tiene un departamento de ventas ni tampoco estrategias que impulsen o aumenten la cantidad de clientes.
11. **Producto:** para PRECONT su producto es el software y el mismo es el centro del negocio, es la parte más importante de su operación, de ahí se deriva el esmero por su calidad y por su servicio.
12. **Precio:** el precio es medianamente factible para los usuarios, pues no está ni entre lo software más caros ni los más baratos, y el precio tampoco representa lo más importante para PRECONT ya que él se ajusta al presupuesto del usuario.
13. **Publicidad:** la única publicidad con la ha contado PRECONT en todos sus 16 años de trayectoria ha sido el voz a voz, de resto no ha hecho uso de los medios publicitarios para darse a conocer a más clientes, ni tampoco ha hecho uso efectivo de los medios digitales para expandirse a mas departamentos de Colombia.
14. **Servicio al cliente:** el servicio al cliente ha sido para PRECONT el arma con la que ha podido llegar hasta su punto, ya que para PRECONT el servicio al cliente es su valor agregado más importante y con lo que es más fuerte ante su competencia.
15. **Lealtad de sus clientes:** la lealtad de sus clientes se ha manifestado al transcurrir los años ya que aún conserva clientes de hace más de 15 años, incluso su primer cliente aun es usuario del sistema, entonces para PRECONT la lealtad de sus clientes es factor clave para su negocio, y esto se da gracias a su calidad de servicio.
16. **Capacitación:** la capacitación de las personas que trabajan en PRECONT ocupa un valor vital, ya que es necesario que siempre estén a la vanguardia de la información tanto contable como jurídica y así poder dar soportes veraces a sus clientes.
17. **Liderazgo:** el liderazgo entre sus funcionarios se ha revelado ya que ellos han marcado el enrutamiento y parámetros de cómo se deben hacer las

cosas dentro de sus usuarios en cuanto al manejo del presupuesto y contabilidad.

18. Desarrollo Tecnológico e Información: su desarrollo tecnológico se basa principalmente en las actualizaciones que se dan dentro del sistema con el fin de corregir posibles errores dentro del mismo, mas sin embargo, en la innovación se han quedado cortos pues siguen funcionando bajo la misma apariencia y forma con la que empezaron hace 16 años.

En el siguiente cuadro se resumen las variables clave analizadas en el anterior estudio interno de la empresa PRECONT, clasificándolas en Fortaleza Mayor o Menor y Debilidad Mayor o Menor.

Tabla 7. Cuadro de Variables Clave (Fortalezas o Debilidades)

VARIABLES	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Estrategias			X	
Valores	X			
Dirección				X
Control				X
Planeación			X	
Liquidez	X			
Financiamiento				X
Rentabilidad	X			
Patrimonio				X
Ventas				X
Producto	X			
Precio		X		
Publicidad			X	
Servicio al cliente	X			
Lealtad de sus clientes	X			
Capacitación		X		
Liderazgo		X		
Desarrollo Tecnológico e Información			X	
TOTALES	6	3	4	5

Fuente: Elaboración propia del autor.

5.1 ENTREVISTA.

Para la presente investigación se realizó una entrevista cualitativa; con el fin de obtener un panorama más amplio de lo que los clientes piensan y sienten de la empresa PRECONT y su servicio, y de este modo realizar un diagnóstico de la parte interna de la empresa, e identificar debilidades y fortalezas; las preguntas que se realizaron a los clientes escogidos por el investigador, fueron preguntas concretas

acerca de sus expectativas previas del servicio y el rendimiento que obtuvieron luego de la compra.

Los clientes escogidos por el investigador son los siguientes: Felipe Adrada, Contador de la alcaldía de Sucre (Cauca); María Victoria Penagos, Contador de la alcaldía de Santander de Quilichao (Cauca); Viviana Restrepo, funcionaria del departamento de Presupuesto de la alcaldía de Padilla (Cauca) y la señora Claudia Gómez, funcionaria del departamento de Presupuesto de la alcaldía de Santander de Quilichao, (Cauca); y sus respuestas se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 8. Entrevistas

	Pregunta # <u>1</u>	Pregunta #2	Pregunta <u>#3</u>	Pregunta #4	Pregunta #5
PERSONA ENTREVISTA DA	¿Qué expectativas tenía usted antes de adquirir el sistema?	¿El sistema suple las necesidades actuales de su departamento?	¿Cómo le parece el servicio de post venta y soporte del programa?	¿En cuánto tiempo se le da respuesta y solución a cualquier problema presentado, en el sistema?	¿Qué acciones puede realizar PRECONT, para mejorar su experiencia con el programa?
Felipe Adrada	<i>“Eficiencia, soporte y actualización”</i>	<i>“Por completo”</i>	<i>“Excelente, muy rápido, y muy eficiente”</i>	<i>“El mismo día”</i>	<i>“Nuevos Módulos”</i>
María Victoria Penagos	<i>“No tenía ninguna expectativa en particular”</i>	<i>“En un 80%, pues le hace falta algunos módulos que se necesitan en la alcaldía”</i>	<i>“Súper rápido, sin contratiempo, don Jorge tiene mucha paciencia para realizar un soporte y explicar bien los problemas”</i>	<i>“Inmediatamente, en un par de horas el problema ya está solucionado”</i>	<i>“Capacitaciones de los módulos a sus clientes”</i>
Viviana Restrepo	<i>“Diseño y amabilidad del sistema”</i>	<i>“Completamente”</i>	<i>“Muy bueno, la asistencia remota permite la conexión inmediata”</i>	<i>“El mismo día, es súper rápido la solución a través de la conexión remota”</i>	<i>“Portal web y mayor interacción con sus clientes”</i>
Claudia Gómez	<i>“Adquirir un programa más fácil y como de manejar”</i>	<i>“Así es, aunque falta la actualización de nuevos procesos, el programa suple las necesidades actuales”</i>	<i>“Muy eficiente, nunca hemos tenido demoras por causa de un soporte, la conexión remota ayuda mucho a esto”</i>	<i>“A través del programa de conexión remota es inmediato, después de que don Jorge este libre, es inmediata la ayuda”</i>	<i>“Nuevos módulos y una dirección de internet o página de Facebook; también un manual de instrucciones de uso del programa”</i>

Fuente: Elaboración propia del autor.

6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

6.1 ANÁLISIS FODA.

Las organizaciones en el mundo actual cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones en base a el análisis de todo lo que le rodea y el cual brinda un servicio o proporciona un producto a la sociedad con la finalidad de satisfacer necesidades, FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing; la sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios; el análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado⁴⁸.

Para construir la matriz FODA se deben tener claros algunos conceptos que la componen:

- **Fortalezas:** Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- **Amenazas:** Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

En la tabla que se muestra a continuación, se realiza el análisis FODA a la empresa PRECONT.

⁴⁸(Fred R, 2008) CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008)

Tabla 9. Análisis FODA.

MATRIZ FODA PARA PRECONT		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. <u>VALORES</u> : Los valores son un gran atractivo a la hora de escoger un proveedor de servicios.	1. <u>ESTRATEGIAS</u> : La carencia de estas conlleva a desaprovechar muchas oportunidades del mercado.
	2. <u>LIQUIDEZ</u> : La liquidez de la empresa revela su estabilidad y seguridad.	2. <u>DIRECCION</u> : Si la dirección de la empresa repose en una sola persona, podría descuidar otras aéreas.
	3. <u>RENTABILIDAD</u> : Tiene una rentabilidad muy alta sobre sus ingresos.	3. <u>CONTROL</u> : Igual que en la dirección, el control de la empresa es responsabilidad de una sola persona.
	4. <u>PRODUCTO</u> : Sus fuerzas se centran en el ya que es el centro del negocio.	4. <u>PLANEACION</u> : Su carencia se presta para ser menos competitivo y desaprovechar oportunidades.
	5. <u>PRECIO</u> : Su precio es muy factible para los usuarios y muy competitivo a los demás sistemas.	5. <u>FINANCIAMIENTO</u> : Su falta de experiencia crediticia, puede ser perjudicial cuando lo necesite.
	6. <u>SERVICIO AL CLIENTE</u> : Factor clave del éxito y competitividad de la empresa.	6. <u>PATRIMONIO</u> : La empresa no cuenta con un patrimonio grande que lo respalde.
	7. <u>LEALTAD DE SUS CLIENTES</u> : Demuestra la estabilidad de la empresa.	7. <u>VENTAS</u> : No tener estrategias de ventas desaprovecha posibles nuevos mercados.
	8. <u>CAPACITACION</u> : El estar siempre a la vanguardia de la información, permite soportes eficientes.	8. <u>PUBLICIDAD</u> : Al no hacer uso eficiente de este medio, se cohibe de entrar a nuevos mercados.
	9. <u>LIDERAZGO</u> : Marca una pauta a la hora de cumplir las normas del estado.	9. <u>DESARROLLO TECNOLÓGICO</u> : No está constantemente innovado.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. <u>LA POLÍTICA FISCAL</u> : Permite especializarse en el sector del gasto público.	F1, F3, F8; O1, O4, O10: Desarrollar un nuevo producto.	D1, D4, D7; O4, O5, O10: Apertura de nuevos mercados.
2. <u>TRATADO DE LIBRE COMERCIO</u> : Un sistema extranjero tendría que ser muy genérico para ajustarse a la normativa del país.	F3, F4, F5, F6; O5, O6, O8, O9: Penetrar nuevos mercados.	D1, D2; O3, O13: Contratación de personal de apoyo.
3. <u>LAS TASAS DE DESEMPLEO</u> : Al ser una empresa independiente puede aportar trabajo a las personas de la región.	F7, F9; O12: Diseñar una política firma de protección de datos.	D7, D8; O8, O9, O10: crear canales de publicidad masivos.

4. <u>CRECIMIENTO ECONÓMICO</u>: Da la oportunidad de acceder a nuevas empresas públicas que crecen debido al crecimiento del país. 5. <u>ASPECTOS GEOGRÁFICOS DEL CAUCA</u>: La empresa tiene bastantes cabeceras municipales donde la empresa desarrolla su actividad. 6. <u>ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DEL CAUCA</u>: Para su contratación son indiferentes los factores demográficos para su contratación.	F1, F2, F3; O3, O13: Apertura de una oficina en la ciudad de Santander de Quilichao.	D9; O11: Desarrollar nuevos productos.
7. <u>FACTORES ÉTNICOS Y RELIGIOSOS</u>: No influyen las características de la población en cuanto a religión o raza, para su contratación. 8. <u>EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS</u>: Dado que este sector está en constante crecimiento. 9. <u>EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</u>: Ya que la necesidad de usar estas tecnologías de información son cada vez más altas. 10. <u>LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS</u>: PRECONT cumpla con todos los parámetros requeridos por las entidades del estado para poder soportar en su plataforma toda la información financiera de un municipio. 11. <u>PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</u>: Cuenta con su respectiva protección a derechos de Autor. 12. <u>CUIDADO CON LA PROTECCIÓN DE DATOS DE LOS CLIENTES</u>: Presenta una política firme de protección de datos de sus clientes, dada a la delicadeza de datos que en ella se maneja. 13. <u>INSTRUMENTOS SOCIETARIOS</u>: PRECONT está legalmente constituida bajo una sociedad anónima simple.		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. <u>LA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA</u> : A PRECONT le corresponde pagar al estado lo concerniente a los ingresos obtenidos por su actividad.	F2, F3, F5; A2: Fortalecer la calidad del producto y el servicio post venta.	D1, D2, D3; A2: Delegar funciones y estructurar las responsabilidades.
2. <u>PIB</u> : PRECONT solo se dedica solo al sector público, y por necesidad de las entidades gubernamentales, y una inestabilidad que se presentaría, en caso de desequilibrio del mismo.	F8, F9; A1: Estructurar la parte jurídica de la empresa.	
3. <u>CAMBIO CLIMÁTICO</u> : Cambios climáticos pueden desatar problemas en las vías del departamento.	F6, F7, F8, F9; A3: Realizar soportes vía remota.	
4. <u>RECURSOS HÍDRICOS</u> : La amenaza por su escases es un factor determinante para el gobierno y su estabilidad.		

Fuente: Elaboración propia del autor.

6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz MEFI, resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales, y proporciona la base para identificar y evaluar la relación entre áreas, se requieren juicios intuitivos para elaborar la matriz, es muy importante entender los factores incluidos que las cifras reales⁴⁹.

Tabla 10. Matriz MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. <u>VALORES</u> : Los valores son un gran atractivo a la hora de escoger un proveedor de servicios.	0.06	4	0.24
2. <u>LIQUIDEZ</u> : La liquidez de la empresa revela su estabilidad y seguridad.	0.04	4	0.16
3. <u>RENTABILIDAD</u> : Tiene una rentabilidad muy alta sobre sus ingresos.	0.08	4	0.32
4. <u>PRODUCTO</u> : Sus fuerzas se centran en el ya que es el centro del negocio.	0.05	4	0.2
5. <u>PRECIO</u> : Su precio es muy factible para los usuarios y muy competitivo a los demás sistemas.	0.03	3	0.09
6. <u>SERVICIO AL CLIENTE</u> : Factor clave del éxito y competitividad de la empresa.	0.1	4	0.4
7. <u>LEALTAD DE SUS CLIENTES</u> : Demuestra la estabilidad de la empresa.	0.06	4	0.24

⁴⁹(Fred R, 2008) conceptos de administración estratégica, (2008)

8. <u>CAPACITACION</u> : El estar siempre a la vanguardia de la información, permite soportes eficientes.	0.04	3	0.12
9. <u>LIDERAZGO</u> : Marca una pauta a la hora de cumplir las normas del estado.	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
1. <u>ESTRATEGIAS</u> : La carencia de estas conlleva a desaprovechar muchas oportunidades del mercado.	0.1	1	0.1
2. <u>DIRECCION</u> : Si la dirección de la empresa repose en una sola persona, podría descuidar otras aéreas.	0.05	2	0.1
3. <u>CONTROL</u> : Igual que en la dirección, el control de la empresa es responsabilidad de una sola persona.	0.04	2	0.08
4. <u>PLANEACION</u> : Su carencia se presta para ser menos competitivo y desaprovechar oportunidades.	0.08	1	0.08
5. <u>FINANCIAMIENTO</u> : Su falta de experiencia crediticia, puede ser perjudicial cuando lo necesite.	0.02	2	0.04
6. <u>PATRIMONIO</u> : La empresa no cuenta con un patrimonio grande que lo respalde.	0.02	2	0.04
7. <u>VENTAS</u> : No tener estrategias de ventas desaprovecha posibles nuevos mercados.	0.07	2	0.14
8. <u>PUBLICIDAD</u> : Al no hacer uso eficiente de este medio, se cohíbe de entrar a nuevos mercados.	0.07	1	0.07
9. <u>DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACION</u> : No está constantemente innovado.	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.55

Fuente: Elaboración propia del autor.

Dado el anterior resultado en el total del peso ponderado (2.55), nos indica que la empresa PRECONT se encuentra internamente débil, sin dejar de lado las variables que sobresalen dentro de su sistema, lo que permite que la empresa se mantenga en el mercado y permita competir con las demás prestadoras de ese servicio, en este orden de ideas, se puede decir que la empresa necesita un plan de direccionamiento y estrategias que permitan incrementar su cobertura de usuarios en el país.

Es importante generar planes de acción que permitan disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal; y reunir varias variables clave para la empresa y sin importar el número de oportunidades o amenazas que se incluyan en la matriz MEFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0; la puntuación ponderada total promedio es de 2.5, una puntuación ponderada

total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; en otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas; a continuación se va a realizar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para la empresa PRECONT utilizando las variables que se analizaron en el análisis externo realizado en el anterior capítulo.

Tabla 11. Matriz MEFE.

VARIABLES CLAVE DE ANALISIS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. <u>LA POLÍTICA FISCAL</u> : Permite especializarse en el sector del gasto público.	0.06	3	0.18
2. <u>TRATADO DE LIBRE COMERCIO</u> : Un sistema extranjero tendría que ser muy genérico para ajustarse a la normativa del país.	0.02	1	0.02
3. <u>LAS TASAS DE DESEMPLEO</u> : Al ser una empresa independiente puede aportar trabajo a las personas de la región.	0.06	2	0.12
4. <u>CRECIMIENTO ECONÓMICO</u> : Da la oportunidad de acceder a nuevas empresas públicas que crecen debido al crecimiento del país.	0.05	3	0.15
5. <u>ASPECTOS GEOGRÁFICOS DEL CAUCA</u> : La empresa tiene bastantes cabeceras municipales donde la empresa desarrolla su actividad.	0.1	3	0.3
6. <u>ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DEL CAUCA</u> : Para su contratación son indiferentes los factores demográficos para su contratación.	0.05	1	0.05
7. <u>FACTORES ÉTNICOS Y RELIGIOSOS</u> : No influyen las características de la población en cuanto a religión o raza, para su contratación.	0.03	1	0.03
8. <u>EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS</u> : Dado que este sector está en constante crecimiento.	0.1	4	0.4
9. <u>EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</u> : Ya que la necesidad de usar estas tecnologías de información son cada vez más altas.	0.1	4	0.4
10. <u>LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS</u> : PRECONT cumpla con todos los parámetros requeridos por las entidades del estado para poder soportar en su plataforma toda la información financiera de un municipio.	0.1	4	0.4
11. <u>PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</u> : Cuenta con su respectiva protección a derechos de Autor.	0.07	3	0.21
12. <u>CUIDADO CON LA PROTECCIÓN DE DATOS DE LOS CLIENTES</u> : Presenta una política firme de protección de datos de sus clientes, dada a la delicadeza de datos que en ella se maneja.	0.06	3	0.18

13. INSTRUMENTOS SOCIETARIOS: PRECONT está legalmente constituida bajo una sociedad anónima simple.	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
1. LA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA: A PRECONT le corresponde pagar al estado lo concerniente a los ingresos obtenidos por su actividad.	0.05	3	0.15
2. PIB: PRECONT solo se dedica solo al sector público, y por necesidad de las entidades gubernamentales, y una inestabilidad que se presentaría, en caso de desequilibrio del mismo.	0.03	1	0.03
3. CAMBIO CLIMÁTICO: Cambios climáticos pueden desatar problemas en las vías del departamento.	0.05	3	0.15
4. RECURSOS HÍDRICOS: La amenaza por su escases es un factor determinante para el gobierno y su estabilidad.	0.02	1	0.02
TOTAL	1		2.62

Fuente: Elaboración propia del autor.

Dado el anterior resultado de (2.62), revela que la empresa PRECONT a pesar de que tiene más oportunidades que amenazas, responde de manera media baja ante las tendencias y fuerzas externas de la Industria y que fueron analizadas en la presente investigación.

6.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PRECONT.

Actualmente la empresa PRECONT no cuenta con una Misión y Visión; es por eso que el investigador propone una, basándose en los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera y del libro de Fred David – Conceptos de Administración Estratégica, (2008) Capitulo II.

Visión:

“La visión de PRECONT es ser reconocida como la primera opción entre los Sistemas de Información Contables y Presupuestales para el sector público del Sur Occidente Colombiano; la primera opción es la mejor, y PRECONT se compromete en trabajar arduamente *para ser la mejor.... ¡todos los días!*”

Misión:

“Brindarle soluciones integrales a través de software administrativo-contable y asesorías para suplir las necesidades del sector público con respecto a su presupuesto y contabilidad para el mejoramiento de su economía.”

6.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

El análisis y la elección de las estrategias busca determinar diferentes alternativas de acción que ayuden a la empresa a ser más competitiva en su industria y alcanzar de forma efectiva su misión y objetivos; e el desarrollo de investigación se estudió de forma externa e interna la empresa, la competitividad del sector y a los principales competidores, estas investigaciones le dan la oportunidad al investigador de desarrollar estrategias que sean presentadas a los directivos de la empresa para que inicien su implementación.

i) *Formulación de objetivos estratégicos.*

1. Expansión de mercado.
2. Identificar nuevos mercados.
3. Desarrollar un nuevo producto.
4. Incrementar las ventas un **14%** para el periodo 2017.
5. Aumentar la competitividad.

ii) *Estrategias para cada objetivo.*

1. *Expansión de mercado.*

- ✓ Crear un portal web oficial de la empresa PRECONT.
- ✓ Crear páginas oficiales en redes sociales como Facebook e Instagram.
- ✓ Apertura de una oficina en la ciudad de Santander de Quilichao.
- ✓ Visitar a los referidos de los Clientes, con la propuesta de negocio.

2. *Identificar nuevos mercados.*

- ✓ Investigar los diferentes mercados en Colombia.
- ✓ Visitar a nuevos clientes.
- ✓ Asistir a eventos empresariales y políticos del sector público.

3. *Desarrollar un nuevo producto.*

- ✓ Asignar un porcentaje de utilidades para re inversión, con el fin de desarrollar un nuevo producto e innovación del mismo.
- ✓ Recibir capacitación en las nuevas tendencias de sistematización de operaciones administrativas.
- ✓ Asistir a eventos y ferias nacionales e internacionales, con el fin de analizar las tendencias e ideas para la innovación de nuevos productos.
- ✓ Analizar la demanda y necesidades de los clientes.

4. *Incrementar las ventas un 14% para el año 2017.*

- ✓ Para lograr este objetivo la empresa debe obtener 3 Clientes nuevos como mínimo por año, ya que cada cliente representa \$20.000.000 para la empresa el total de incremento en las ventas seria de \$60.000.000, de esta manera las ventas en facturación de PRECONT para el periodo 2017 serian de \$364.170.000 aumentando su porcentaje de crecimiento al **19.7%**, a este porcentaje se le debe restar el ajuste al incremento del IPC actual en Colombia, de esta forma se obtiene un crecimiento total del **14.5%**
- ✓ Realizar ajustes a los contratos con los clientes actuales y nuevos, incluyendo clausula de incremento según IPC actual Colombiano para el año en curso.
- ✓ Estandarizar los precios de los productos y servicios ofrecidos por PRECONT.

5. Aumentar la competitividad.

- ✓ Definir una política agresiva de precios.
- ✓ Fortalecimiento de la calidad del producto.
- ✓ Aumentarla calidad del servicio post venta.
- ✓ Mejorar el tiempo de respuesta al soporte solicitado por los clientes.
- ✓ Fortalecer el respaldo de la empresa con sus clientes.
- ✓ Implementar una herramienta de mesa de ayuda para sus clientes, a través de una página web.

6.5 PLAN DE ACCIÓN.

En el siguiente cuadro se relacionan los objetivos trazados en la presente investigación y las estrategias para cada objetivo con una estimación de tiempo propuesta por el investigador para los directivos de la empresa PRECONT para implementar dichas estrategias.

Tabla 12. Plan de acción.

1. Objetivo: Expansión de mercado																
Estrategias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo	Responsable		
1. Crear un portal web oficial de la empresa PRECONT	X												\$ 4.000.000	Jorge Holguín Gerente.		
2. Crear páginas oficiales en redes sociales como Facebook e Instagram	X												\$ 0	Jorge Holguín Gerente.		
3. Apertura de una oficina en la ciudad de Santander de Quilichao							X						\$ 2.500.000	Jorge Holguín Gerente.		
4. Visitar a los referidos de los Clientes, con la propuesta de negocio		X											\$ 500.000	Jorge Holguín Gerente.		
TOTAL													\$ 7.000.000			
2. Objetivo: Identificar nuevos mercados																
Estrategias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo	Responsable		
1. Investigar los diferentes mercados en Colombia					X								\$ 0	Jorge Holguín Gerente.		
2. Visitar a nuevos clientes		X											\$ 1.000.000	Jorge Holguín Gerente.		
3. Asistir a eventos empresariales y políticos del sector público						X							\$ 300.000	Jorge Holguín Gerente.		
TOTAL													\$ 1.300.000			
3. Objetivo: Desarrollar un nuevo producto.																
Estrategias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo	Responsable		
1. Asignar un porcentaje de utilidades para re inversión, con el fin de desarrollar un nuevo producto e innovación del mismo.						X							\$ 2.000.000	Jorge Holguín Gerente.		
2. Recibir capacitación en las nuevas tendencias de sistematización de operaciones administrativas.				X									\$ 1.000.000	Jorge Holguín Gerente.		

3. Asistir a eventos y ferias nacionales e internacionales.			X													\$ 600.000	Jorge Holguín Gerente.
4. Analizar la demanda y necesidades de los clientes.			X													\$ 0	Jorge Holguín Gerente.
TOTAL																\$ 3.600.000	
4. Objetivo: Incrementar las ventas en un 30%																	
Estrategias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo	Responsable			
1. Realizar visitas a nuevos clientes con demostraciones del servicio.		X											\$ 500.000	Jorge Holguín Gerente.			
2. Conseguir nuevos clientes.						X							\$ 600.000	Jorge Holguín Gerente			
3. Conseguir un aliado.												X	\$ 0	Jorge Holguín Gerente			
4. Formar nuevos canales de publicidad.	X												\$ 800.000	Jorge Holguín Gerente			
TOTAL																\$ 1.900.000	
5. Objetivo: Aumentar la competitividad																	
Estrategia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo	Responsable			
1. Definir una política agresiva de precios.						X							\$ 0	Jorge Holguín Gerente			
2. Fortalecimiento de la calidad del producto.									X				\$ 3.000.000	Jorge Holguín Gerente			
3. Aumentarla calidad del servicio post venta.			X										\$ 0	Jorge Holguín Gerente			
4. Implementar una herramienta de mesa de ayuda, a través de una página web.		X											\$ 1.000.000	Jorge Holguín Gerente			
TOTAL																\$ 4.000.000	
COSTO TOTAL DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO.																\$ 17.000.000	

Fuente: Elaboración propia del autor.

7 CONCLUSIONES.

- Gracias a las condiciones actuales del país en cuanto a su organización, los retos y las oportunidades que se ofrecen al sector en el que se desenvuelve PRECONT, tiene grandes oportunidades de convertirse en una empresa más competitiva a nivel nacional.
- El ambiente externo de PRECONT presenta oportunidades de expiación y apertura de nuevos mercados y clientes, ya que es un sector de rentabilidad muy alto, de una demanda muy elevada y la competencia es mínima a nivel nacional, esto quiere decir que la empresa tiene la oportunidad de llegar fácilmente a nuevos mercados.
- Los factores de clave de éxito de los principales competidores de PRECONT, muestran que la empresa puede volverse tan competitiva como ellas en cuanto a infraestructura y publicidad de sus servicios como también en el desarrollo e innovación del mismo.
- Se evidencia que PRECONT posee factores claves de éxito en los que es superior a sus principales competidores, como lo es el servicio post venta del programa.
- Las fortalezas de PRECONT son producto de sus habilidades y conocimientos, sin embargo posee también grandes debilidades pues le falta profundizar mucho más en temas de mercadeo y estrategias de expansión de mercado.
- El mercadeo y la publicidad son clave para que PRECONT crezca continuamente con el desarrollo del país y pueda llegar a dar cobertura a nivel nacional.

8 RECOMENDACIONES.

Se recomienda a los directivos de la empresa PRECONT que desarrollen el presente plan de direccionamiento estratégico en los tiempos estipulados por el autor, en mayor medida se recomienda que realicen la creación de un portal virtual oficial de la empresa en donde puedan interactuar más con sus clientes actuales y los posibles nuevos clientes puedan adquirir la información completa de la empresa, a través de esta página se recomienda realizar una mesa de ayuda para sus clientes como también un buzón de sugerencias, también por este medio se recomienda publicar videos de capacitación de los módulos con los que actualmente cuenta PRECONT y los próximos que se formen.

Se le recomienda a el gerente general que realice un re branding de la empresa PRECONT, con el ánimo de un aspecto más fresco y moderno; como también se le recomienda al gerente de la empresa que cambie el nombre de PRECONT, por PRECON; el motivo por el cual el autor hace esta recomendación es por efectos de digitación de una página web y por recordación de los clientes, el autor en el desarrollo de su investigación noto que varios de sus clientes omitían la T a la hora de escribir el nombre de la empresa.

Se recomienda que se profundice más en los temas de investigación de mercado en los Departamentos aledaños al Departamento del Cauca.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Metodología “diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales” cuarta edición –limusa noriega editores- carlos eduardo mendez alvares” capitulo 3: proceso de investigación : diseño, elementos del objeto de conocimiento
2. “El proyecto de investigación” – introducción a la metodología científica - Edición – editorial episteme “capitulo 3: el problema de investigación” FIDIAS G ARIAS.
3. Normas Icontec para trabajos escritos, Claudia Patricia Meneses Amaya, Blog del Grupo EMAR.
4. El Proceso estratégico; Henry Mintzberg.
5. López Hernández Martha Ernestina. (2014, Abril 23).
6. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, (2008); FRED DAVID.
7. Planeación Estratégica; Manuel Garzón.
8. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, (2007).
9. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, (2009); Michael Porter.
10. Gerencia Estratégica, (2008); Humberto Serna Gómez.
11. The Benchmarking book, (1992); Michael Spendolini J.
12. www.dinero.com › Empresas
13. <http://www.mic.gob.do/direcciones/comunicaciones/noticias/2011/8/destaca-aportes-del-dr-cafta-en-proteccion-de-la-propiedad-intelectual.aspx>.
14. www.sic.gov.co/drupal/sobre-la-proteccion-de-datos-personales
15. www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf
16. www.dane.gov.co/index.php/52.../3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016

17. www.dinero.com/noticias/crecimiento-economico
18. <https://www.dane.gov.co/index.php?option=com...tasa+de+desempleo>
19. [www.mic.gob.do/.../comercio.../acuerdos-comerciales.../tratado-rd-centroamérica.](http://www.mic.gob.do/.../comercio.../acuerdos-comerciales.../tratado-rd-centroamerica)
20. [www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal.](http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal)
21. [www.dian.gov.co/contenidos/servicios/publicaciones.](http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/publicaciones)
22. <http://www.sinap.com.co/>
23. <http://docplayer.es/8134084-Proyecto-de-graduacion-trabajo-final-de-grado.html>
24. <http://www.mcabezas.com/sin-categoria/rebranding.html>
25. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A. - DIEGO ALEXANDER ZULUAGA VALERO CÓDIGO 11012125 GABRIEL ARTURO CAIPA OLAYA CÓDIGO 11021186 - Directora: Claudia Matilde Toledo Pinzón - Trabajo de Grado para optar el título de Administradores de Empresas - UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN BOGOTÁ 2009
26. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAVITOURS TRANSPORTES ESPECIALES S.A. - DOLLY HAYDE QUEVEDO IBAÑEZ FALON MAYERLY RODRIGUEZ CAMACHO - PROYECTO DE GRADO - Director SUSANA AVENDAÑO Administrador de Empresas - UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BOGOTA 2.008
27. PROYECTO DE GRADUACION - Trabajo Final de Grado - La clave de la comunicación - Rebranding de CYT Comunicaciones - Silvina Gimenez - Cuerpo B del PG 23/07/2013 - Lic. en Publicidad - Proyecto Profesional Empresas y marca.