

**FORMULACIÓN DE LAS FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN TECNOLOGÍA 2020-2025.**

VÍCTOR DUVÁN VELÁSQUEZ LARA

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Decanatura de Ingeniería de Sistemas
Maestría Gestión de Información
Bogotá D.C., Colombia
2019**

FORMULACIÓN DE LAS FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN TECNOLOGÍA 2020-2025.

VÍCTOR DUVÁN VELÁSQUEZ LARA

**Trabajo de investigación para optar al título de
Magíster en Gestión de Información**

Director
Álvaro Ramírez Restrepo
Administrador de Empresas, Master en Administración de Empresas MBA

Jurados
Sofía López Ruiz
Julio César Coy Vivas

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Decanatura de Ingeniería de Sistemas
Maestría en Gestión de Información
Bogotá D.C., Colombia
2019

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota "Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería" en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2019 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia
TEL: +57 – 1 668 36 00

Página de aceptación del jurado

El trabajo de grado de maestría titulado “Formulación de las Fases del Plan Estratégico de una Empresa de Consultoría en Tecnología 2020-2025.”, presentado por Víctor Duván Velásquez Lara, cumple con los requisitos establecidos para optar al título de Magíster en Gestión de información.

Sofía López Ruiz
Jurado

Julio César Coy Vivas
Jurado

Álvaro Ramírez Restrepo
Director

Bogotá, D.C., 07 de febrero de 2020

Agradecimientos

Gracias siempre a Dios. Y gracias también a mi familia por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a la Escuela Colombiana de Ingeniería por preocuparse siempre en brindar una formación de calidad. Y gracias a mi director de proyecto por su excelente orientación y aporte profesional.

Resumen

Este proyecto tiene por objetivo describir el proceso de formulación del Plan Estratégico para una empresa de consultoría en tecnología, tomando como referente la organización BPM-LAT, la cual gestiona e implementa proyectos de consultoría en tecnología en empresas del sector gobierno en Colombia y algunos países de Latinoamérica. Para cumplir con el objetivo trazado se hace uso de un Esquema de Dirección Estratégica bien estructurado, el cual cuenta con las siguientes fases: definición del sistema, análisis del sistema, diseño de escenarios, realización de estrategias y toma de decisiones. Las actividades que se generan en cada una de las fases son realizadas en conjunto con el personal directivo de la organización, esto con el fin de garantizar la mayor veracidad de los datos y de aportar las estrategias que resulten convenientes y que mejor se acomoden a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Abstract

This project aims to describe the process of formulating the Strategic Plan for a technology consulting company, taking as reference the BPM-LAT organization, which manages and implements technology consulting projects in companies of the government sector in Colombia and some Latin American countries. In order to comply the objective set, a well structured Strategic Management Scheme is used, which has the following phases: system definition, system analysis, scenario design, strategy implementation and decision making. The activities that are generated in each of the phases are carried out in conjunction with the management staff of the organization, this in order to guarantee the greatest accuracy of the data and to provide the strategies that are convenient and that best fit the Current and future needs of the company.

Índice General

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	PROBLEMÁTICA	5
1.2	OBJETIVOS	6
1.2.1	<i>Objetivo General</i>	6
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	6
1.3	METODOLOGÍA PROPUESTA	6
1.4	IMPACTOS ESPERADOS	7
2	ESTADO DEL ARTE	8
2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.2	ARQUITECTURA EMPRESARIAL	9
2.3	DEFINICIÓN DEL SISTEMA	10
2.4	ANÁLISIS DEL SISTEMA	10
2.4.1	ÁRBOL DE COMPETENCIAS	10
2.4.2	NIVEL DE COMPETITIVIDAD MATRIZ M.E.F.I.	11
2.4.3	POSICIÓN RELATIVA DE COMPETITIVIDAD (M.P.C.)	11
2.4.4	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES (FUERZAS DE PORTER)	12
2.4.5	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – STAKEHOLDERS	13
2.4.6	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL	14
2.4.7	NIVEL DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ M.E.F.E.)	14
2.4.8	MATRIZ RELACIONAL	14
2.4.9	MAPA ESTRATÉGICO B.S.C. (PROPUESTA PARA GENERAR VALOR)	15
2.5	ANÁLISIS DE FUTURO	15
2.5.1	ESCENARIOS POSIBLES (ANÁLISIS MORFOLÓGICO)	16
2.5.2	ESCENARIOS PROBABLES (MÉTODO DELPHI)	16
2.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.6.1	MATRIZ B.C.G.	16
2.6.2	MATRIZ D.O.F.A. CRUZADA	17
3	METODOLOGÍA	18
4	RESULTADOS Y CONTRIBUCIÓN	20
4.1	DEFINICIÓN DEL SISTEMA	20
4.1.1	<i>Experiencia</i>	20
4.1.2	<i>Cobertura</i>	20
4.1.3	<i>Misión</i>	20
4.1.4	<i>Visión</i>	20
4.1.5	<i>Objetivos y Valores Corporativos</i>	20
4.1.6	<i>Servicios</i>	21
4.2	ANÁLISIS DEL SISTEMA BPM-LAT	21
4.2.1	ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	21
4.2.2	ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD	27

4.2.3	<i>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO–PESTEL</i>	39
4.2.4	<i>ANÁLISIS ESTRUCTURAL</i>	42
4.3	<i>ANÁLISIS DE FUTURO</i>	53
4.3.1	<i>ESCENARIOS POSIBLES (ANÁLISIS MORFOLÓGICO)</i>	53
4.3.2	<i>ESCENARIOS PROBABLES (MÉTODO DELPHI)</i>	54
4.4	<i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	56
4.4.1	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	56
4.4.2	<i>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</i>	56
4.5	<i>DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN</i>	62
4.5.1	<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL ÁREA</i>	62
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
	TRABAJOS FUTUROS	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXOS	69

Índice de Figuras

Figura 1	Metodología Propuesta	6
Figura 2	Metodología Propuesta.....	19
Figura 3	Matriz Relacional.....	43
Figura 4	Mapa De Dependencia De Influencia Directa.....	45
Figura 5	Mapa De Dependencia De Influencia Indirecta.....	46
Figura 6	Mapa Estratégico BSC.....	48
Figura 7	Modelo CANVAS.....	52
Figura 8	Análisis Morfológico.....	54
Figura 9	Matriz BCG.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1	Árbol de Competencias.....	22
Tabla 2	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	24
Tabla 3	Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	26
Tabla 4	Análisis de las fuerzas de Porter.....	27
Tabla 5	Identificación de Stakeholders.....	34
Tabla 6	Matriz Poder-Interés.....	35
Tabla 7	Matriz Poder-Interés (Cuadrantes).....	36
Tabla 8	Matriz de Planeación de Reacción.....	37
Tabla 9	Análisis del Macro-entorno P.E.S.T.E.L.....	39
Tabla 10	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	41
Tabla 11	Variables Clave.....	46
Tabla 12	Análisis DOFA.....	60
Tabla 13	Cuadro de mando integral del área.....	62

1 Introducción

Una Planeación Estratégica tiene como objetivo principal definir, formular, implantar y evaluar decisiones y estrategias que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos, así mismo, pretende mostrar la organización sin importar el tipo de industria como una estructura coherente, documentando el estado actual y posteriormente el estado deseado, mediante diversos tipos de estrategias y actividades.

1.1 Problemática

Problemática de la organización.

- La organización no tiene una perspectiva clara de su situación y ritmo de desempeño.
- No se tienen estrategias de reacción oportuna al cambio.
- La asignación de recursos no es acorde a las etapas y procesos críticos de la organización.
- Procesos internos desconectados.
- No se piensa en tener mayores ventajas competitivas sobre sus competidores.

Mediante la realización de la Planeación Estratégica se conocerá la situación actual y el ritmo de desempeño de una empresa de consultoría en tecnología, de esta manera se pretenden contrarrestar los aspectos negativos, y mantener las ventajas de los aspectos positivos, todo esto con la formulación y ejecución de estrategias que se ajusten a las necesidades y que generen crecimiento organizacional.

¿Existe una estrategia clara y estructurada para el manejo de clientes, competidores y procesos internos de la organización?

Tener un pensamiento estratégico implica conocer integralmente la empresa, su entorno y sus actividades; lo anterior se hace con el fin de poder construir una visión y una perspectiva que permita alinear las metas estratégicas con el rumbo que la organización debe seguir.

Debido a la integración que las organizaciones modernas deben tener de todas sus áreas y dependencias, es de vital importancia que la gestión estratégica de la información esté alineada con las directrices y objetivos definidos para el negocio.

La formulación de una buena estrategia para dar solución a los problemas que la empresa tenga no garantiza el éxito del negocio, dicha estrategia debe ser

implementarla, es decir, que la estrategia se convierta en acción y que se vea reflejada en efectividad operacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

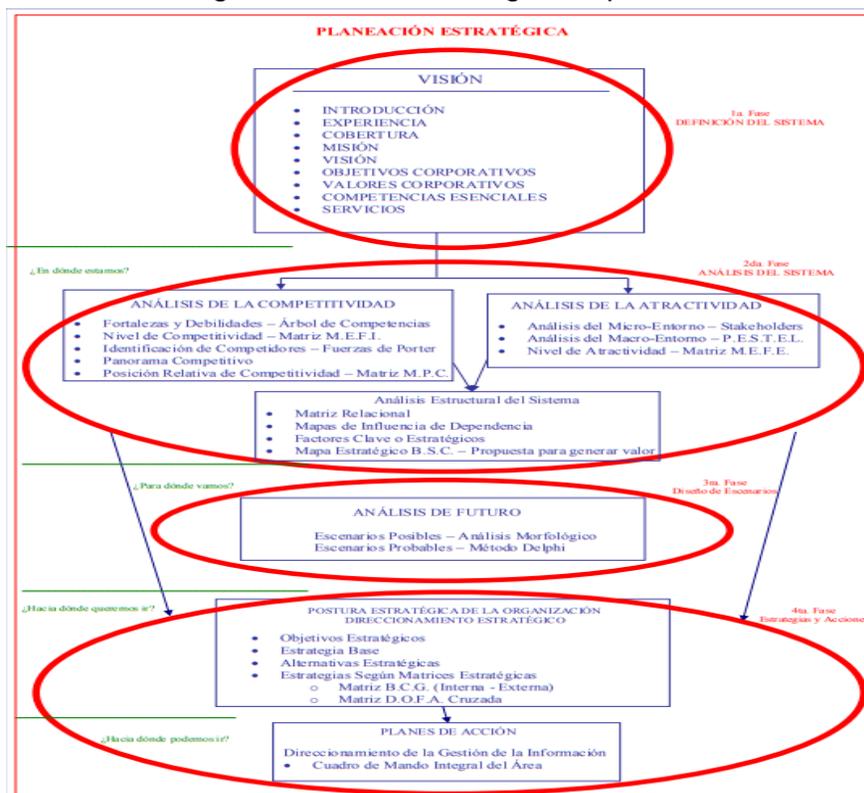
Formular las Fases del Plan Estratégico de una Empresa de Consultoría en Tecnología para obtener una estrategia clara y estructurada del manejo de clientes, competidores y procesos internos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir el sistema que será implementado.
- Analizar el sistema de la empresa en factores de Atractividad y Competitividad.
- Diseñar escenarios de futuro: posibles y probables.
- Definir la postura estratégica y los planes de acción para la organización.
- Alinear estrategia corporativa con la estrategia de gestión de las TI.

1.3 Metodología Propuesta

Figura 1 Metodología Propuesta



1.4 Impactos Esperados

Los impactos de este trabajo se verán reflejados en los siguientes puntos:

- Impactos científicos y tecnológicos del proyecto.
 - Formación de recursos humanos en investigación, nuevas tecnologías y en gestión tecnológica.
 - Registro y documentación técnica del Know-How.
 - Mejoramiento en la oferta de servicios tecnológicos.

- Impactos sobre la productividad y competitividad en el sector de desarrollo o áreas de desempeño relacionados.
 - Mejoramiento de la productividad y competitividad.
 - Acceso a nuevos mercados nacionales o internacionales.
 - Regiones y comunidades beneficiadas por el proyecto.
 - Mejoramiento de la calidad de productos y servicios.

- Generación de nuevo conocimiento.
 - Proveer un marco de acción para la toma de decisiones.
 - Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.

- Apropiación social de conocimiento.
 - Mejora del plan estratégico de acuerdo otros a estudios realizados.

- Formación de talento humano.
 - Tesis de Maestría.
 - Motivar el estudio de estrategias para la planificación estratégica.

- Impactos industriales
 - Lograr ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan un plan estratégico.

2 Estado del arte

El estado del arte permitirá tener una referencia especializada de los temas y actividades que se desarrollarán en el transcurso de la planeación estratégica, todo esto con el fin de evitar errores y realizar una investigación de calidad.

El estado del arte es:

Una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación, puesto que su elaboración, que consiste en “ir tras la huella” del tema que se pretende investigar, permite determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar la propuesta de investigación y cuáles son las tendencias. (Narango, 2003).

La evolución histórica determina que la Planeación Estratégica nace en el siglo (IV A.C) con Sun Tzu, según Lozano (2002), era el más antiguo de los estrategas modernos quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva: influenciando en el pensamiento militar del mundo a través de los años y proponiendo los inicios de esta teoría.

“Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno” (Lozano, 2002). Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Un ejemplo destacado de pensamiento estratégico es el de Aníbal (general y estadista cartaginés) cuando planeaba conquistar Roma, ya que “inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir” (Alarcón, s.f.). Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En la época moderna, de acuerdo con Barsallo (s.f.), al finalizar la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica, la misma que con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se debe tener en cuenta que una buena planeación estratégica permite definir, formular, implantar y evaluar decisiones y estrategias que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos (“¿Qué es la planeación...?”, 2013).

Otra posición fundamental es la que se hace en la propuesta de Planeación Estratégica de Ramírez y Vidal (2006), en la cual se dice que lo más importante es resaltar las diferentes etapas de una buena planeación estratégica según las siguientes fases:

- La primera fase es la definición del sistema, la cual permite obtener y estructurar la información necesaria para conocer la empresa y sus actividades.
- La segunda fase es el análisis del sistema, la cual permite saber el punto en el cual se encuentra la empresa, allí se evalúan diferentes metodologías para realizar un análisis estructural del sistema, es decir un análisis de atractividad y de competitividad.
- El diseño de escenarios es la tercera fase, la cual nos indica y nos permite saber hacia dónde se dirige la organización, se emplean diversos recursos para identificar escenarios posibles, probables y deseables. A partir de este estudio se podrá identificar hacia donde se quiere ir.
- La cuarta fase es la de la realización de estrategias y toma de decisiones, en esta etapa se formulan estrategias para diferentes circunstancias y se empiezan a tomar los debidos planes de acción.

El planteamiento anteriormente nombrado fue el seleccionado para el desarrollo de la planeación estratégica de este proyecto; primero hay que saber para qué sirve y de qué forma me va a ayudar dentro de lo que deseo hacer, luego, se debe tener claridad del orden específico en el que debo desarrollar cada una de sus actividades, de modo que permita hacer énfasis en ellas y de esta manera profundizar en sus temas.

2.2 ARQUITECTURA EMPRESARIAL

El objetivo principal de una arquitectura empresarial es ver cómo funciona una organización, que ventajas y desventajas tiene, cuáles son sus fuentes de ingresos, como se maneja su información y el uso que le dan a las diferentes tecnologías; todo esto con el fin de crear una arquitectura base que pueda llegar a ser comparada con una arquitectura futura en la cual se formulan diversas estrategias de mejoramiento. A partir de estas arquitecturas, se establece un análisis de brechas, en el cual se evaluarán los posibles cambios que se deben realizar, su viabilidad, y por último la implementación de nuevas estrategias y operaciones para el mejoramiento del negocio.

2.3 DEFINICIÓN DEL SISTEMA

Los sistemas empresariales, juegan un papel importante dentro de las empresas, ya que estos permiten que tanto los empleados, como los clientes y proveedores de una determinada organización estén conectados a un mismo sistema donde la información es igual para cada una de las personas; Esto es, debido a que los sistemas empresariales son un conjunto integrado de sistemas de información que son herramientas que unifican los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa por medio de un software y hardware.

El sistema empresarial debe estar claramente establecido con el fin de que todas las personas que hagan parte de él puedan saber qué es lo que se tiene y hacia donde se quiere ir. Dentro de este proyecto se definirá el sistema obteniendo la información actual de la organización, es decir, sabiendo cual es la experiencia, cobertura, misión, visión, objetivos y valores corporativos, competencias y servicios que ofrece la empresa.

2.4 ANÁLISIS DEL SISTEMA

Dentro de lo nombrado en el Esquema de Planeación Estratégica de Ramírez y Vidal (2006), se proponen dos análisis, el de competitividad y el de atractividad, en el cual también se establece un orden claro para la realización de una buena planeación estratégica, dentro del cual lo primero que hay que hacer es realizar un análisis del sistema, el cual permite saber el punto en el cual se encuentra la empresa; además se definen las diferentes actividades dentro de esta fase.

2.4.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Para Sandoval (2009), el árbol de competencias permite visualizar los principales responsables de la empresa, además de realizar una revisión precisa de sus cualidades. En el Árbol de Competencias se busca localizar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno, así como los actores que intervienen en cada uno de ellos. También sirve para elaborar una lista de los cambios importantes del entorno en aspectos tecnológicos, económicos, políticos, sociales y ambientales. Adicionalmente, el árbol de competencias precisa si las variables que intervienen en el desarrollo del negocio son deseadas o temidas (Fortalezas y debilidades).

También permite ubicar en las raíces: oficios, cualidades y competencias, en el tronco: organización, en las ramas: mercados, y en las hojas: líneas de productos o servicios; allí se encuentra toda la información con la cual se pretende realizar el estudio detallado de la organización.

Ayudando la idea anterior, el Árbol de Competencias se concentra en las actividades (variables) más importantes que se realizan en las diferentes áreas organizacionales, estas actividades son fortalezas y debilidades, que al mismo

tiempo van organizadas en grupos que se representan en forma de árbol para describir su importancia dentro de la empresa.

2.4.2 NIVEL DE COMPETITIVIDAD MATRIZ M.E.F.I.

La matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I. suministra principalmente una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. La Matriz M.E.F.I. es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Adicionalmente, la matriz M.E.F.I. ayuda a formular estrategias, además de resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz M.E.F.I. es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Además de lo anterior, se debe tener claridad acerca de la escogencia de los factores a ser evaluados, ya que estos dependerán de su importancia en varias áreas funcionales, los factores estudiados y calificados son los que reflejan mayores fortalezas y debilidades para la organización.

2.4.3 POSICIÓN RELATIVA DE COMPETITIVIDAD (M.P.C.)

La Matriz de Perfil Competitivo, de acuerdo a Restrepo (2015), permite identificar y evaluar los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Esta herramienta permite resumir la información decisiva sobre los competidores:

Para su elaboración se recomienda identificar los siguientes factores:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Sin duda alguna la Matriz de Perfil Competitivo M.P.C., es de vital importancia cuando se requiere analizar de manera detallada la información de los competidores, informando sobre sus fortalezas y debilidades; a partir de estos datos se generan ideas y estrategias para obtener mayor competitividad dentro del mercado.

2.4.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES (FUERZAS DE PORTER)

Porter (1997), formula que mediante este proceso se podrán identificar las características estructurales clave de los sectores que determinan la intensidad de las fuerzas competitivas, además de la rentabilidad del sector industrial. Su conocimiento facilitará el poder establecer estrategias competitivas de la empresa en su sector, también tiene como objetivo encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

En el artículo propuesto por Montañez (2017), se propone ver las 5 fuerzas de Porter de la siguiente forma:

- Rivalidad entre competidores.
La fuerza más importante se sumerge a la de la rivalidad entre empresas por resaltar en una industria, es decir que esta rivalidad nos mide en productividad y valor agregado. De la misma manera se evidencia el aumento de competitividad por la ampliación en la empresa, pues en términos de competitividad, más personas representan mayor fuerza empresarial. Sin embargo, no se puede olvidar los factores como la demanda de productos, la diferenciación de producto, los precios, el tipo de producto y las fusiones y adquisiciones en la industria. El ejemplo de estrategia a implementar es aumentar la calidad del producto.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
Como su nombre lo indica, es amenazar la supervivencia del resto de empresas que se encuentran en el sector. La entrada de nuevos productos, marcas y empresas hacen que incremente la intensidad para mantenerse en la industria, por lo tanto, la competencia se vuelve más dura y los que logran mantenerse son los que acogen economías de escala, la implementación de tecnología de punta, la experiencia, lealtad del consumidor, los canales de distribución, los impuestos, entre otros. La estrategia para esta fuerza es el ofrecimiento de mejores condiciones de ventas.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
Los productos sustitutos hacen referencia a los que pueden reemplazarse por otro tipo de productos que satisfagan la misma necesidad. Por ejemplo, la sustitución de los periódicos por portales noticiosos de internet. Un factor

determinante al escoger un producto sustituto puede ser el precio del producto existente que inicia a un ahorro mediante el producto sustituto. La posible estrategia es la promoción de venta.

- Poder de negociación de los proveedores.
El poder de negociación se ve afectado por la oferta de proveedores, por los beneficios que pueda entregar a la empresa, es decir calidad, cantidad, entre otros. Una estrategia puede ser la producción de materias primas de alta calidad para la empresa.
- Poder de negociación de los consumidores.
Esta última fuerza es tiene que ver con la dinámica de la oferta y demanda en el mercado. Es decir, mientras existan más compradores, menor será la capacidad de negociación de los clientes. Allí es un claro ejemplo de la competitividad que mide al sector entero de empresas. La estrategia a realizar es el servicio post-venta.

Para el análisis de las fuerzas de Porter existen numerosas formas y matrices que se pueden utilizar, en esta ocasión para realizar planeación estratégica se utilizará la matriz de Análisis Detallado de las Fuerzas de Porter, en la cual se analizan siete factores que contienen diferentes actividades que son evaluadas y calificadas con el fin de calcular un resultado, y a partir de este se sacarán conclusiones que reflejan el estado de la competitividad de la empresa.

2.4.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – STAKEHOLDERS

El análisis de stakeholders se debe basar en una buena investigación acerca de los entes o personas que intervienen o interactúan con el negocio que se quiera realizar, algunas de las ventajas que nos da la realización de estas técnicas son:

- Se pueden utilizar las opiniones de los stakeholders más poderosos para moldear el proyecto adecuadamente en etapas tempranas. Esto no sólo hará más probable el apoyo por parte de éstos, sino que además su información mejorará la calidad del proyecto.
- Obtener el apoyo de stakeholders poderosos puede ayudar a conseguir más recursos, esto aumentará la probabilidad de que sus proyectos sean exitosos.
- Mediante una comunicación temprana y frecuente con los stakeholders, se puede asegurar que comprendan completamente el trabajo a realizar y los beneficios del proyecto, esto significa que pueden apoyarlo activamente cuándo sea necesario.

Una definición más formal se pudo apreciar en el artículo de Acuña (2012), en el cual se dice que: Los grupos de interés pueden definirse como un individuo o un

grupo de individuos que pueden afectar o verse afectados en el logro de los objetivos empresariales (Freeman, 1984). De esta forma, tanto una persona, un grupo, una organización, una institución o el entorno, pueden ser considerados como grupos de interés actuales o potenciales de una empresa.

Las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un intangible o un recurso socialmente complejo que debe reforzar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo.

2.4.6 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL

En la guía de análisis PEST de Armijo (2011), PEST es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PESTEL es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente limitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Otros formatos, como el utilizado por Ramírez (2011), en el cual se adiciona el factor Ambiental dentro análisis del macro entorno, lo cual complementa otros que no cuentan con dicha área, esto ayuda a identificar diversos elementos que podrían ser amenazas o fortalezas para las ideas económicas de la empresa.

2.4.7 NIVEL DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ M.E.F.E.)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E., es una herramienta que permite reunir estrategias y evaluar toda la información externa necesaria, como lo pueden ser variables ambientales, comportamiento de los mercados, acciones políticas, etc.

Además de los campos nombrados anteriormente en los que la matriz M.E.F.E. ayuda, Ieman (2013), dice que esta matriz obtiene y ayuda de mejor forma a evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.4.8 MATRIZ RELACIONAL

Dicha estrategia de observación está incluida dentro del proceso del análisis estructural, en el artículo de Prospectiva – Análisis estructural, esta matriz es una herramienta de estructuración de reflexión colectiva, es decir, que ofrece la

posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos que se quieran estudiar.

Dicho estudio y análisis se podrá realizar mediante la herramienta Mic Mac, que es un software de análisis, el cual a partir de una lista de variables y con una matriz que representa las influencias directas entre ellas, se extraerán, identificarán y evaluarán las variables clave de la empresa en estudio, además con ayuda de cuadros y gráficos que van a permitir modelar el problema que se va a analizar.

2.4.9 MAPA ESTRATÉGICO B.S.C. (PROPUESTA PARA GENERAR VALOR)

Los Mapas Estratégicos son una representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

El B.S.C. como mapa estratégico, se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aporte a los modelos de gestión actuales ha sido determinante para que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas compañías adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

Normalmente las 4 perspectivas metodológicas son válidas para la mayor parte de las organizaciones, estas son:

Perspectiva Financiera: qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.

Perspectiva de Clientes: como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.

Perspectiva de procesos Internos: cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.

2.5 ANÁLISIS DE FUTURO

Continuando con el Esquema de Planeación Estratégica propuesto por Ramírez y Vidal (2006), este análisis permitirá enfocarse y saber hacia dónde se quiere y se puede ir con los objetivos y las estrategias planteadas por la organización. A partir de esto se utilizarán algunas herramientas de evaluación y análisis para determinar las mejores estrategias hacia el futuro.

2.5.1 ESCENARIOS POSIBLES (ANÁLISIS MORFOLÓGICO)

En el libro de Godet y Durance (2007), el análisis morfológico tiende a explorar de manera ordenada los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.

En el análisis que se realiza dentro del proyecto de Planeación Estratégica de BPM-LAT se tienen en cuenta las perspectivas que se identificaron en el análisis de la competitividad con el fin de determinar su viabilidad dentro de diversas opciones del futuro, ya sean pesimistas, realistas o deseables.

2.5.2 ESCENARIOS PROBABLES (MÉTODO DELPHI)

Para Godet y Durance (2007), el método Delphi tiene como finalidad hacer visible las convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.

El objetivo principal de los estudios del método Delphi es el de aportar ideas a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.

Para el desarrollo de este método, Michel Godet propone 3 fases, la primera es la formulación del problema, la segunda es la elección de expertos y la tercera es el desarrollo práctico y explotación de resultados.

Es bueno mencionar la propuesta que hace Astigarra (s.f.) en su artículo acerca del método Delphi, en el cual lo define como una estrategia de interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. A lo cual propone 4 fases complementando lo que formula Godet, estas son: Fase 1: formulación del problema. Fase 2: elección de expertos. Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios. Fase 4: desarrollo práctico y explotación de resultados.

2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta fase se proponen las diferentes estrategias a seguir dependiendo de todos los estudios de datos e información realizados en las fases anteriores.

2.6.1 MATRIZ B.C.G.

Una conclusión general y de acuerdo a muchos artículos, la matriz B.C.G. (Boston Consulting Group) tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una organización para formular estrategias y mostrar de forma gráfica las diferencias entre

divisiones al manejar dos dimensiones: el índice de crecimiento de la industria (eje X) y la participación relativa en el mercado (eje Y).

Se representa mediante un recuadro de cuatro cuadrantes donde se ubican Divisiones o Productos de acuerdo con su crecimiento y participación en el mercado, estas divisiones son: interrogantes, estrellas, vacas lecheras, perros.

2.6.2 MATRIZ D.O.F.A. CRUZADA

Esta matriz se elabora luego de haber analizado las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio. Básicamente la realización de esta estrategia consta de la buena identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de poder crear un cruce de factores para así determinar estrategias ofensivas, defensivas, de orientación y de supervivencia.

3 Metodología

Tener un pensamiento estratégico implica conocer integralmente la empresa, su entorno y sus actividades; lo anterior se hace con el fin de poder construir una visión y una perspectiva que permita alinear las metas estratégicas con el rumbo que la organización debe seguir.

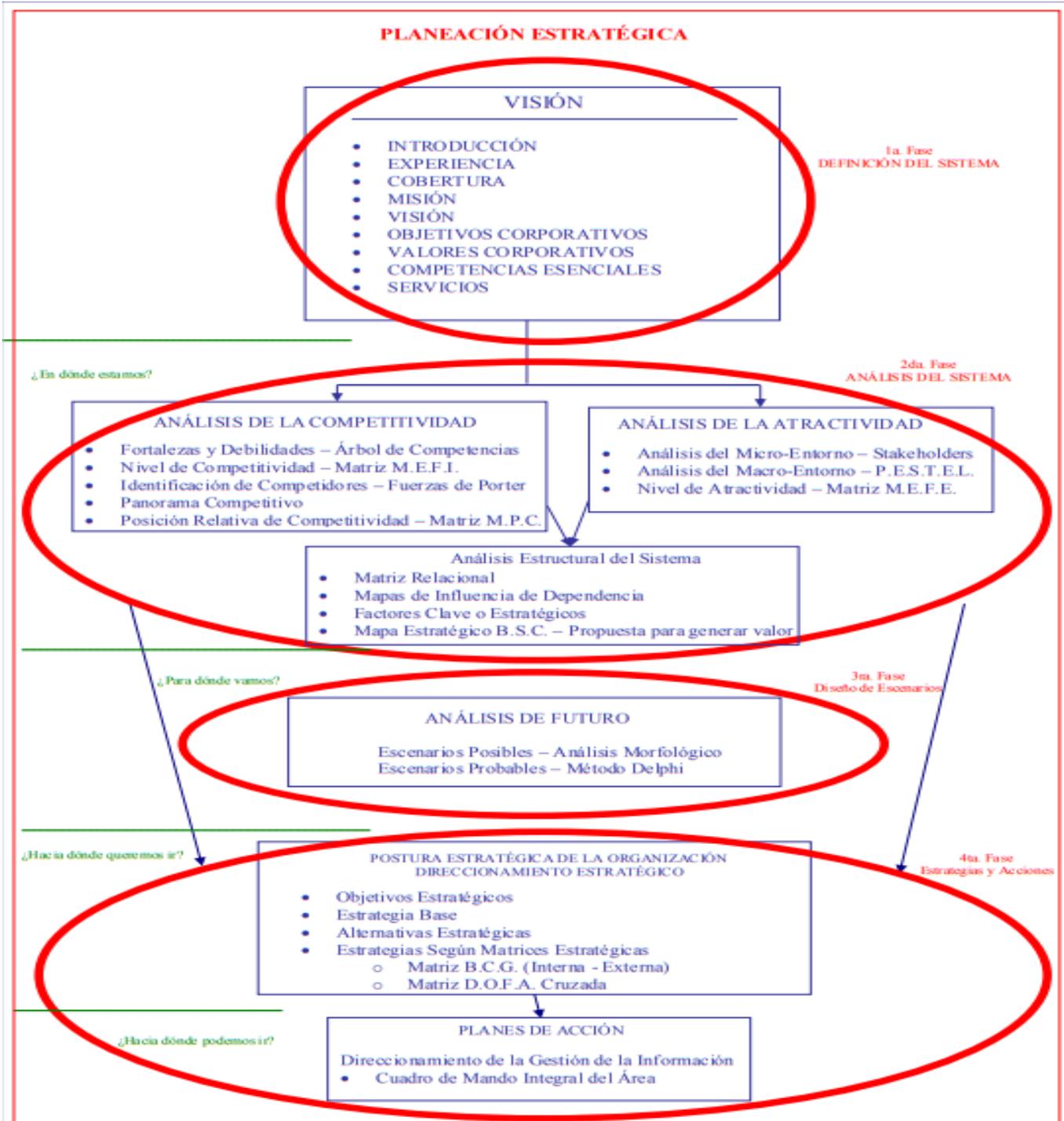
La formulación de una buena estrategia para dar solución a los problemas que la empresa tenga no garantiza el éxito del negocio, dicha estrategia debe ser implementarla, es decir, que la estrategia se convierta en acción y que se vea reflejada en efectividad operacional.

Una buena planeación estratégica permite definir, formular, implantar y evaluar decisiones y estrategias que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Este proyecto se basa en la aplicación de la propuesta de Planeación Estratégica de Ramírez y Vidal (2006), en la cual se dice que lo más importante es resaltar las diferentes etapas de una buena planeación estratégica según las siguientes fases:

- La primera fase es la definición del sistema, la cual permite obtener y estructurar la información necesaria para conocer la empresa y sus actividades.
- La segunda fase es el análisis del sistema, el cual permite saber el punto en el cual se encuentra la empresa, allí se evaluarán diferentes metodologías para realizar un análisis estructural del sistema, es decir un análisis de atractividad y de competitividad.
- El diseño de escenarios es la tercera fase, la cual nos indica y nos permite saber hacia dónde se dirige la organización, se emplean diversos recursos para identificar escenarios posibles, probables y deseables. A partir de este estudio se podrá identificar hacia donde se quiere ir.
- La cuarta fase es la de realización de estrategias y toma de acciones, en esta etapa se formulan estrategias para diferentes circunstancias y se empiezan a tomar los debidos planes de acción.

Figura 2 Metodología Propuesta



4 Resultados y contribución

4.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA

4.1.1 Experiencia

Business Process Management Latinoamérica ha ayudado múltiples empresas en el sector público y privado en su transformación digital haciéndolas más productivas, organizadas y rentables.

4.1.2 Cobertura

Contamos con más de 10 años de experiencia ayudando a nuestras empresas en su evolución y transformación digital: modernizándolas, haciéndolas más eficientes y eficaces, aumentando su valor, su productividad, su organización, su coordinación entre áreas, su capacidad de operación y su trazabilidad y control de principio a fin, en línea y al día; reduciendo tiempos, costos, uso de papel, evasión de responsabilidad, reprocesos y errores; garantizando el rápido retorno de la inversión, ROI.

4.1.3 Misión

Aumentar el valor, productividad, rentabilidad y competitividad de las organizaciones en América Latina mediante el desarrollo, suministro e integración de soluciones tecnológicas innovadoras, garantizando el rápido retorno de la inversión.

4.1.4 Visión

BPM-LAT será en 2030, gracias a su excelente servicio y resultados, un referente en la implementación de soluciones tecnológicas aplicadas a la organización y funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas en América Latina.

4.1.5 Objetivos y Valores Corporativos

- **EXCELENCIA:** Aseguramos una adecuada ejecución de los proyectos, con el fin de lograr una efectiva implantación basada en las necesidades y alcances acordados con el cliente
- **TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:** Garantizamos una adecuada transferencia del conocimiento, en torno a la tecnología implementada, de tal forma que nuestros clientes, sin necesidad de conocimientos técnicos, puedan ejecutar la espiral de mejora continua.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Protegemos y aseguramos la confidencialidad de la información compartida por nuestros clientes.

4.1.6 Servicios

- Venta de Licenciamientos
- Automatización de Procesos (BPM)
- Servicios en la Nube
- Integraciones (Entre sistemas de Información)
- Big Data
- PSE (Pasarela de Pagos en Línea)
- Consultoría Técnica
- Desarrollo de Aplicaciones Web
- Desarrollo de APP's Móviles
- Soportes
- Arriendo de Procesos

4.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA BPM-LAT

4.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Dentro del análisis de competitividad se realizarán distintas estrategias y actividades con el fin de analizar los principales factores que puedan tener algún efecto contundente, ya sea positivo o negativo de la empresa frente a la posición que se ocupa dentro del mercado.

4.2.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (ÁRBOL DE COMPETENCIAS).

La principal ventaja del Árbol de Competencias es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y servicios. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas o frutos (líneas de productos y mercados).

Adicionalmente, el Árbol de Competencias de una organización es un trabajo que en profundidad visualiza los principales responsables de la empresa y permite realizar una revisión precisa y exhaustiva de sus cualidades.

Un concepto fundamental cuando estamos trabajando este primer diagnóstico es entender a la empresa, más que como una cartera de actividades o negocios, como una Cartera de Competencias.

Luego de conocer las Competencias Nucleares de la empresa, sólo hay una conducta inteligente: retornar a estas para definir en profundidad las orientaciones estratégicas.

4.2.1.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ M.E.F.I.)

La matriz M.E.F.I. suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Los factores tenidos en cuenta para la evaluación de la matriz M.E.F.I. fueron escogidos de las Fortalezas y Debilidades del árbol de competencias dependiendo de su impacto y competencia dentro de la empresa. Se escogen Factores Internos.

El peso para cada factor se asigna de acuerdo la importancia que este tenga para la organización, la sumatoria de la calificación debe dar 100%; la calificación para los factores que son Fortalezas se dan entre 3 y 4, (3) para fortalezas menores y (4) para fortalezas importantes; y para para las debilidades se califica entre 1 y 2, (1) para debilidad importante y (2) para debilidad menor; para calcular el total de cada factor se multiplica el peso de este con su respectiva calificación, del mismo modo para todos los factores, lo que al final permitirá realizar la suma de todos los totales, de esta manera se obtendrá una calificación ponderada que oscila entre 1.0 y 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, los resultados mayores de 2.5 indican que la empresa está bien posicionada internamente, mientras que los menores de 2.5 reflejan una organización con debilidades internas.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

FACTORES INTERNOS CRITICOS	EMPRESA: BPM-LAT		
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL
Propiedad	6%	4	0,24
Rendimientos Del Capital Invertido	8%	4	0,32
Rapidez En La Atención De Necesidades	4%	3	0,12
Enfoque En El Cliente	6%	4	0,24
Programas De Fidelización	3%	3	0,09
Variedad De Tarifas	3%	3	0,09
Herramientas Y Soporte Tecnológico	7%	4	0,28
Reducción De Costos De Mantenimiento	5%	4	0,2
Procesos De Selección De Personal	6%	4	0,24
Grupo De Innovación	2%	3	0,06
DEBILIDADES			
Endeudamiento	7%	1	0,07
Alto Nivel De Gastos Fijos	6%	2	0,12
Puntualidad	6%	1	0,06
Altas Tarifas	5%	1	0,05
Seguridad Operacional	5%	2	0,1
Infraestructura Física	3%	2	0,06
Mapa De Riesgos Operacionales	4%	2	0,08
Estudio Del Índice De Percepción Del Cliente	4%	2	0,08
Capacidad Para Reacción A Imprevistos	5%	1	0,05
Beneficios A Trabajadores Y Sus Familias	5%	2	0,1
TOTAL	100%		2,65
			MEDIO-ALTO

- De acuerdo al resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I. (2,65 → Medio-Alto), los factores analizados reflejan que las acciones, procesos y procedimientos internos que se han venido desempeñando hasta el momento están siendo acertados, es decir que cubren con las necesidades de la organización.
- En este caso se realiza una sola vez este análisis ya que la organización está en crecimiento y sus unidades de negocio hasta ahora están empezando a consolidarse.

- De acuerdo al resultado obtenido se podrán generar y formular estrategias competitivas de manera exitosa. Estas estrategias las veremos en capítulos posteriores.
- La selección de los factores, la asignación de calificaciones se desarrolla en conjunto con la mesa directiva de la organización.

4.2.1.3. POSICIÓN RELATIVA DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ M.P.C.)

La Matriz de Perfil Competitivo permite identificar y evaluar los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias.

Sin duda alguna la Matriz de Perfil Competitivo M.P.C., es de vital importancia cuando se requiere analizar de manera detallada la información de los competidores, informando sobre sus fortalezas y debilidades, a partir de esto se generan ideas y estrategias para obtener mayor competitividad dentro del mercado.

Para el estudio de la matriz M.P.C. dentro de esta planeación estratégica, primero se evalúan los factores internos más determinantes de la organización, es decir, se realizará un análisis de factores internos con sus fortalezas y debilidades de la siguiente manera: Los factores tenidos en cuenta para la evaluación de la matriz M.P.C. fueron escogidos de las fortalezas y debilidades del árbol de competencias dependiendo de su impacto y competencia dentro de la empresa; el peso para cada factor se da según la importancia que tenga para la organización, dicha calificación del peso debe dar una sumatoria de 100 %; la calificación para los factores que son fortalezas se dan entre 3 y 4, (3) para fortalezas menores y (4) para fortalezas importantes, y para para las debilidades se califica entre 1 y 2, (1) para debilidad importante y (2) para debilidad menor; para calcular el total de cada factor se multiplica el peso de este con su respectiva calificación, del mismo modo para todos los factores, lo que al final permitirá realizar la suma de todos los totales, de esta manera se obtendrá una calificación ponderada que oscila entre 1.0 y 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, los resultados mayores de 2.5 indican que la empresa está bien posicionada internamente, mientras que los menores de 2.5 reflejan una organización con debilidades internas.

Se realiza este análisis para otras tres empresas que hacen parte de la competencia dentro del mismo sector de la industria, esto se hace con el fin de determinar su posición relativa de la competitividad, permitiendo comparar otras empresas con la nuestra.

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo MPC

FACTORES INTERNOS CRITICOS	PESO	EMPRESA: BPM-LAT		EMPRESA: TODO SISTEMAS		EMPRESA: DIGITAL WARE		EMPRESA: MEITECH INGENIERIA	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Propiedad	6%	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Rendimientos Del Capital Invertido	8%	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Rapidez En La Atención De Necesidades	4%	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04
Enfoque En El Cliente	6%	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Programas De Fidelización	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Variedad De Tarifas	3%	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Herramientas Y Soporte Tecnológico	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Reducción De Costos De Mantenimiento	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Procesos De Selección De Personal	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Grupo De Innovación	2%	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Endeudamiento	7%	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Nivel De Gastos Fijos	6%	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Puntualidad	6%	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18
Tarifas	5%	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Seguridad Operacional	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Infraestructura Física	3%	2	0,06	2	0,06	4	0,12	1	0,03
Mapa De Riesgos Operacionales	4%	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Estudio Del Índice De Percepción Del Cliente	4%	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Capacidad Para Reacción A Imprevistos	5%	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Beneficios A Trabajadores Y Sus Familias	5%	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1
	100%		2,65		2,44		2,76		2,36

- Esta una herramienta de análisis que nos permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de BPM-LAT respecto a sus principales competidores sobre los factores que se consideran clave para el éxito de la industria en la cual se está trabajando.
- De acuerdo a los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, al evaluar a tres de nuestros principales competidores, vemos que BPM-LAT obtiene cierta ventaja sobre dos de ellas, esto se debe principalmente a que BPM-LAT cuenta con una infraestructura física adecuada y a que se desarrollan estrategias para aumentar la satisfacción y buena percepción de los clientes.
- También se puede evidenciar que Digital Ware tiene una ligera ventaja sobre BPM-LAT, ya que al ser una organización que tiene unidades de negocio mejor estructuradas puede obtener un flujo de capital más sostenible, lo que implica no tener que endeudarse regularmente.

4.2.2 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD

Este análisis permite a la organización determinar el estado en el cual se encuentra en cuanto al nivel de atractividad que se tiene dentro del mercado, para establecer un buen análisis es necesario realizar diversas actividades de investigación y observación como análisis detallado de *stakeholders*, análisis del macro-entorno, entre otros.

4.2.1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL (FUERZAS DE PORTER)

Gracias a este proceso se podrán identificar las características estructurales de los sectores que determinan la intensidad de las fuerzas competitivas, además de la rentabilidad del sector industrial. Su conocimiento facilitará el poder establecer estrategias competitivas de la empresa en su sector, también tiene como objetivo encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Para la realización de este análisis se tuvieron en cuenta 7 escenarios de gran relevancia para el estudio de los competidores de la organización, dentro de cada escenario se encuentran diversos factores para ser evaluados, esto con el fin de darle un puntaje y así determinar su relevancia, a partir de esto, se determinará si estas actividades deben tener algún tipo de cambio en su ejecución.

Luego de calificar las actividades se obtendrá un resultado para cada escenario, con lo cual se podrá determinar la atractividad de la industria para cada uno de ellos, a partir de esto se tomarán medidas y estrategias para dar solución a diferentes problemas que se vean reflejados o para aprovechar de mejor manera las fortalezas que tiene la empresa.

Tabla 4 Análisis de las fuerzas de Porter

ANÁLISIS DEL SECTOR CONSULTORÍA EN TECNOLOGÍA EN COLOMBIA			ATRACTIVIDAD					
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1		Grande
	Diferenciación de producto	Escasa				1		Grande
	Identificación de marca	Baja					1	Elevada

	Costo de cambio	Bajo				1		Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio		1				Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos				1		Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio					1	Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio			1			Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente				1		Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					1	Muy importante
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada		1				Baja
	Costo fijo de salida	Elevado	1					Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada		1				Baja
	Barreras emocionales	Elevadas			1			Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1				Bajas
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	1					Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a industria	Lento				1		Rápido
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado				1		Bajo
	Características del producto	Genérico				1		Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños				1		Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada	1					Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes		1				Bajos
LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				1		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				1		Pocos

	Costos de cambio del comprador	Bajos			1			Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1		Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			1			Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1					Pequeña
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande				1		Fracción pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja				1		Elevada
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos	1					Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		1				Elevada
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1				Bajo
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada	1					Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			1			Elevada
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada		1				Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1				Fracción pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					1	Grande
IDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		1				Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				1		Elevados

	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada			1				Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado					1		Bajo
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable					1		Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable					1		Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja			1				Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido		1					Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas		1					Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido		1					Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada		1					Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial						1	Ninguna

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

	CALIFICACION GENERAL				
	1	2	N	3	4
Barreras a la entrada	0	1	1	5	3
Barreras a la salida	1	3	1	0	0
Rivalidad entre competidores	2	1	0	4	0
Poder de los compradores	1	0	2	5	0
Poder de los proveedores	2	4	1	0	1
Disponibilidad de sustitutos	0	2	0	2	0

Acciones de gobierno		0	4	1	3	0	
Evaluación General		6	15	6	19	4	44
		1	2	0	3	4	
		6	30	0	57	16	109

109/44 = 2,48 → Nivel de Atractividad en el Sector Industrial → Medio-Bajo

- **Rivalidad entre competidores.**

- En la actualidad ha aumentado la demanda de servicios de consultoría en software de gestión por procesos de negocio (BPM), por lo tanto la competencia para nuestra organización también ha aumentado, ya sean otras empresas del sector o empresas que ven en este mercado nuevas oportunidades de crecimiento.
- Dentro de las estrategias que se deben manejar para obtener mayores y mejores resultados, nuestra organización debe orientarse hacia la diferenciación del producto ofrecido, es decir, ofrecer una capacitación y asesoría de calidad durante el tiempo de garantía después de la entrega del producto o servicio final.
- Cada uno de los competidores se refugia en su experiencia, su posicionamiento y en el conocimiento del mercado para poder afrontar y contrarrestar los efectos del aumento de la competencia.
- Los clientes, en su mayoría empresas del sector gobierno, tienen un alto poder de negociación, esto debido al gran número de proveedores que existen en el mercado. Lo anterior indica que el cliente genera una fuerte influencia directa sobre las condiciones de la prestación del servicio.
- Existe una gran cantidad de productos sustitutos (software), cada uno de ellos con variedad de precios, de ofertas, de solución a diferentes necesidades. Todo queda siempre en manos del cliente.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**
 - La entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de producto o servicio es media. Esto se debe a que mediante el desarrollo de software se puede llegar a ser un competidor fuerte, pero los clientes siempre optarán por aquellos proveedores que cuenten con un grado de experiencia alto.
 - El posicionamiento de la marca dentro del mercado ejerce un papel importante, ya que las empresas que tratan de incursionar en este sector no cuentan con la experiencia ni el tiempo de publicidad que ya tienen las demás, estas barreras de entrada a nuevos competidores se aumentan.
 - El capital de inversión inicial es alto.
 - La normatividad legal para poder llegar a los clientes que se tienen en la actualidad es muy rigurosa, esta es una barrera de entrada alta.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**
 - Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que los productos o servicios que ofrece nuestra organización. Por lo tanto es una amenaza fuerte ya que puede llegar a alterar la oferta y la demanda, aún más cuando estos productos se presentan con precios más bajos, mejor rendimiento, mayor calidad, tiempos de entrega más cortos, garantías más completas, etc.
 - En este caso, la consideración del cliente es lo más relevante, ya que este es quien evaluará el tema de costos, calidad percibida, posicionamiento de la marca, reconocimiento y adaptabilidad a las necesidades que ellos tienen.
- **Poder de negociación de los proveedores.**
 - Para nuestra empresa, los proveedores son elementos muy importantes ya que son ellos quienes suministran la materia prima para para la elaboración de los productos y servicios que mueven la organización. El poder de negociación con los proveedores es alto debido la estrecha relación que ha existido con ellos.
 - El tema de licenciamientos de software, mantenimiento y soporte por parte del fabricante, hace que el poder de negociación de estos proveedores sea alto, debido a que son ellos la casa matriz del software que permite tener la unidad de negocio más significativa de la empresa.

- **Poder de negociación de los consumidores.**

- Hace referencia a la capacidad de negociación que tienen los clientes, esto de acuerdo a la cantidad y al nivel de organización que estos tengan. Es algo proporcional, por lo tanto, en cuanto menor sea la cantidad de clientes, estos serán más exigentes y selectivos a la hora de elegir algún proveedor.
- En la actualidad no se ha incursionado de forma acertada en la consecución de clientes del sector privado, por lo tanto, las empresas del sector público tienen gran poder de negociación respecto a nuestra organización.
- En la actualidad un gran número de empresas, públicas y privadas han estado empezando a migrar muchos de sus procesos y servicios a las tecnologías que ofrece nuestra empresa, por lo tanto, esto se convierte en una oportunidad importante para acceder a nuevos clientes y hacer que el poder de negociación de estos clientes no sea tan grande.

4.2.1.5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – STAKEHOLDERS

Un buen análisis de Stakeholders permite proporcionar las siguientes ventajas:

- Se pueden utilizar las opiniones de los stakeholders más poderosos para moldear el proyecto adecuadamente en etapas tempranas. Esto no sólo hará más probable el apoyo por parte de éstos, sino que además su información mejorará la calidad del proyecto.
- Obtener el apoyo de Stakeholders poderosos puede ayudar a conseguir más recursos, esto aumentará la probabilidad de que sus proyectos sean exitosos.
- Mediante una comunicación temprana y frecuente con los stakeholders, se puede asegurar que comprendan completamente el trabajo a realizar y los beneficios del proyecto, esto significa que pueden apoyarlo activamente cuándo sea necesario.

Dentro de esta planeación estratégica se realizarán cuatro pasos para un buen análisis de *Stakeholders*, estos son: la Identificación de *Stakeholders*, Matriz de Poder-Interés, Matriz de Poder-interés por (cuadrantes), Matriz de Planeación de Reacción.

4.2.2.1.1 Identificación de Stakeholders

Se exponen los principales interesados, ya sean externos o internos que intervienen o tienen alguna participación dentro de las actividades económicas que realiza BPM-LAT

Para la escogencia y posterior estudio de los principales interesados o *stakeholders*, se tuvieron en cuenta las observaciones del personal estratégico de la empresa BPM-LAT

Tabla 5 Identificación de Stakeholders

1. Bancos
2. Dueños, Accionistas, Inversionistas
3. Asociaciones Empresariales
4. Clientes
5. Competidores
6. Asociaciones Vecinales
7. Empleados (Colaboradores)
8. Gobierno Local y Nacional
9. Grupos de protección ambiental
10. Equipo de proyecto
11. Proveedores

4.2.2.1.2 Matriz Poder-Interés

En esta matriz se evaluarán los *stakeholders* identificados anteriormente, se tendrán en cuenta dos factores, el del **Poder**, que se evalúa mediante la influencia y el control de cada interesado, y el del **Interés**, que se evalúa mediante aspectos económicos, técnicos y sociales; cada uno de estos tendrá un porcentaje; de esta manera al final se tendrá una puntuación para cada interesado, lo cual permitirá agruparlos y priorizarlos.

La calificación dada a cada uno de los *stakeholders* se realizó en conjunto con personal de la empresa, así como el porcentaje escogido, el cual depende de la importancia de cada factor para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Para la obtención del puntaje final para cada *stakeholder*, se suman las puntuaciones obtenidas por el factor de Poder y el de Interés, a partir de esto, se agrupará y priorizará cada uno en relación al poder/interés que tengan sobre las decisiones y acciones de la empresa.

Tabla 6 Matriz Poder-Interés

Partes interesadas (Stakeholders)	Poder			Interés				P+I
	Influencia	Control	P	Económico	Técnico	Social	I	
	60 %	40 %		50 %	30 %	20 %		
1. Bancos	5	3	4,2	5	2	3	3,7	7,9
2. Dueños, Accionistas, Inversionistas	5	4	4,6	5	3	4	4,2	8,8
3. Asociaciones Empresariales	5	2	3,8	5	3	3	4	7,8
4. Clientes	5	2	3,8	2	4	4	3	6,8
5. Competidores	3	1	2,2	3	3	3	3	5,2
6. Asociaciones Vecinales	2	1	1,6	2	2	2	2	3,6
7. Empleados (Colaboradores)	4	3	3,6	4	4	4	4	7,6
8. Gobierno Local y Nacional	3	3	3	3	3	4	3,2	6,2
9. Grupos de protección ambiental	2	1	1,6	2	3	4	2,7	4,3
10. Equipo de proyecto	4	4	4	4	4	3	3,8	7,8
11. Proveedores	5	4	4,6	4	3	3	3,5	8,1

Agrupar y priorizar los Stakeholders en relación a su poder / interés:	0	Ninguno
	0_2	Muy Bajo
	2_5	Bajo
	5_8	Medio-Alto
	8_10	Muy Alto

4.2.2.1.3 Matriz Poder-Interés (Cuadrantes)

Luego de obtener una puntuación para cada interesado, estos se organizarán en cuadrantes distintos con el fin de visualizar al mismo tiempo el poder y el interés que tienen cada uno de ellos sobre la organización, dicha agrupación va a permitir determinar su importancia y establecer cuáles merecen mayor atención para generar estrategias.

Para realizar la ubicación de cada stakeholder dentro de la matriz de cuadrantes, se mira la calificación individual en el factor de Poder y en el de Interés, según esto, se ubica frente de su respectiva puntuación, lo que lo dejará en un cuadrante determinado.

Tabla 7 Matriz Poder-Interés (Cuadrantes)

PODER	5							11		2	
	4,5								1		
	4						4		3, 7, 10		
	3,5										
	3							8			
	2,5						5				
	2				6		9				
	1,5										
	1										
	0,5										
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	INTERÉS										

<p style="text-align: center;">CUADRANTE C</p> <p style="text-align: center;">Informar (Latentes)</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE D</p> <p style="text-align: center;">Involucrar (Promotores)</p>
<p style="text-align: center;">CUADRANTE A</p> <p style="text-align: center;">Monitorizar (Apáticos)</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE B</p> <p style="text-align: center;">Reportar (Defensores)</p>

El color de cada cuadrante indica el mayor o menor grado de atención que hay que prestarle a cada *stakeholder*, dependiendo de su importancia en cada aspecto (Poder o Interés) y de este modo poder establecer cuales merecen mayor atención para generar estrategias.

4.2.2.1.4 Matriz de Planeación de Reacción.

Se clasifican los interesados según la actitud que estos tengan ante la realización de las actividades económicas de la empresa. Pueden ser partidarios, neutros u opositores; también se indicará si los interesados intervienen de forma interna o externa; por último, se le dará una prioridad a cada interesado con el fin de determinar a cuáles se les deberán implementar estrategias de **contención a posibles riesgos** para las actividades económicas de la empresa (los de mayor grado de prioridad tendrán estrategias de contención).

Tabla 8 Matriz de Planeación de Reacción

Stakeholder	Actitud Ante el Proyecto	Clase	Prioridad	Estrategia
1. Bancos	Partidario	Externo	4	<p>La empresa para cubrir sus necesidades de fondos (recursos financieros) ha tenido que financiarse con capital de sus accionistas (socios) y con recursos de terceros (bancos, proveedores y otras fuentes). Estas necesidades financieras obedecen a planes de crecimiento, modernización, diversificación de actividades, o de fortalecimiento de la organización, y comprenden adquisiciones de activos fijos y/o de capital de trabajo.</p> <p>Se debe tener una programación estructurada de los pagos que se deben realizar a los bancos mediante una proyección financiera detallada y real.</p>
2. Dueños, Accionistas, Inversionistas	Partidario	Interno	1	
3. Asociaciones Empresariales (Alianzas)	Partidario	Externo	5	<p>La organización ha tenido algunos inconvenientes con el cumplimiento de proyectos, por tal razón los productos y servicios, así como la idea de negocio se deben mostrar con confianza, ya que al momento de vender la idea a los posibles socios o aliados se debe demostrar excelentes rendimientos y acogida por parte de los clientes, todo esto para generar la suficiente confianza como para afianzar la sociedad.</p> <p>Internamente debe haber una reestructuración en varios factores (Personal Capacitado), esto para mejorar los procesos de cada una de las actividades económicas con el fin de obtener una mayor atracción y solidez a los asociados que están generando valor a la organización</p>

4. Clientes	Neutro	Externo	5	<p>La recuperación de la confianza por parte de los clientes traerá beneficios, proponerles mejoras en los procesos ya desarrollados, esto con precios accesibles. En la actualidad ya se tiene personal mejor capacitado lo cual garantizará mayor calidad en los desarrollos futuros.</p> <p>Adicionalmente se deben buscar nuevos mercados a los cuales se pueda acceder de manera más rápida y sin tantos inconvenientes gubernamentales, siempre con el firme propósito de cumplir con los principios de la organización y del cliente.</p>
5. Competidores	Opositor	Externo	4	<p>La organización debe empezar a tomar un punto diferenciador entre las empresas del sector, por lo tanto se debe empezar a estructurar seriamente las demás unidades de negocio que se tienen.</p> <p>Ya que se cuenta con personal mejor capacitado para la ejecución de los proyectos que son el core de la empresa, se pueden ofrecer desarrollos más rápidos y con mayor calidad.</p>
6. Asociaciones Vecinales	Opositor	Externo	2	<p>Ya que las instalaciones físicas de la empresa se encuentran en un edificio residencial, es importante brindar las garantías de seguridad al edificio, así como asegurarse del cumplimiento de toda la normatividad para tener un ambiente tranquilo para los vecinos. Esto mientras se puede conseguir las instalaciones de oficina propias en otro lugar.</p>
7. Empleados (Colaboradores)	Partidario	Interno	5	<p>Son motor de la organización, por tal motivo es importante afianzar los incentivos de crecimiento laboral y académico.</p> <p>Con lo anterior se podrá obtener mayor sentido de pertenencia por la organización, así cada uno de los colaboradores será más productivo y aportará en gran medida a actividades de la empresa.</p>
8. Gobierno Local y Nacional	Neutro	Externo	2	
9. Grupos de protección ambiental	Neutro	Externo	1	
10. Equipo de proyecto	Partidario	Interno	1	
11. Proveedores	Partidario	Externo	5	<p>Algunos de los proveedores ejercen gran Impacto y Poder sobre nuestra organización. Es importante poder tener un poder de negociación con ellos con el fin de conseguir productos económicamente más viables para la organización.</p> <p>El cumplimiento de la empresa a cada uno de los proveedores generará mayor confianza y reflejará solidez.</p>

4.2.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO–PESTEL

PESTEL es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macrofactores es prácticamente limitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Para este análisis, dentro de cada factor se evaluarán las distintas actividades (fortalezas y debilidades) que pueden existir dentro del mercado en el cual se encuentra la empresa con el fin de organizar cada actividad dentro del entorno al que más se adecúa.

Tabla 9 Análisis del Macro-entorno P.E.S.T.E.L.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOSFERA	Mejoramiento de la productividad y eficiencia de los procesos internos en entidades gubernamentales.	Tasa de cambio del dólar
	Disponibilidad de créditos en el sistema bancario	Poder de los sindicatos del sector
	Estabilidad inflacionaria.	Incremento de tasa de interés interbancaria
	Incremento de la inversión extranjera.	Entrada de nuevas empresas del sector con precios más bajos
	Cambio favorable en los patrones de consumo de los servicios tecnológicos a nivel mundial.	Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras.
	Facilidades de pago y acceso a compra de servicios tecnológicos.	Aumento tasa de interés
	Aumento de inversión financiera a las empresas del sector gobierno.	
SOCIOSFERA	Mayor poder adquisitivo de las empresas.	Percepción de inseguridad social en el país
	Disminución tasa de desempleo	Actitud al ahorro
	Incremento de inversión extranjera	Disminución de planes de inversión por parte del gobierno
	Disminución nivel de pobreza	
	Atractividad en la economía del país	
	Aumento de la conformación de empresas	
	Aumento de profesionales en el país	
	Mayor aspiración a un mejor nivel social	
Aumento del poder adquisitivo		

POLITISFERA	Tratados de libre comercio	Política económica en temas energéticos
	Políticas de calidad	Conflictos políticos con países vecinos
	Estabilidad política nacional	Corrupción
	Política para atracción de inversión extranjera	Inestabilidad política en regiones
	Política de estabilidad jurídica	Conflicto interno en Colombia
	Políticas de promoción en inversión extranjera	Problemas de violencia en Colombia
	Política de inversión en infraestructura para el país	Cambio en las políticas gubernamentales
TECNOSFERA	Crecimiento de inversión en tecnología por parte del ministerio de las TIC	Resistencia a los cambios tecnológicos
	Aumento de proveedores de software en la nube.	Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa
	Uso de tics como medio de comunicación	Generación de tecnologías competitivas
	Globalidad de acceso a internet	Velocidad del cambio tecnológico
	Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones.	Riesgo en seguridad tecnológica
	Mejora de tecnologías más eficientes	
BIOSFERA	Oferta de ecoturismo nacional	Políticas ambientales al sector
	Certificaciones en sistema de gestión ambiental	Amenazas naturales
	Existencia de procesos amigables al medio ambiente	Cambios climáticos extremos
	Conciencia ambiental por la población	
	Desarrollo de biocombustibles	

- El anterior análisis es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la compañía.
- Se utilizaron cinco perspectivas que dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cinco dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. Además, el análisis PESTEL promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

4.2.1.6. NIVEL DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ M.E.F.E.)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E., es una herramienta que permite reunir estrategias y evaluar toda la información externa necesaria, como lo pueden ser variables ambientales, comportamiento de los mercados, acciones políticas, etc.

Los factores tenidos en cuenta para la evaluación de la matriz M.E.F.E. fueron escogidos de las Oportunidades y amenazas de la matriz PESTEL dependiendo de su impacto y competencia dentro de la empresa; el peso para cada factor se da según la importancia que tenga para la organización, dicha calificación del peso

debe dar una sumatoria de 100 %; la calificación para los factores que son oportunidades se dan entre 3 y 4, (3) para oportunidades menores y (4) para oportunidades importantes, y para para las amenazas se califica entre 1 y 2, (1) para amenazas importantes y (2) para amenazas menores; para calcular el total de cada factor se multiplica el peso de este con su respectiva calificación, del mismo modo para todos los factores, lo que al final permitirá realizar la suma de todos los totales, de esta manera se obtendrá una calificación ponderada que oscila entre 1.0 y 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, los resultados mayores de 2.5 indican que la empresa está bien posicionada externamente, mientras que los menores de 2.5 reflejan una organización con debilidades externas.

Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

FACTORES EXTERNOS CRITICOS	EMPRESA: BPM-LAT			
	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL
Incremento de la inversión extranjera.	6%	4		0,24
Aumento de inversión financiera a las empresas del sector gobierno.	6%	4		0,24
Aumento de profesionales en el país	5%	4		0,2
Aumento del poder adquisitivo	4%	3		0,12
Tratados de libre comercio	3%	3		0,09
Política de inversión en infraestructura para el país	7%	4		0,28
Aumento de proveedores de software en la nube.	6%	4		0,24
Globalidad de acceso a internet	5%	4		0,2
Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones.	5%	4		0,2
Oferta de ecoturismo nacional	3%	4		0,12
AMENAZAS				
Tasa de cambio del dólar	6%	1		0,06
Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras.	3%	1		0,03
Actitud al ahorro	6%	2		0,12
Disminución de planes de inversión por parte del gobierno	3%	1		0,03
Conflictos políticos con países vecinos	6%	2		0,12
Cambio en las políticas gubernamentales	5%	2		0,1
Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa	6%	1		0,06
Velocidad del cambio tecnológico	5%	2		0,1
Riesgo en seguridad tecnológica	5%	1		0,05
Amenazas naturales	5%	2		0,1
	100%			2,7
MEDIO-ALTO				

- El resultado de esta matriz tiene un resultado de 2.7, lo cual nos da una idea del factor externo, es un estado intermedio, podemos inferir que las oportunidades no se están aprovechando al máximo, sobre todo en las alianzas con otras organizaciones, se están perdiendo bastantes oportunidades de negocio por este factor.
- Adicionalmente existen grandes amenazas por el posicionamiento de la empresa dentro del sector, esto debido a algunas inconformidades por parte de algunos clientes, lo cual ha tenido eco en posibles clientes.
- Es importante precisar que la industria de consultoría en tecnología está en crecimiento, por lo que este análisis debe ser revisado por lo menos cada 6 meses.

4.2.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

En dicho análisis se podrá realizar un estudio detallado de la forma como la empresa se encuentra constituida, es decir permitirá observar los diferentes factores que tienen incidencia en las decisiones gerenciales y la forma oportuna para la generación de posibles estrategias para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

4.2.1.7. MATRIZ RELACIONAL

Dicha estrategia de observación está incluida dentro del proceso del análisis estructural, esta matriz es una herramienta de estructuración de reflexión colectiva, es decir que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos que se quieran estudiar.

Dicho estudio y análisis se podrá realizar mediante la herramienta MicMac, que es un software de análisis, que a partir de una lista de variables y con una matriz que representa las influencias directas entre ellas, se extraerán, identificarán y evaluarán las variables clave de la empresa en estudio, adicionalmente se obtendrán cuadros y gráficos que van a permitir modelar el problema que se va a analizar.

El desarrollo de la siguiente matriz estuvo orientado y evaluado por parte del personal de la empresa, con el fin de garantizar la mayor veracidad en la obtención de los resultados que arroje este estudio.

Las variables que se utilizarán son las mismas con que se inició el estudio de la planeación estratégica, es decir, las postuladas en el árbol de competencias que representa las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa en

cada una de sus áreas funcionales. La cantidad de variables puede oscilar dependiendo del tipo de empresa, teniendo en cuenta su capital económico, cantidad de empleados, si es una empresa de grande, mediana o pequeña producción, según los tipos de servicios que esta preste; de acuerdo a lo anterior y ya que BPM-LAT es una PYME, la cantidad de variables aconsejada no debería superar los 50.

En esta matriz podemos observar el grado de relación, dependencia o influencia con que cuentan las variables, siendo 0 el menor y 3 el mayor grado de relación entre ellas.

Esto se hace con el fin de obtener el grado de influencia directa o indirecta que pueda tener una variable sobre todas las demás.

Lo anterior permitirá que el programa MicMac automáticamente encuentre y establezca el mayor grado de relación o dependencia que pueda existir entre las variables y de esta manera poder representarlo gráficamente.

Figura 3 Matriz Relacional

	1: Propiedad	2: Rend. Cap.	3: Rap. Atenc	4: Enfo. Clie	5: PrograFid	6: Varie Tari	7: Herram Tac	8: Red Cost M	9: Seleccion Per	10: Grupo Inno	11: Endeudamie	12: Gast Fijos	13: Puntualida	14: Altas Tari	15: Segur Opera	16: Infraestru	17: Mapa Riesg	18: Est Perc C	19: Reac Impre	20: Benef Trab	21: Inv Extran	22: Inv Gobier	23: Profesiona	24: Poder Adqu	25: Trat Lib C	26: Polit Inve	27: Provee Sof	28: Acce Inter	29: Optimizaci	30: Ecot Nació	31: Prec Dólar	32: Int Adelan	33: Ahorro Mer	34: Inver Gobi	35: Conflie Pó	36: Polí Gobie	37: Perso Capa	38: Camb Tecno	39: Seg Tecno	40: Amenaz Nat		
1: Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2: Rend. Cap.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3: Rap. Atenc	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4: Enfo. Clie	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
5: Progra Fid	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
6: Varie Tari	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
7: Herram Tac	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
8: Red Cost M	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
9: Seleccion Per	1	1	2	1	1	0	1	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
10: Grupo Inno	1	2	0	1	2	1	0	2	2	0	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
11: Endeudamie	3	2	0	0	1	3	0	3	1	1	0	3	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
12: Gast Fijos	1	1	0	0	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
13: Puntualida	0	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14: Altas Tari	1	1	0	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15: Segur Opera	2	0	0	1	2	0	1	2	2	3	2	2	2	1	0	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
16: Infraestru	3	2	1	2	2	0	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17: Mapa Riesg	0	0	2	3	3	1	0	2	2	2	2	2	1	0	2	1	3	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
18: Est Perc C	0	2	2	1	3	3	0	1	3	3	1	1	3	1	0	0	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
19: Reac Impre	1	1	1	2	1	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
20: Benef Trab	0	1	2	2	0	0	0	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
21: Inv Extran	1	3	0	2	1	2	1	1	1	2	0	1	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
22: Inv Gobier	1	3	0	1	1	2	1	0	2	2	0	1	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23: Profesiona	0	2	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24: Poder Adqu	0	1	0	0	0	1	0	2	2	3	3	2	0	0	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25: Trat Lib C	1	2	0	1	2	3	1	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26: Polit Inve	1	1	0	2	1	3	0	1	1	1	1	2	1	0	0	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27: Provee Sof	1	3	0	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	0	2	3	0	2	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28: Acce Inter	0	2	1	0	1	0	2	1	1	3	0	0	3	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29: Optimizaci	0	3	1	0	0	0	2	0	3	3	0	3	1	3	0	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30: Ecot Nació	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31: Prec Dólar	3	3	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
32: Int Adelan	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33: Ahorro Mer	1	1	0	1	1	2	0	1	1	1	2	1	0	2	0	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34: Inver Gobi	1	2	0	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35: Conflie Pó	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36: Polí Gobie	2	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37: Perso Capa	0	2	2	2	2	0	0	2	3	3	0	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38: Camb Tecno	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39: Seg Tecno	0	3	0	1	0	0	2	1	3	3	2	1	1	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40: Amenaz Nat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	1 : Propiedad	2 : Rend. Cap.	3 : Rap. Atenc	4 : Emb. Clien	5 : Progra Fld	6 : Varie Tari	7 : Herram Tec	8 : Red Cost M	9 : Selecc Per	10 : Grupo Inno	11 : Endeudamie	12 : Gast Filjos	13 : Puntualida	14 : Altas Tari	15 : Segu Opera	16 : Infraestru	17 : Mapa Riesg	18 : Est Perc C	19 : Reac Impre	20 : BenefTrab	21 : Inv Extran	22 : Inv Gobler	23 : Profesiona	24 : Poder Adqu	25 : Trat Lib C	26 : Polit Inve	27 : Provee Sof	28 : Acee Inter	29 : Optimizaci	30 : Ecot Nacio	31 : Prec Dolar	32 : Int Adelan	33 : Ahorro Mer	34 : Inver Gobl	35 : Conflic Pó	36 : Polit Gobler	37 : Perso Capa	38 : Camb Tecno	39 : Seg Tecnol	40 : Amenaz Nat						
1 : Propiedad	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
2 : Rend. Cap.	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3 : Rap. Atenc	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 : Emb. Clien	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5 : Progra Fld	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
6 : Varie Tari	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7 : Herram Tec	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
8 : Red Cost M	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9 : Selecc Per	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10 : Grupo Inno	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11 : Endeudamie	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
12 : Gast Filjos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13 : Puntualida	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14 : Altas Tari	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15 : Segu Opera	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16 : Infraestru	2	2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
17 : Mapa Riesg	1	2	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 : Est Perc C	1	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19 : Reac Impre	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 : BenefTrab	1	2	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 : Inv Extran	0	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22 : Inv Gobler	3	0	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23 : Profesiona	0	3	0	2	2	2	2	1	2	0	2	2	0	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24 : Poder Adqu	2	1	2	0	2	2	2	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
25 : Trat Lib C	2	2	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : Polit Inve	1	1	2	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27 : Provee Sof	2	2	3	1	1	2	0	2	3	0	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : Acee Inter	1	1	2	1	2	1	3	0	3	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : Optimizaci	3	3	3	2	2	1	3	3	0	0	2	2	3	1	0	0	3	1	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : Ecot Nacio	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 : Prec Dolar	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	0	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32 : Int Adelan	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 : Ahorro Mer	0	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	2	1	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 : Inver Gobl	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35 : Conflic Pó	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : Polit Gobler	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : Perso Capa	2	2	3	2	2	2	2	2	3	0	2	2	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
38 : Camb Tecno	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39 : Seg Tecnol	2	2	2	1	3	2	3	3	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40 : Amenaz Nat	1	1	0	0	2	1	0	1	0	3	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

0101001-ERRATA1-0101001

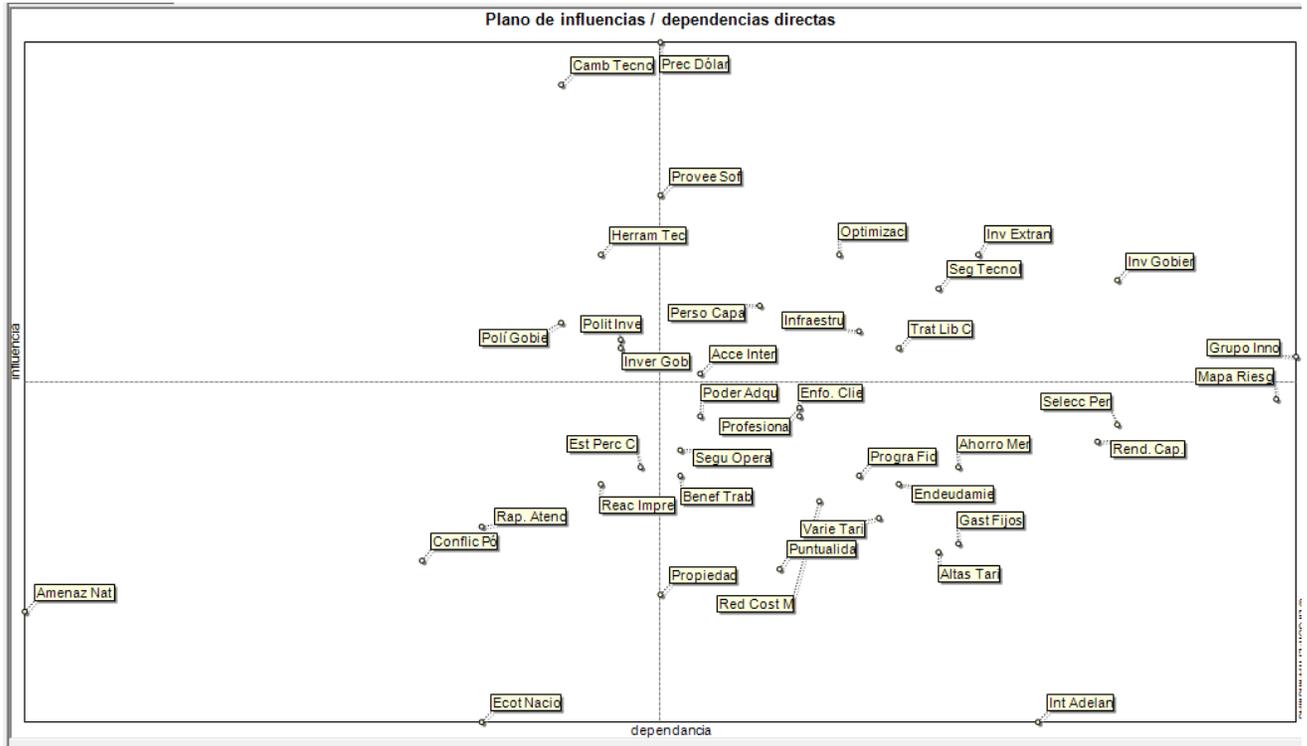
4.2.1.8. MAPAS DE DEPENDENCIA E INFLUENCIA

Son una representación gráfica de la forma como se relacionan las principales actividades clave de la empresa, es decir, la incidencia que tienen unas sobre otras.

4.2.4.1.1 MAPA DE DEPENDENCIA E INFLUENCIA DIRECTA

Este mapa se divide en cuatro partes, reflejando de forma vertical la influencia, y de forma horizontal la dependencia; esto quiere decir que se ubica cada una de las variables mencionadas anteriormente en un cuadrante y posición diferente dependiendo del grado de influencia directa que estas representen para la organización.

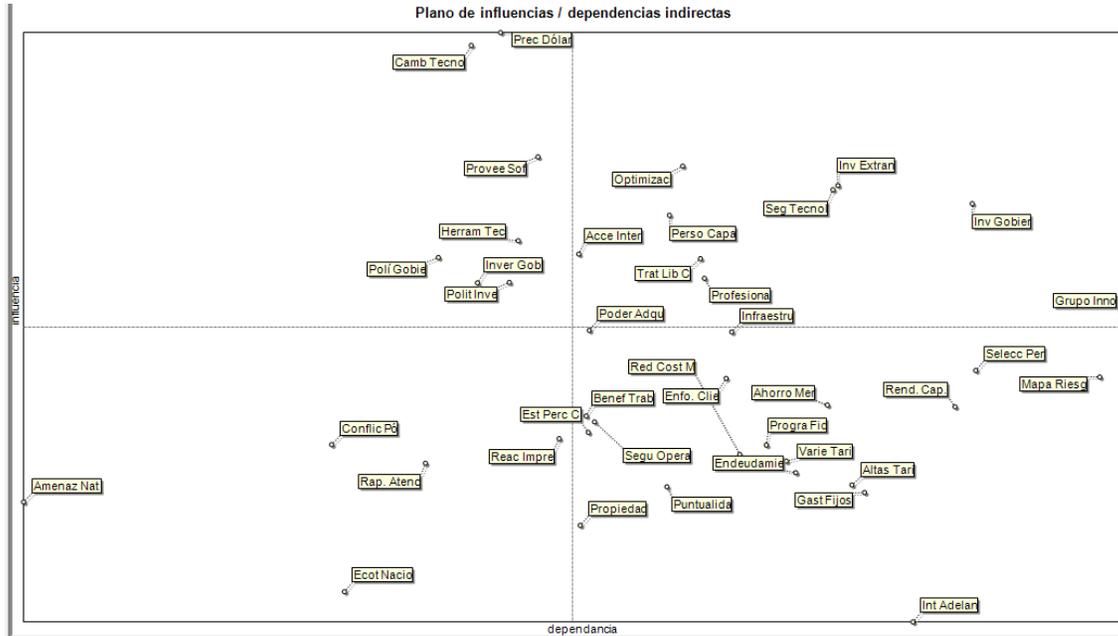
Figura 4 Mapa De Dependencia De Influencia Directa.



4.2.4.1.2 MAPA DE DEPENDENCIA E INFLUENCIA INDIRECTA

Este otro mapa se divide en cuatro partes, reflejando de forma vertical la influencia, y de forma horizontal la dependencia; esto quiere decir que se ubica cada una de las variables mencionadas anteriormente en un cuadrante y posición diferente dependiendo del grado de influencia indirecta que estas representen para la organización.

Figura 5 Mapa De Dependencia De Influencia Indirecta.



4.2.1.9. FACTORES CLAVE O ESTRATÉGICOS

A continuación, se escogen las variables más relevantes, es decir las que obtuvieron mayor puntuación en el grado de influencias para la empresa.

Esto se hace con el fin de tener claro cuáles son aquellas variables clave que se deberán estudiar y analizar a fondo para poder determinar las mejores posibilidades de mejoramiento para cada una de ellas.

Tabla 11 Variables Clave

VARIABLES
Grupo De Innovación.
Mapa De Riesgos Operacionales.
Procesos De Selección De Personal.
Rendimientos Del Capital Invertido.
Alto Nivel De Gastos Fijos.
Endeudamiento.
Variedad De Tarifas.
Infraestructura Física.
Programas De Fidelización.
Reducción De Costos De Mantenimiento.
Puntualidad.
Enfoque en el Cliente
Beneficios A Trabajadores Y Sus Familias
Herramientas Y Soporte Tecnológico
Propiedad

4.2.1.10. MAPA ESTRATÉGICO B.S.C (PROPUESTA PARA GENERAR VALOR)

Los Mapas Estratégicos son una representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

El B.S.C. como mapa estratégico, se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aporte a los modelos de gestión actuales ha sido determinante para que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas compañías adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

Normalmente las 4 perspectivas metodológicas son válidas para la mayor parte de las organizaciones, estas son:

Perspectiva Financiera: qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.

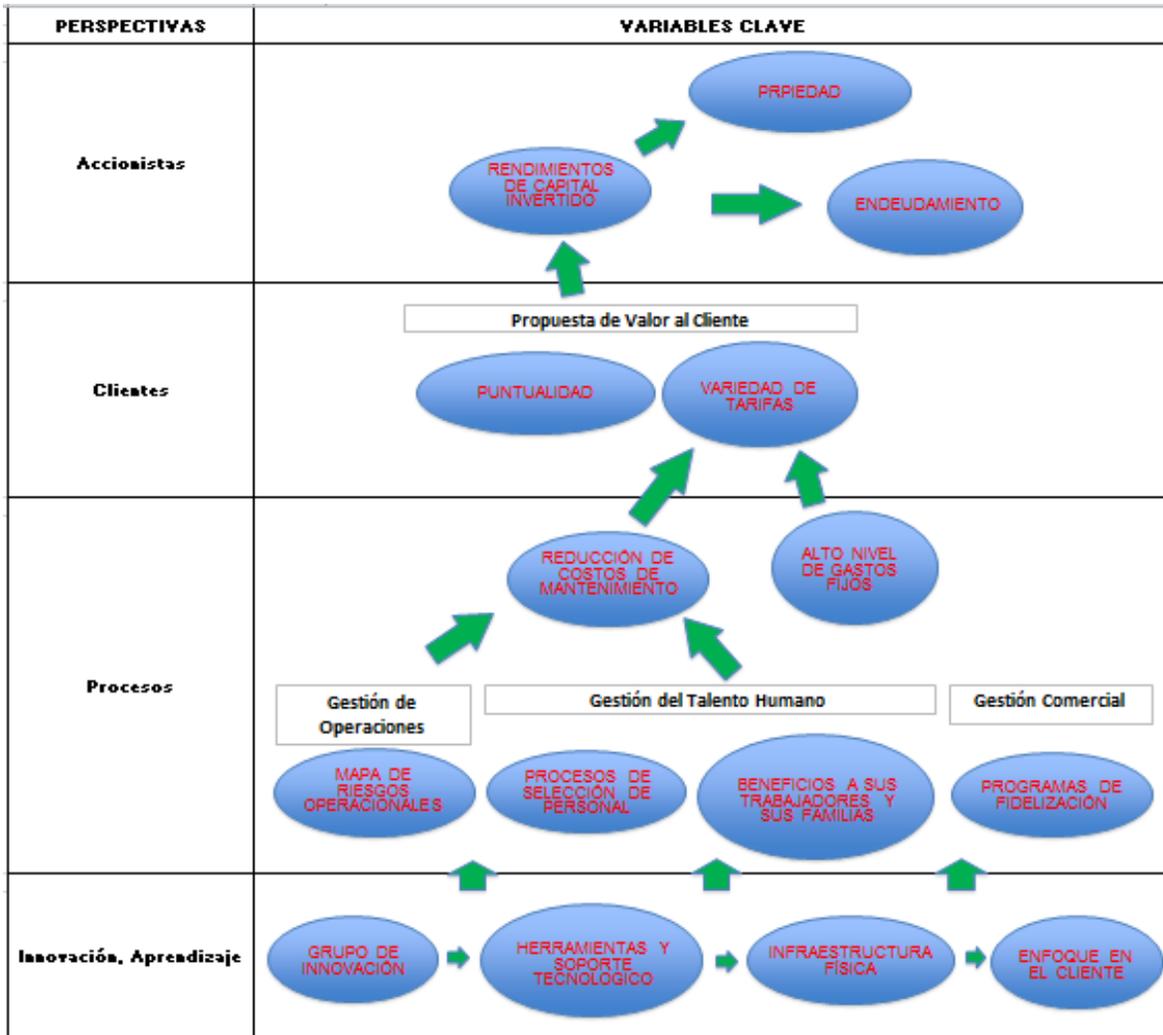
Perspectiva de Clientes: como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.

Perspectiva de procesos Internos: cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.

En este caso, se tomarán las variables clave anteriormente identificadas y se ubicarán en las dependencias a las cuales correspondan, es decir las dependencias que vean reflejada la utilización de dichas variables. Esto también se realiza con el fin de determinar el orden propicio en el cual se deban analizar y desarrollar las variables con el fin de lograr una buena planeación estratégica.

Figura 6 Mapa Estratégico BSC



4.2.1.11. MODELO CANVAS

Para lograr una estrategia eficiente y con la idea de aprovechar de mejor manera las oportunidades y fortalezas de la empresa, se utilizará el modelo CANVAS, que permitirá explicar de manera detallada y de forma gráfica el modelo de negocio que sostiene la empresa. Para el desarrollo de este modelo, Osterwalder (s.f.) propone que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Al final éste el modelo CANVAS es una herramienta de análisis que va a permitir saber cómo funciona, que hace, que costos tiene, con qué medios se hace, y que fuentes de ingresos va a tener la empresa.

Dentro de este modelo se analizan nueve áreas, estas son:

- **Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente los clientes.
- **Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo se quiere generar VALOR para los clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- **Canal:** Como entregar la propuesta de valor para a los clientes.
- **Relación con los Clientes:** Qué tipo de relación esperan los clientes, qué relación se tiene ahora.
- **Flujo de Ingresos:** cuál es valor que están dispuestos a pagar los clientes por los productos.
- **Recursos Claves:** qué recursos claves se necesitan para generar valor en los productos.
- **Actividades Claves:** qué actividades claves se necesitan desarrollar para generar valor en los productos o servicios.
- **Alianzas:** este bloque es muy importante ya que se define cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- **Costos:** es muy importante saber que estructura de costos se van a implementar ya que en este punto se sabrá qué utilidad se podría tener del negocio.

4.2.4.1.3 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.

- Entidades del Estado.
- Empresas Privadas de gran capacidad económica.

4.2.4.1.4 PROPUESTA DE VALOR.

- Gestión por procesos de negocio. Se trata de gestionar la empresa en torno a sus procesos, de manera transversal, de principio a fin, en reemplazo de la tradicional gestión y optimización por áreas funcionales. El objetivo es hacer los procesos más eficientes y eficaces; asegurando que se lleven a cabo según lo establecido; facilitando la ejecución de las tareas a quienes intervienen; integrando la gestión documental; integrando otros sistemas presentes en la organización y en general, permitiendo un control completo, seguimiento y trazabilidad de su ejecución.

4.2.4.1.5 CANALES DE COMUNICACIÓN.

- Eventos de Mercadeo
- Contactos Comerciales con el Estado
- Asesores Comerciales

4.2.4.1.6 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

- Atención y Servicios Personalizados

4.2.4.1.7 FUENTES DE INGRESOS.

- Venta de Licenciamientos
- Automatización de Procesos (BPM)
- Servicios en la Nube
- Integraciones (Entre sistemas de Información)
- Big Data
- PSE (Pasarela de Pagos en Línea)
- Consultoría Técnica
- Desarrollo de Aplicaciones Web
- Desarrollo de APP's Móviles
- Soportes
- Arriendo de Procesos

4.2.4.1.8 RECURSOS CLAVE.

- Ingenieros Consultores
- Asesores Comerciales
- Infraestructura Técnica
- Oficinas
- Capital Económico

4.2.4.1.9 ACTIVIDADES CLAVE.

- Consultoría BPM
 - Levantamiento y Rediseño BPMN de Procesos de Negocio
 - Implementación, Automatización, puesta en Producción y Estabilización de Procesos iBPMS
 - Gestión PMI de Proyectos para la implementación de Tecnología BPM
- iBPMS - CLOUD - SaaS – IaaS
 - Venta de Licenciamiento de Software iBPMS

- SaaS - Arriendo de Licenciamiento de Software iBPMS
- IaaS - Cloud Plataforma Servidor Windows y SQL
- Capacitación Técnica
 - Estándar BPM para Diagramación de Procesos de Negocio
 - AuraPortal iBPMS
 - Gestión Documental en SharePoint
 - Gerencia PMI de Proyectos BPM

4.2.4.1.10 *ALIANZAS CLAVE.*

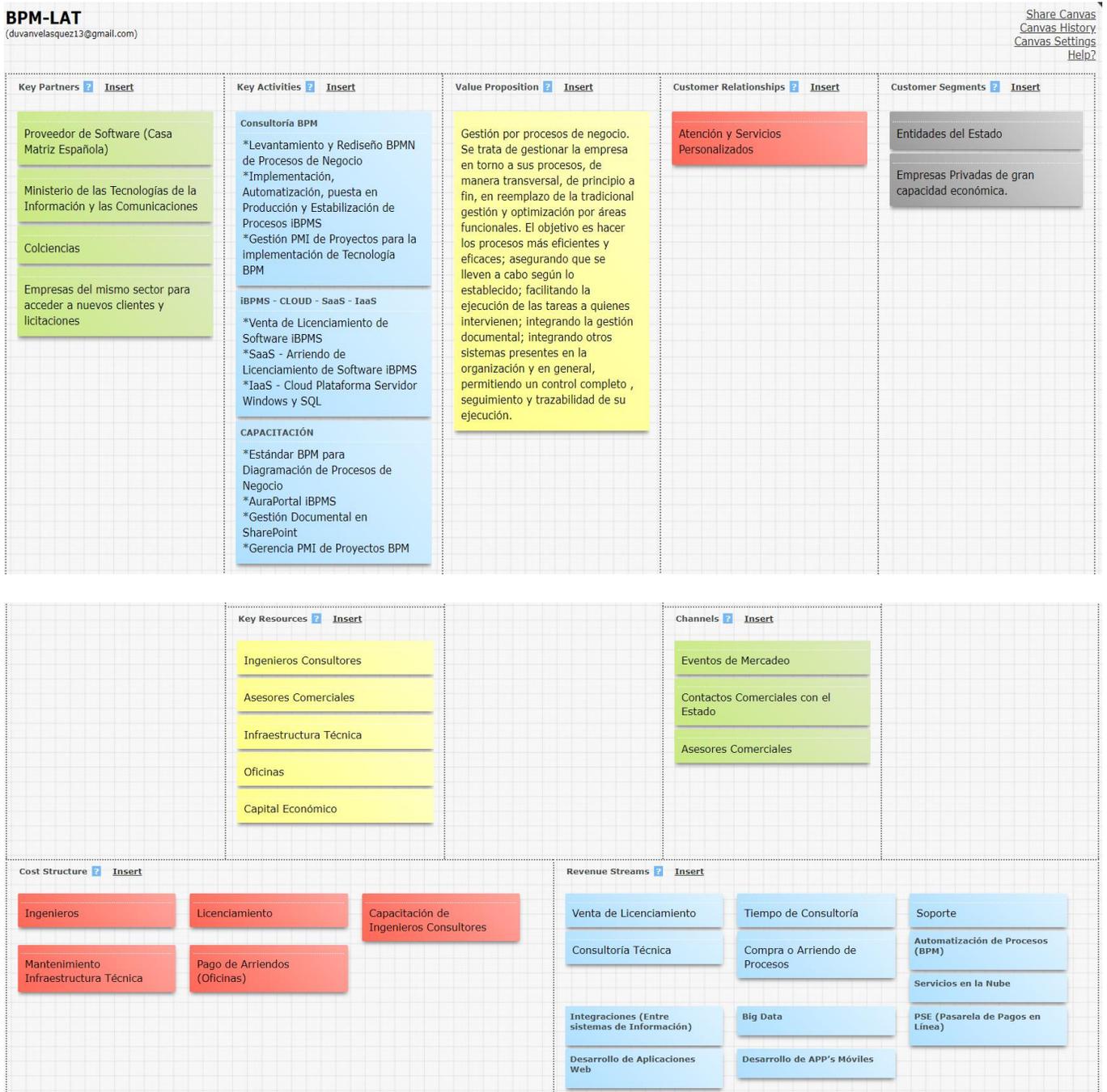
- Proveedor de Software (Casa Matriz Española)
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Colciencias
- Empresas del mismo sector para acceder a nuevos clientes y licitaciones

4.2.4.1.11 *ESTRUCTURA DE COSTOS.*

- Ingenieros
- Licenciamiento
- Capacitación de Ingenieros Consultores
- Mantenimiento Infraestructura Técnica
- Pago de Arriendos (Oficinas)

4.2.4.1.12 *MODELO CANVAS*

Figura 7 Modelo CANVAS



4.3 ANÁLISIS DE FUTURO

Continuando con el Esquema de Planeación Estratégica propuesto por Ramírez y Vidal (2006), este análisis permitirá enfocarse y saber hacia dónde se quiere y se puede ir con los objetivos y las estrategias planteadas por la organización. A partir de esto se utilizarán algunas herramientas de evaluación y análisis para determinar las mejores estrategias hacia el futuro.

4.3.1 ESCENARIOS POSIBLES (ANÁLISIS MORFOLÓGICO)

En el libro de Godet y Durance (2007), el análisis morfológico tiende a explorar de manera ordenada los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.

En el análisis que se hace dentro de la Planeación Estratégica de BPM-LAT se tienen en cuenta las variables clave que se identificaron en el análisis de la competitividad con el fin de determinar su viabilidad dentro de diversas opciones del futuro, ya sean pesimistas, realistas o deseables; además de esto se ubicarán las variables clave identificadas anteriormente, luego, para cada variable se tendrá en cuenta un indicador con el cual será posible hacerla medible.

Dentro de las opciones de futuro se tendrán en cuenta tres posibles opciones, la pesimista, la tendencial que es el que normalmente se ha presentado, y la deseable que es a donde se quiere llegar. A cada una de las variables que se tienen se les dará un indicador de desempeño con el fin de poder evaluarlas

Figura 8 Análisis Morfológico

PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVE	INDICADORES	OPCIONES DE FUTURO			
			1-PESIMISTA	2-TENDENCIAL	3-DESEABLE	
Accionistas	A	Propiedad	Nivel de Productividad	INF. A 40 %	ENTRE EL 40,0-70,0 %	SUP. A 70 %
	B	Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento (Proyecto)	SUP. A 40 %	ENTRE EL 40,0-20,0 %	INF. A 20 %
	C	Rendimiento de Capital Invertido	Nivel de Rendimiento (ROI)	INF. A 40 %	ENTRE EL 40,0-70,0 %	SUP. A 70 %
Clientes	D	Puntualidad	Porcentaje de Aplicación de Cláusulas de Cumplimiento (Proyecto)	SUP. A 50 %	ENTRE EL 50,0-30,0 %	INF. A 20 %
	E	Variedad de Tarifas	Tasa de Crecimiento de Ventas (Trimestral)	INF. A 10 %	ENTRE EL 10,0-20,0 %	SUP. A 20 %
Procesos Internos	F	Alto Nivel de Gastos Fijos	Reducción de Gastos Fijos por Colaborador	INF. A 40 %	ENTRE EL 40,0- 60,0 %	SUP. A 60,0 %
	G	Reducción de Costos de Mantenimiento	Costo de Mantenimiento Vs. Producción	SUP. A 15 %	ENTRE EL 15,0- 12,0 %	INF. A 12 %
	H	Programas de Fidelización	Nivel de Satisfacción del Cliente	INF. A 65 %	ENTRE EL 65,0-80,0 %	SUP. A 80 %
	I	Beneficios a sus Trabajadores y sus Familias	Rotación de Personal (Colaboradores por Semestre)	SUP. A 4	ENTRE 1 y 2	0
	J	Procesos de Selección de Personal	Nivel de Productividad de Personal (Empleado/Colaborador)	80. A 50 %	ENTRE EL 80,0-95,0 %	SUP. A 95 %
	K	Mapa de Riesgos Operacionales	Cantidad de KRI Evaluados	INF. 20	ENTRE 40-60	SUP. A 70
Innovación y Aprendizaje	L	Enfoque en el Cliente	Porcentaje de Incidencias y Quejas de Clientes (Mes)	SUP. A 50 %	ENTRE EL 50,0-40,0 %	INF. A 40 %
	M	Infraestructura Física	Número de Instalaciones	SEDE ACTUAL	ENTRE 2 Y 3 SEDES	4 SEDES
	N	Herramientas y Soporte Tecnológico	Aceptación de Servicios por Parte de la Empresa	INF. A 60 %	ENTRE EL 60,0-80,0 %	SUP. A 80 %
	O	Grupo de Innovación	Aumento del ROI por Ventas en Mercados Internacionales	INF. A 10 %	ENTRE EL 10,0-20,0 %	SUP. A 20 %

4.3.2 ESCENARIOS PROBABLES (MÉTODO DELPHI)

Para Godet y Durance (2007), el método Delphi tiene como finalidad hacer visible las convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.

El objetivo principal de los estudios del método Delphi es el de aportar ideas a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.

Para el desarrollo de este método, Michel Godet propone 3 fases, la primera es la formulación del problema, la segunda es la elección de expertos y la tercera es el desarrollo práctico y explotación de resultados.

Es bueno mencionar la propuesta que hace Astigarra (s.f.) en su artículo acerca del método Delphi, en el cual lo define como una estrategia de interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. A lo cual propone 4 fases complementando lo que formula Godet, estas son: Fase 1: formulación del

problema. Fase 2: elección de expertos. Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios. Fase 4: desarrollo práctico y explotación de resultados.

Para la realización del método Delphi en la Planeación Estratégica de BPM-LAT, primero se crean hipótesis en escenarios probables para la empresa, se realiza para cada una de las variables que surgieron en el análisis morfológico. Luego se realiza una estimación en porcentaje de la probabilidad de que se cumpla dicha hipótesis; a partir de esto, se justifica porque puede llegar a ser posible el cumplimiento de la hipótesis, es decir se identificarán las demás actividades clave que ayudarán a que todo sea posible dentro de distintos factores externos o internos y a la vez revisando si son oportunidades, fortalezas, amenazas o debilidades para la organización.

Los porcentajes de estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis están basados según encuestas hechas al personal directivo de la empresa con el fin de obtener mayor veracidad de los datos e información.

- **H1.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT al 2025, obtener un aumento en la Propiedad Intelectual y Física (**Niveles de Productividad**) superior al 70%, si actualmente está entre el 40 y 69%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
				X	

Justificación de las respuestas:

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad, Rendimientos del Capital Invertido, Enfoque en el Cliente, Reducción de Costos de Mantenimiento, Procesos de Selección de Personal. 	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento, Alto Nivel De Gastos Fijos, Seguridad Operacional.
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Aumento de profesionales en el país, Aumento del poder adquisitivo, Tratados de libre comercio, Política de inversión en infraestructura para el país, 	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras, Actitud al ahorro, Conflictos políticos con países vecinos, Cambio en las políticas gubernamentales, Amenazas naturales.

Se plantean hipótesis para cada una de las Variables Clave que fueron seleccionadas. (Véase Anexo 1)

4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico permitirá enfocarse y saber hacia dónde se puede ir con los objetivos y las estrategias planteadas por la organización. En esta fase se propondrán estrategias y planes de acción para alcanzar la postura estratégica que se ha propuesto la empresa, para lo cual se utilizarán algunas herramientas de evaluación y análisis para determinar los mejores planes de acción que se podrán desarrollar.

4.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Obtener aumentos en la propiedad intelectual y física
- Disminuir los niveles de endeudamiento
- Incrementar el rendimiento del capital invertido
- Disminuir el nivel de sanciones por incumplimientos
- Aumentar el crecimiento de ventas
- Reducir los gastos fijos por colaborador
- Reducir costos de mantenimiento
- Mejorar e implementar programas de fidelización
- Aumentar beneficios a trabajadores
- Mejorar los procesos de selección de personal
- Crear mapa de riesgos operacionales
- Mejorar el enfoque y atención hacia el cliente
- Obtener mayor cantidad de instalaciones (oficinas)
- Mejorar herramientas y soporte tecnológico
- Aumentar y mejorar los grupos de innovación

4.4.2 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con Manene (2013), cada empresa debe definir su estrategia en función del mercado y de sus propias características, hay varias alternativas estratégicas genéricas por la que puede optar en un momento dado.

En este caso, para la realización de la planeación estratégica, se contemplarán estrategias de posición competitiva, las cuales se obtendrán de la matriz B.C.G. y la matriz D.O.F.A.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes; además son utilizadas para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

Hay dos tipos de matrices:

De posicionamiento, las cuales ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera, en este caso se utilizará la matriz B.C.G. (Boston Consulting Group).

Matrices de evaluación, posicionado o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (Fortalezas y Debilidades) o externos (Oportunidades y Amenazas), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con la realidad apreciada, prevista o valorada, dentro de este tipo se utilizará la matriz D.O.F.A.

4.2.1.12. MATRIZ B.C.G. (INTERNA-EXTERNA)

La matriz B.C.G. (Boston Consulting Group) tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una organización para formular estrategias y mostrar de forma gráfica las diferencias entre divisiones al manejar dos dimensiones: el índice de crecimiento de la industria (eje X) y la participación relativa en el mercado (eje Y).

Se representa mediante un recuadro de cuatro cuadrantes donde se ubican Divisiones o Productos de acuerdo con su crecimiento-participación en el mercado: interrogantes, estrellas, vacas lecheras, perros. La participación relativa es la razón entre la participación de la división/producto en el mercado y la participación de la división o el producto rival más grande.

Ya que la organización cuenta con ocho unidades estratégicas de negocio, estas se deben organizar según el desempeño, producción y rendimiento que le estén brindando a la empresa.

Esto se evaluará en la matriz BCG (Boston Consulting Group), la cual ayudará al análisis y toma de decisiones sobre aspectos como:

- Dónde invertir, reducir la inversión o abandonar una inversión actual.
- Priorizar recursos entre distintas unidades de negocio.
- Proponer estrategias para cada unidad de negocio.

Se evaluarán dentro de dos indicadores que son:

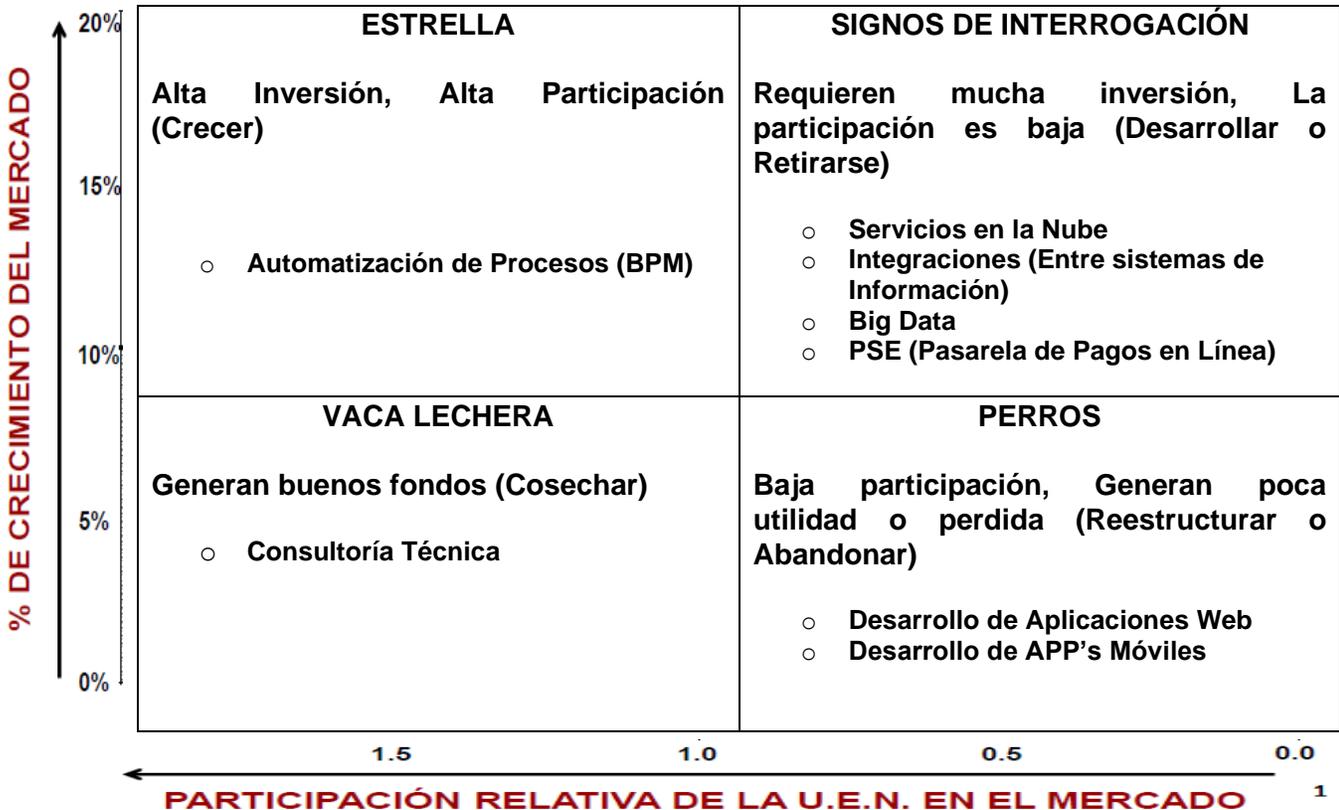
- **Índice de crecimiento de la industria**

- Tasa de crecimiento anual del mercado en el cual la organización se desenvuelve/participa.
- Mide el aumento en las ventas del mercado, que van del 0% al 20% con media de 10%.

- **Participación relativa en el mercado**

- Índice que mide la participación de la organización con respecto a la participación del mayor competidor.
- Se mide como la relación entre dos tasas.
- Va de 0.0 a 2.0 (o más) con media de 1.0

Figura 9 Matriz BCG



A partir del análisis anterior, se puede establecer las principales unidades de negocio de la empresa, y se puede determinar los movimientos necesarios para cada una de ellas según la participación que estén teniendo dentro del mercado y el crecimiento que estas representen para la empresa. De acuerdo a lo anterior, vemos que la **Automatización de Procesos** requiere de una mayor inversión por parte de la empresa y al mismo tiempo esta actividad tiene buena participación en el mercado, para dicha unidad de negocio se aconseja tenerla vigilada en aspectos económicos, ya que siempre necesitará una buena inyección de dinero para sostenerla en el lugar que se encuentra; también se puede ver y determinar que la **Consultoría Técnica** está generando buenos resultados ya que esta unidad de negocio cuenta con buen flujo de ingresos debido a su buena participación dentro del mercado y también a que no se requiere invertir gran cantidad de dinero para su buen funcionamiento; las unidades de negocio que ejecutan **Servicios en la Nube, Integraciones, Big Data y PSE** necesitarán de algunas revisiones urgentes, ya que se evidencia que se está necesitando una gran cantidad de inversión para que funcionen, pero los resultados esperados no están llegando ya que no cuenta con buena acogida dentro del mercado; por último, y al ser unidades de negocio nuevas y que no cuentan con una adecuada representación por parte de profesionales dentro de la organización, el **Desarrollo de Aplicaciones Web**, y de **APP's Móviles** son unidades de negocio que al final no generan un buen retorno de utilidades, por lo cual se deberá estudiar si se pueden reestructurar o si definitivamente deben ser eliminadas de la oferta de servicios de la organización.

4.2.1.13. MATRIZ DOFA CRUZADA

Esta matriz se elabora luego de haber analizado las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio. Básicamente la realización de esta estrategia consta de la buena identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de poder crear un cruce de factores para así determinar estrategias ofensivas, defensivas, de orientación y de supervivencia.

A partir de la identificación de las variables que conforman los anteriores grupos de características se organizarán de modo que se permita visualizar su correcta ubicación dentro de los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas). Luego de esto se propondrán distintas estrategias según la relación que exista entre Fortalezas/Oportunidades, Debilidades/Oportunidades, Fortalezas/Amenazas, Debilidades/Amenazas.

Tabla 12 Análisis DOFA

			ANÁLISIS INTERNO	
			FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
ANÁLISIS D.O.F.A.			Propiedad	Endeudamiento
			Rendimientos Del Capital Invertido	Alto Nivel De Gastos Fijos
			Rapidez En La Atención De Necesidades	Puntualidad
			Enfoque En El Cliente	Altas Tarifas
			Programas De Fidelización	Seguridad Operacional
			Variedad De Tarifas	Infraestructura Física
			Herramientas Y Soporte Tecnológico	Mapa De Riesgos Operacionales
			Reducción De Costos De Mantenimiento	Estudio Del Índice De Percepción Del Cliente
			Procesos De Selección De Personal	Capacidad Para Reacción A Imprevistos
			Grupo De Innovación	Beneficios A Trabajadores Y Sus Familias
			ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES-O
Incremento de la inversión extranjera.	1, Creación de grupos de interés académico para el fortalecimiento las cualidades profesionales de cada colaborador. La idea es fortalecer la propiedad intelectual de la organización mediante el aumento de conocimiento de los colaboradores y su permanencia en la empresa. 2, Creación de	1, Crear programa de seguimiento y control de avances en el desarrollo de proyectos. 2, Formular programas de beneficios a familiares de los colaboradores. (Incentivos en formación académica)		
Aumento de inversión financiera a las empresas del sector gobierno.				
Aumento de profesionales en el país				
Aumento del poder adquisitivo				
Tratados de libre comercio				
Política de inversión en infraestructura para el país				
Aumento de proveedores de software en la				

		nube.	alianzas estratégicas con empresas del sector con el fin de poder ofrecer servicios más accesibles a todos los tipos de clientes. 3, Creación de grupos de colaboradores con conocimientos específicos en cada una de las unidades de negocio que tiene la empresa	
		Globalidad de acceso a internet		
		Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones.		
		Oferta de ecoturismo nacional		
	AMENAZAS-A	Tasa de cambio del dólar	Estrategias-FA	Estrategias-DA
		Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras.	1, Fortalecimiento de las unidades de negocio que tienen payos proyección. 2, Desarrollar planes corporativos para captar nuevos clientes. 3, Capacitar al personal de Recursos Humanos en nuevas estrategias de reclutamiento de personal apto para las necesidades propias de la empresa.	1, Implementar un equipo multidisciplinario para la generación de Indicadores Clave de Riesgos operacionales. (Programa de riesgos y planes de contingencia), 2, Se debe verificar siempre los pliegos de condiciones de los clientes (requerimientos de personal) antes de participar en licitaciones.
		Actitud al ahorro		
		Disminución de planes de inversión por parte del gobierno		
		Conflictos políticos con países vecinos		
		Cambio en las políticas gubernamentales		
		Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa		
		Velocidad del cambio tecnológico		
		Riesgo en seguridad tecnológica		
		Amenazas naturales		

4.5 DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Es la parte final de la Planeación Estratégica, la gestión de la información es clave para la toma de decisiones dentro de una organización, es una realidad que ningún directivo niega, sin embargo, pese a ser un axioma reconocido, pocas son las compañías que han logrado desarrollar sistemas eficaces de gestión de su información.

La gestión de información es el proceso que se encarga de suministrar los recursos necesarios para la toma de decisiones, así como para mejorar los procesos, productos y servicios de la organización.

4.5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL ÁREA

Con el fin de realizar un buen aprovechamiento de la información y de dar un uso sustentable y real de esta, se realizará un análisis tanto de actividades gerenciales como de otras áreas de la empresa para determinar las metas que se quieren conseguir y los responsables directos para que se pueda lograr lo planeado.

Tabla 13 Cuadro de mando integral del área

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Accionistas	A	Propiedad	Nivel de Productividad	SUP. A 70 %	PRESIDENCIA	Creación de grupos de interés académico para el fortalecimiento las cualidades profesionales de cada colaborador. La idea es fortalecer la propiedad intelectual de la organización mediante el aumento de conocimiento de los colaboradores y su permanencia en la empresa
	B	Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento (Proyecto)	INF. A 20 %	PRESIDENCIA, GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se debe verificar siempre los pliegos de condiciones de los clientes (requerimientos de personal) antes de participar en licitaciones.
	C	Rendimiento de Capital Invertido	Nivel de Rendimiento (ROI)	SUP. A 70 %	PRESIDENCIA	Fortalecimiento de las unidades de negocio que tienen payos proyección.
Clientes	D	Puntualidad	Porcentaje de Aplicación de Cláusulas de Cumplimiento (Proyecto)	INF. A 20 %	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	El desarrollo de los proyectos será realizado solo por personal con experiencia en el área o tareas a implementar. (se evitarán retrasos en entrega de productos)

	E	Variedad de Tarifas	Tasa de Crecimiento de Ventas (Trimestral)	SUP.A 20 %	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Creación de alianzas estratégicas con empresas del sector con el fin de poder ofrecer servicios más accesibles a todos los tipos de clientes.
Procesos Internos	F	Alto Nivel de Gastos Fijos	Reducción de Gastos Fijos por Colaborador	SUP. A 60,0 %	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Crear programa de seguimiento y control de avances en el desarrollo de proyectos.
	G	Reducción de Costos de Mantenimiento	Costo de Mantenimiento Vs. Producción	INF. A 12 %	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Crear programa de seguimiento y control de avances en el desarrollo de proyectos.
	H	Programas de Fidelización	Nivel de Satisfacción del Cliente	SUP. A 80 %	GERENCIA COMERCIAL	Fortalecer el programa de atención a necesidades.
	I	Beneficios a sus Trabajadores y sus Familias	Rotación de Personal (Colaboradores por Semestre)	0	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Formular programas de beneficios a familiares de los colaboradores. (Incentivos en formación académica)
	J	Procesos de Selección de Personal	Nivel de Productividad de Personal (Empleado/Colaborador)	SUP. A 95 %	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Capacitar al personal de Recursos Humanos en nuevas estrategias de reclutamiento de personal apto para las necesidades propias de la empresa.
	K	Mapa de Riesgos Operacionales	Cantidad de KRI Evaluados	SUP. A 70	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Implementar un equipo multidisciplinario para la generación de Indicadores Clave de Riesgos operacionales. (Programa de riesgos y planes de contingencia)
Innovación y Aprendizaje	L	Enfoque en el Cliente	Porcentaje de Incidencias y Quejas de Clientes (Mes)	INF. A 40 %	GERENCIA COMERCIAL	Desarrollar planes corporativos para captar nuevos clientes.
	M	Infraestructura Física	Número de Instalaciones	4 SEDES	GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	
	N	Herramientas y Soporte Tecnológico	Aceptación de Servicios por Parte de la Empresa	SUP. A 80 %	VP SERVICIO	Creación de un área o equipo de trabajo que solamente esté enfocado en el mantenimiento y actualización de los suministros tecnológicos (Sistemas de Información y Hardware)
	O	Grupo de Innovación	Aumento del ROI por Ventas en Mercados Internacionales	SUP. A 20 %	EQUIPO DE CONSULTORÍA, GERENCIA ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	Creación de grupos de colaboradores con conocimientos específicos en cada una de las unidades de negocio que tiene la empresa

Conclusiones y recomendaciones

El resultado de este trabajo de grado está directamente asociado con la relación entre las organizaciones y la implantación de tecnología tomando como guía el esquema de planeación estratégica formulado, esto con el fin de poder brindar soluciones firmes en la organización con el fin de que puedan soportar todos los procesos del negocio, afrontando las exigencias a nivel de negocio junto con la evolución tecnológica.

Dicho lo anterior, es necesario seleccionar proyectos prioritarios a realizar, siempre teniendo presente la finalidad del negocio, la cual es hacer dinero; y teniendo muy claro que un plan estratégico es una herramienta que ayuda al incremento del valor de la organización.

Mencionado lo anterior, hay que tener presente que un plan estratégico no es una tecnología (no se instala), así mismo no es tangible y no da resultados desde el primer día de implantación, es todo un proceso en donde se busca un levantamiento técnico, haciendo ver una organización como una estructura coherente y estructurada.

Adicionalmente, formular e implementar toda una planeación estratégica no es trabajo de un instante, es el trabajo de todo un equipo multidisciplinario con cierto nivel de academia, donde no solo con ser ingeniero o consultor basta, es necesario contar con perspicacia, talento y sobre todo responsabilidad.

Todas las estrategias planteadas dentro de cada uno de los análisis realizados requieren una estructuración mayor, es decir, para que puedan ser ejecutadas forma ordenada y correcta se debe trabajar con la oficina de proyectos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, y ya que se tienen claras cuales son las necesidades (objetivos estratégicos) de la organización, se puede pensar en tener un portafolio de programas, estos programas a su vez deben estar enfocados en la entrega de beneficios y capacidades para cada una de las áreas de la empresa; y es ahora cuando se pueden plantear proyectos de carácter operacional o estratégico que al final tendrán resultados económicos, de cumplimiento de cronogramas, de clima organizacional, etc., es decir, se verá un gran aumento en el valor del negocio (elementos tangibles e intangibles). Lo anteriormente mencionado se debe abordar como un proyecto diferente al cual tratamos en esta investigación, esto debido a su grado de complejidad, estructuración y duración.

Para el trabajo de investigación expuesto en este documento, se plantearon 5 objetivos específicos:

1. Definir el sistema que será implementado. Se logró aclarar y establecer mediante la aceptación y unión de criterios por parte de la junta directiva de la organización, entender su realidad, sus virtudes y debilidades, y también el punto al cual se quiere llegar en un tiempo determinado.

2. Analizar el sistema de la empresa en factores de Atractividad y Competitividad. La organización nunca había tenido un estudio detallado de la posición que ella ocupa en el sector de la consultoría en tecnología, el trabajo realizado permite saber exactamente que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, esto con el fin de establecer estrategias de mejora y de contención ante cada uno de los principales competidores.

3. Diseñar escenarios de futuro: posibles y probables. De acuerdo a los objetivos estratégicos se plantearon escenarios a los cuales se quiere llegar, adicional a su planteamiento, se propusieron estrategias para alcanzar dichos objetivos en un tiempo determinado.

4. Definir la postura estratégica y los planes de acción para la organización. Se plantearon iniciativas estratégicas acordes a la situación actual de la organización, todo esto después de realizar un estudio detallado de la posición que se ocupa dentro del mercado. Estas estrategias deben traducirse en proyectos futuros, los cuales deben ser parte de la Oficina de Proyectos (PMO) de la empresa.

5. Alinear estrategia corporativa con la estrategia de gestión de las TI. La Formulación del Plan Estratégico realizado debe poder aplicarse a cualquier empresa del sector de la consultoría en tecnología, por lo tanto, dentro de nuestra organización se está sistematizando las fases del plan estratégico, esto con el fin de tener otra alternativa de negocio a futuro, la de “Consultoría en Planeación Estratégica y Gerencia de Proyectos”.

Trabajos Futuros

La Oficina de Proyectos (PMO) de la organización será la encargada de tomar las riendas de las Iniciativas Estratégicas propuestas, ya que dichas iniciativas deberán convertirse en proyectos que alimenten los programas de cada una de las áreas (direcciones) de la empresa. Estos proyectos deberán formularse y estructurarse de forma rigurosa para que puedan hacer parte del Portafolio Estratégico de la organización, recordemos que el portafolio siempre estará pensado para dar cumplimiento a la Estrategia Organizacional (Objetivos Estratégicos).

La organización se ha trazado como objetivo futuro, y a mediano plazo (1 año), poder incluir dentro de sus Unidades de Negocio (fuentes de ingreso) la "Consultoría en Planeación Estratégica y Gerencia de Proyectos". Por tal razón se planea sistematizar las fases de la Planeación Estratégica, dicha sistematización se realizará utilizando la infraestructura y personal de la empresa, lo cual aportará en la reducción de costos de implementación y mantenimiento.

Referencias bibliográficas

- ¿Qué es la planeación estratégica? (2013). Recuperado el 20 de abril de 2019. <http://www.todomktblog.com/2013/09/planeacion-estrategica.html>
- Acuña, A. (2012). Análisis de los diferentes modelos. *La gestión de los stakeholders*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag.
- Alarcón, R. (s.f.). Evolución de la planificación estratégica. *Teoría de la administración y la planificación estratégica*. <http://www.monografias.com/docs110/teoria-administracion-y-planificacion-estrategica/teoria-administracion-y-planificacion-estrategica2.shtml>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Guía de Análisis PEST*.
- Astigarra, E. (s.f.). Universidad de Deusto. Método Delphi.
- Barsallo, C. (s.f.). La planificación: facilita los objetivos de la empresa. <http://www.monografias.com/trabajos70/planificacion-facilita-objetivos-empresa/planificacion-facilita-objetivos-empresa2.shtml>
- Godet, M & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Análisis Morfológico*.
- Ieman, A. (2013). Gerencia Educativa, La Matriz de Evaluación del Factor Externo M.E.F.E.
- Lozano, A. (2002). La planificación estratégica. *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de abril de 2019. <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Manene, L. (2013). Estrategias Corporativas. *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. Recuperado el 20 de octubre de 2019. <http://luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Matriz de Impactos Cruzados. Análisis Estructural. Mic Mac. Prospectiva
- Montañez, N. (2017). El modelo de Competitividad Ampliada de Michael Porter. *Comunicación y Organización*. Revista Organización. Actualizado el 16 de mayo de 2017.

<http://www.revistacomunicacion.com/index.php/comunicacion-y-organizacion/522-el-modelo-de-competitividad-ampliada-de-michael-porter>

Narango, E. (2003). Organización y elaboración de proyectos de estudios de usuarios. *Seminario de estudios de usuarios*. Recuperado el 01 de abril de 2019.

<http://aprendeonline.udea.edu.co/boa/contenidos.php/6507de4b37a18e23ae805ec86af5b197/348/1/contenido/unidad4/unidad4.html>

Osterwalder, A. (s.f.). Business Model Canvas. Recuperado el 18 de Julio de 2019.
<http://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva, El análisis de las Fuerzas de Porter.

Ramírez, A & Vidal, E. (2006). Esquema Dirección Estratégica.

Ramírez, A. (2011). Macro Entorno. Matriz PEST.

Restrepo, L. (2015). Matriz de Perfil Competitivo. Actualizado el 25 de septiembre de 2015. <http://prezi.com/ce3cty2utz-4/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>

Sandoval, J. (2009). Árbol de Competencias. Innovaciones técnicas de la administración. Actualizado el 30 de septiembre de 2009.
<http://jsyksandoval.blogspot.com/2009/09/arbol-de-competencias.html>

Anexos

Anexo 1

Hipótesis planteadas para cada una de las Variables Clave seleccionadas en el Mapa Estratégico.

- **H2.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT por cada proyecto a ejecutar, disminuir el **Nivel de Endeudamiento** a un 20%, si actualmente está entre el 40 y 20%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimientos del Capital Invertido, Reducción de Costos de Mantenimiento, Procesos de Selección de Personal, Grupo de Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto Nivel de Gastos Fijos, Puntualidad, Mapa de Riesgos Operacionales, Estudio del Índice de Percepción del Cliente, Capacidad para Reacción a Imprevistos.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Aumento de inversión financiera a las empresas del sector gobierno, Aumento del poder adquisitivo, Aumento de proveedores de software en la nube, Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Actitud al ahorro, Disminución de planes de inversión por parte del gobierno, Disminución de planes de inversión por parte del gobierno, Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa, Velocidad del cambio tecnológico.

- **H3.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma anual, Incrementar Rendimiento de Capital Invertido (**Nivel de Rendimiento (ROI)**) superior al 70%, si actualmente está entre el 40% y 70%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimientos del Capital Invertido, Rapidez en la Atención de Necesidades, Programas de Fidelización, Variedad de Tarifas, Herramientas y Soporte Tecnológico, Reducción de Costos de Mantenimiento, Grupo de Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento, Alto Nivel de Gastos Fijos, Puntualidad, Altas Tarifas, Mapa de Riesgos Operacionales, Estudio del Índice de Percepción del Cliente.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Aumento de inversión financiera a las empresas del sector gobierno., Tratados de libre comercio, Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones, 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Actitud al ahorro, Disminución de planes de inversión por parte del gobierno, Conflictos políticos con países vecinos, Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa, Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H4.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT por proyecto, disminuir el nivel de sanciones por Puntualidad (incumplimiento) (**Porcentaje de Aplicación de Cláusulas de Cumplimiento**) inferior al 20%, si actualmente está entre el 50% y 40%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la Atención de Necesidades, Enfoque en el Cliente, Herramientas y Soporte Tecnológico, Procesos de Selección de Personal, Grupo de Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa De Riesgos Operacionales, Estudio Del Índice De Percepción Del Cliente, Capacidad Para Reacción A Imprevistos.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de profesionales en el país, Aumento de proveedores de software en la nube., Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa, Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H5.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma trimestral, y de acuerdo a su Variedad de Tarifas en Servicios, aumentar el **Crecimiento de sus Ventas** a un 20%, si actualmente está entre el 10 y 17%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la Atención de Necesidades, Programas de Fidelización, Herramientas y Soporte Tecnológico, Procesos de Selección de Personal. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad, Seguridad Operacional, Estudio del Índice de Percepción del Cliente, Beneficios a Trabajadores y sus Familias.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Tratados de libre comercio, Política de inversión en infraestructura para el país, Globalidad de acceso a internet, 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras, Actitud al ahorro, Disminución de planes de inversión por parte del gobierno, Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H6.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT en seis meses, obtener una **Reducción de Gastos Fijos por Colaborador** superior al 60%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
		X			

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Costos de Mantenimiento, Procesos de Selección de Personal. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Riesgos Operacionales.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p>

- **H7.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma mensual, lograr una Reducción de Costos de Mantenimiento (**Costo de Mantenimiento Vs. Producción**) inferior al 12%, si actualmente es de alrededor del 15%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
		X			

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad, Enfoque en el Cliente, Herramientas y Soporte Tecnológico, Procesos de Selección de Personal. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Operacional, Capacidad Para Reacción A Imprevistos.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de proveedores de software en la nube, Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa, Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H8.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma mensual, mejorar los Programas de Fidelización aumentando los **Niveles de Satisfacción del Cliente** en un 80%, si actualmente están entre el 65 y 75%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la Atención de Necesidades, Enfoque en el Cliente, Programas de Fidelización, Variedad de Tarifas de Servicios, Grupo de Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto Nivel de Gastos Fijos, Puntualidad, Altas Tarifas de Implementación de Procesos, Infraestructura Física, Estudio Del Índice De Percepción Del Cliente.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de profesionales en el país, Aumento de proveedores de software en la nube, Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras, Velocidad del cambio tecnológico, Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H9.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma semestral, aumentar los Beneficios a sus Trabajadores para bajar los niveles de **Rotación de Personal** a 0, si actualmente hay una rotación de 1 o 2 colaboradores cada seis meses?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
				X	

Justificación de las respuestas:

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Selección de Personal, Grupo de Innovación. 	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Operacional, Infraestructura Física.
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Globalidad de acceso a internet. 	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo en seguridad tecnológica.

- **H10.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT, mejorar los Procesos de Selección de Personal para aumentar los **Niveles de Productividad** al 95%, si actualmente están en el 80%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y Soporte Tecnológico, Grupo de Innovación 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Operacional, Estudio del Índice de Percepción Del Cliente
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de profesionales en el país, Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras.

- **H11.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT en seis meses, obtener un Mapa de Riesgos Operacionales (**Cantidad de KRI Evaluados**) con más de 70 KRI, si actualmente no se cuenta con ninguno de ellos?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
				X	

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el Cliente, Programas de Fidelización, Herramientas y Soporte Tecnológico. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio del Índice de Percepción del Cliente.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p>

- **H12.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT de forma mensual, mejorar el Enfoque Hacia el Cliente reduciendo el **Porcentaje de Incidencias y Quejas** a un 40%, si actualmente es del 50%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
				X	

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la Atención de Necesidades, Programas de Fidelización, Variedad de Tarifas, Herramientas y Soporte Tecnológico, Procesos de Selección de Personal, Grupo De Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad, Mapa de Riesgos Operacionales, Estudio del Índice de Percepción del Cliente, Capacidad para Reacción a Imprevistos, Beneficios a Trabajadores y sus Familias.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de profesionales en el país, Aumento de proveedores de software en la nube. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras, Velocidad del cambio tecnológico.

- **H13.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT al 2025, obtener una Infraestructura Física (**Número de Instalaciones**) con 4 sedes, si actualmente es de solamente 1?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad, Rendimientos del Capital Invertido, Enfoque en el Cliente, Reducción de Costos de Mantenimiento, Procesos de Selección de Personal. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento, Alto Nivel De Gastos Fijos, Seguridad Operacional.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Aumento de profesionales en el país, Aumento del poder adquisitivo, Tratados de libre comercio, Política de inversión en infraestructura para el país, 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Integración hacia adelante por parte de empresas proveedoras, Actitud al ahorro, Conflictos políticos con países vecinos, Cambio en las políticas gubernamentales, Amenazas naturales.

- **H14.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT, mejorar en Herramientas y Soporte Tecnológico, teniendo en cuenta los **Niveles de Aceptación de Servicios** por parte del cliente, para superar el 80%, si actualmente están entre el 60 y 80%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
			X		

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la Atención de Necesidades, Programas de Fidelización, Variedad de Tarifas de Servicios, Grupo de Innovación. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad, Altas Tarifas en Sistematización de Procesos, Infraestructura Física, Estudio del Índice de Percepción del Cliente, Capacidad Para Reacción a Imprevistos
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de profesionales en el país, Aumento de proveedores de software en la nube, Globalidad de acceso a internet. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de planes de inversión por parte del gobierno, Velocidad del cambio tecnológico.

- **H15.** ¿Qué tan probable es para BPM-LAT para 2025, aumentar y mejorar los Grupos de Innovación para lograr un **Aumento en el ROI por Ventas en Mercados Internacionales** superiores al 20%, si actualmente es del 10%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	
				X	

Justificación de las respuestas:

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimientos del Capital Invertido, Programas de Fidelización, Herramientas y Soporte Tecnológico, Procesos de Selección de Personal. 	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento, Alto Nivel de Gastos Fijos, Altas Tarifas en Sistematización de Procesos, Estudio Del Índice de Percepción Del Cliente.
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión extranjera, Aumento de profesionales en el país, Tratados de libre comercio, Aumento de proveedores de software en la nube, Globalidad de acceso a internet, Necesidad de optimización de procesos industriales y de negocio en las organizaciones. 	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio del dólar, Conflictos políticos con países vecinos, Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de las tecnologías con que cuenta la empresa, Riesgo en seguridad tecnológica.