

Plan estratégico para el departamento de Outsourcing de Datecsa S.A

Aldemar Aponte Manzano

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas

Director de trabajo de grado:

Silvio Borrero

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y

Económicas

Cali, junio de 2017

Contenido

Contenido	i
Resumen	iv
Palabras claves	iv
Abstract	v
Keywords	v
1. Introducción	1
2. Presentación de la Empresa	1
2.1. Outsourcing:	2
2.2. Objetivo / Motivación	3
2.3. Misión (Departamento de Outsourcing)	4
2.4. Visión (Departamento de Outsourcing)	4
2.5. Valores corporativos	5
3. Modelo de negocio	5
3.1. Propuesta de valor	6
3.2. Segmento de clientes	6
3.3. Canales de Distribución	6
3.4. Recursos, Capacidades y Actividades Claves	7
3.5. Estructura de Costos	9

3.6.	Flujo de Ingresos.....	10
4.	Análisis externo	12
4.1.	Matriz PESTAL.....	13
4.2.	Matriz EFE	15
4.3.	Conclusiones del análisis externo	15
4.4.	Competencia relevante	16
5.	Análisis Interno y de competitividad.....	20
5.1.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	21
5.2.	Análisis financiero	23
5.3.	Análisis de Competitividad	24
5.4.	Perfil de Competitividad	25
5.5.	Matriz EFI.....	26
5.6.	Matriz de 3x3 (GE-McKinsey)	27
5.7.	Matriz FODA Ampliada.....	28
6.	Objetivos Estratégicos	30
6.1.	Mapa estratégico.....	31
6.2.	Objetivos	32
7.	Estrategia Corporativa	34
8.	Plan Estratégico.....	34
9.	Conclusiones	35

Bibliografía.....	37
Anexo 1. Pestal y cinco fuerzas de Porter	38
Anexo 2. Síntesis análisis externo	39
Anexo 3. Análisis externo – Matriz EFE.....	40
Anexo 4. Análisis de Pareto – Matriz EFE	42
Anexo 5. Participación de mercado	43
Anexo 6. PyG Departamento de Outsourcing.....	44
Anexo 7. Síntesis análisis competitivo	45
Anexo 8. Importancia del factor clave.....	46
Anexo 9. Análisis externo matriz EFI	47
Anexo 10. Matriz 3x3 (GE-McKINSEY)	48
Anexo 11. Matriz 3x3 (GE-McKINSEY)	49

Resumen

El presente documento pretende plasmar el análisis realizado dentro del Departamento de Outsourcing de Datecsa S.A. respecto a su propuesta actual de valor y como debe de afrontar los retos futuros si pretende mantenerse dentro del mercado de los servicios tecnológicos.

Es así como en un principio se estudiaron los factores internos que afectan tanto positiva como negativamente a la compañía y con base en la experiencia y las tendencias del mercado se identificó hacia donde debe encaminar sus esfuerzos la compañía para seguir participando activamente dentro del mercado tecnológico colombiano e incursionar dentro del mercado latinoamericano.

Posteriormente se realizó un estudio de las fuerzas externas que afectan al departamento de Outsourcing, incluyendo su competencia principal. Mediante dicho estudio se identificó la posición actual de la compañía y se propusieron una serie de estrategias para lograr los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

Palabras claves

Integración, mercado, soluciones, rentabilidad, contratos.

Summary

The document at hand portrays the analysis done by the Outsourcing Department of Datecsa SA regarding its current value offers and how it must cope with future challenges if it pretends to maintain its foothold in the technological services market.

To begin with, internal factors were studied to understand their positive and negative impacts to the company, and based on experience and market tendencies it was suggested where the company should deploy its efforts in order to remain an active player in the Colombian technological market and later branch out into the Latin American market.

Finally, external aspects that affect the Outsourcing Department were studied, including its key competitors. Thru these considerations the current standing of the company was revealed and a series of strategies were proposed to reach medium and long term goals.

Keywords

Outsourcing, print, consulting, Commodities

1. Introducción

Los servicios ofrecidos por las compañías de tecnología cada vez están más expuestos a ser mejorados o imitados por las diferentes industrias del sector. De tal manera que se vuelve un deber mantenerse a la vanguardia de las nuevas tendencias tecnológicas que hay en el mercado.

De este modo, se estudiaron los diferentes productos y servicios que ofrece el departamento de Outsourcing de Datecsa S.A., cuál es su propuesta de valor, y si hoy por hoy está siendo percibida por sus clientes como en el pasado. Del mismo modo, se analizaron los diferentes factores (internos y externos) que afectan al Departamento de Outsourcing y como estos influyen dentro de las tendencias que se vienen observando en el sector tecnológico empresarial.

Con base en dicho diagnóstico se identificaron cuáles son los retos que debe de afrontar el Departamento de Outsourcing de Datecsa en el mediano y largo plazo y cuales estrategias debería desarrollar para lograr sus objetivos estratégicos.

2. Presentación de la Empresa

DATECSA S.A. se constituyó en 1991 en la ciudad de Cali, como respuesta a las posibilidades de importación, creadas con la apertura económica. Empezó comercializando televisores, equipos de sonido, hornos microondas y faxes. A partir del año 1993 inició el comercio de copadoras, con el fin de fortalecer la línea de Equipos de Oficina, e impulsó, entre otros, el sistema de Outsourcing, dirigido a los sectores financieros y real.

Ante las necesidades del mercado y la gran acogida de la marca SHARP, en el año 1992, se abrieron oficinas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira. En el año 1999, se canceló la línea de electrodomésticos debido a sus bajos resultados. La empresa se dedica a comercializar equipos de oficina y crea un departamento especializado en promociones y canales.

A partir del año 2001 DATECSA S.A. complemento su portafolio con las impresoras marca Kyocera, compañía de reconocida trayectoria en el ámbito mundial. Con esta nueva línea se inicia el desarrollo e implementación de soluciones documentales. En el año 2010 se dio inicio a la nueva unidad de negocio de señalización digital Inmedia DATECSA; y paralelamente se alía con la marca LG para la solución de monitores industriales de señalización digital.

En 2013 incorporo a su portafolio la marca Fujitsu, para escáner. Se inició así la unidad de negocio de gestión documental. Paralelamente, Canon compra a la empresa OCE, y Datecsa inicia la comercialización de productos para prensa digital y plotters dirigidos al mercado de las artes gráficas y la publicidad, entre otros.

A mediados de 2015 Datecsa abre su nueva sede en la ciudad de Bucaramanga.

2.1. Outsourcing:

Datecsa cuenta con un sistema de Outsourcing práctico, económico y flexible, pues brinda soluciones de acuerdo con las necesidades reales de cada uno de sus clientes. Cuenta, además, con diferentes modalidades de contrato: desde renta de equipos hasta servicio de Outsourcing para el manejo de copiado, impresión, correo

electrónico, formas electrónicas, fax y automatización de salas de vídeo proyección.

Las modalidades de operación son las siguientes:

- Mínimo garantizado.
- Canon de arrendamiento.
- Costo por toda página.
- Centros de copiado.

Las soluciones incluyen equipos, repuestos, mantenimientos preventivos y correctivos, mano de obra y suministros para el correcto funcionamiento de dichos equipos; y si es necesario, software de administración y salida de documentos.

2.2. Objetivo / Motivación

Para Datecsa S.A, y en especial para el Departamento de Outsourcing, es fundamental la creación de un plan estratégico que permita afrontar los nuevos retos del mercado. Estos retos se presentan debido a que la dinámica del sector está cambiando. Los clientes (empresas) están más enfocados en contratar las soluciones documentales, especialmente por el factor precio, y prácticamente están dejando este producto como una especie de commodity. Lo anterior afecta directamente a Datecsa, pues hasta el momento su principal ventaja competitiva ha sido el excelente servicio que presta a sus clientes. Lo anterior implica tener, en muchos casos, unos sobrecostos que hoy por hoy los clientes no están dispuestos a asumir.

2.3. Misión (Departamento de Outsourcing)

En el Departamento de Outsourcing diseñamos e implementamos soluciones de tecnología, con el fin de optimizar y reducir los costos para nuestros clientes. Esto es posible gracias a que contamos con proveedores de primer nivel y personal altamente competente. A nuestros colaboradores les brindamos oportunidades de desarrollo profesional y personal que les permitan mejorar su calidad de vida.

2.4. Visión (Departamento de Outsourcing)

Para el año 2027, el Departamento de Outsourcing de Datecsa será reconocido como líder en el mercado colombiano en la integración de soluciones tecnológicas, e incursionaremos en el mercado latinoamericano, brindando productos y servicios amigables con la sociedad y el medio ambiente.

2.5. Valores corporativos

- Ética y transparencia.
- Respeto a los clientes.
- Confianza en nuestra gente.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad e innovación.
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de empleados y colaboradores.

3. Modelo de negocio

El departamento de Outsourcing de Datecsa ofrece soluciones documentales, audiovisuales, carteleras digitales y quioscos y turneros bajo la modalidad de Renta para personas jurídicas con capacidad financiera demostrable dentro del mercado colombiano. Existen varias modalidades de contratación:

- Canon de arrendamiento
- Canon de arrendamiento y costo por toda pagina
- Mínimo garantizado
- Costo por toda pagina

Las soluciones documentales incluyen dentro de la renta: equipos, tóner, repuestos, suministros y mano de obra.

Para las otras soluciones se incluye: equipos, repuestos y mano de obra.

3.1. Propuesta de valor

Ofrecer un servicio de excelente calidad en el diseño, implementación y desarrollo de soluciones documentales y audiovisuales garantizándole a nuestros clientes la continuidad del servicio en todo momento con productos de óptima calidad.

3.2. Segmento de clientes

En el departamento de Outsourcing tenemos como clientes objetivos las personas jurídicas que cuentan con una solidez financiera que les permita cumplir con sus obligaciones ante nuestra empresa. En la actualidad contamos con más de 600 clientes y más de 800 contratos de Outsourcing.

3.3. Canales de Distribución

Datecsa S.A. cuenta con varios canales de distribución para hacer llegar sus productos a los clientes, tales como venta directa, distribuidores, almacenes de cadena entre otros. Pero el departamento de Outsourcing solo maneja el canal de distribución directo, es decir, con su propia fuerza de ventas. En muy contadas

ocasiones un distribuidor puede acercarnos un negocio que, en caso de salir, se le paga a este una comisión de éxito, pero la contratación como tal la realiza Datecsa con el cliente final.

3.4. Recursos, Capacidades y Actividades Claves

Comerciales

- Trabajar en soluciones acordes a las necesidades de cada cliente.
- Escuchar los clientes.
- Brindar soluciones integrales.
- Buscar nuevas unidades de negocios.
- Brindar asesoría, acompañamiento e implementación en las soluciones ofrecidas.
- Distribuir productos y prestar servicios de excelente Calidad.

Corporativas

- Personal calificado en todas las áreas de conocimiento, para brindar soluciones integrales.
- Más de 630 colaboradores a nivel nacional.
- Contamos con una unidad especializada en proveer y servir soluciones de integración con ingenieros certificados en los estándares internacionales como PMI, ITIL, CISCO, MICROSOFT, CISSP, ECM,

CALIDAD, entre otros. Cumplir la legislación vigente frente a la seguridad industrial, salud ocupacional, ambiente y otros contractuales o aplicables.

- Trabajar continuamente por el servicio al cliente.
- Apoyar diferentes causas sociales al realizar una donación en dinero a instituciones de beneficencia en el país por cada cartucho de tóner vacío devuelto a Datecsa S.A por dichas instituciones.
- Reforzar la cultura corporativa y su clima organizacional.

Ambientales

- Controlar los impactos ambientales generados por nuestras actividades en aspectos tales como: generación de residuos RAEE y otros residuos.
- Cumplir con la normatividad ambiental, dando la confianza de gestionar los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) con empresas que tienen las respectivas licencias y permisos ambientales.
- Gestionar residuos sin ningún costo, emitiendo el respectivo certificado de disposición final garantizando el correcto manejo de los mismos.
- Reducir la contaminación ambiental al contar con programas de recolección de residuos de RAEE y cartuchos de tener, evitando que sean dispuestos de forma incorrecta.
- Reincorporar al ciclo productivo la mayor cantidad de residuos potencialmente reciclables.

Operativas

- Optimización y renovación constante de los procesos.

Infraestructura:

- Infraestructura a nivel nacional.
- Sistemas integrales de comunicación.
- Amplia red de servicios autorizados.
- Renovación tecnológica permanente.
- Cuenta con software propio con un alto nivel de madurez enfocado a brindar soluciones en gestión documental y audiovisual.

3.5. Estructura de Costos

El departamento de Outsourcing maneja un margen bruto en promedio de aproximadamente del 32%. Dentro de los costos más relevantes están:

Tabla 1. Estructura de costos del departamento de Outsourcing

Concepto	% del Costo
Tóner, repuestos y suministros	53,30%
Depreciación	23,60%
Arrendamientos (Leasing)	8,20%
Personal	7,30%

Información suministrada por el departamento de contabilidad de Datecsa S.A.

Entre estos cuatro rubros se concentra el 92,8% del total de los costos del departamento. El margen operativo en promedio es del 24%. Estos son los gastos más relevantes:

Tabla 2. Estructura de gastos del departamento de Outsourcing

Concepto	% del Gasto
Gastos de personal	34,00%
Distribución técnica	23,90%
Distribución administrativa	28,20%

Información suministrada por el departamento de contabilidad de Datecsa S.A.

Entre estos tres rubros se concentra el 86,1% del total de los costos del departamento.

3.6. Flujo de Ingresos

Por política general, el departamento de Outsourcing orienta sus negociaciones con los clientes hacia contratos a 3 años, pero dejando abierta la posibilidad de realizar contratos a términos de tiempo diferentes a dicha política dependiendo de la importancia y relevancia del potencial cliente.

Las siguientes son las líneas de servicios de Outsourcing que generan ingresos:

Tabla 3. Estructura de ingresos por línea de negocio del departamento de Outsourcing.

Línea	Ingresos Mes	Participación
PRINT	3.269.482.355	81,8%
AUDIOVISUALES	214.121.672	5,4%
PRODUCCION	200.534.051	5,0%
INMEDIA	140.635.600	3,5%
G. DOCUMENTAL	93.404.117	2,3%
PAPEL	29.928.059	0,7%
K Y T	22.777.054	0,6%
OTROS	22.120.230	0,6%
ESCANER	1.979.592	0,0%
TOTAL	3.994.982.730	100,0%

Información suministrada por el departamento de Outsourcing de Datecsa S.A.

Tabla 4. Modelo Canvas del departamento de Outsourcing

Business Model Canvas		Diseñado para:	Datecsa S.A. (Departamento de Outsourcing)																																		
		Diseñado por:	Aldemar Aponte Manzano																																		
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes																																	
MOTIVACIÓN PARA REALIZAR ALIANZAS: * Contrato de distribución exclusiva con Kyocera. * Distribución directa con otros proveedores de tecnología. * Diferentes alternativas para proveedores * Servicios autorizados para cubrimiento	CATEGORÍAS: * Comerciales * Corporativas * Ambientales * Operativas <hr/> Recursos Clave TIPOS DE RECURSOS: * Personal competente * Exclusividad en la marca Kyocera * De infraestructura * Correcto manejo de los desechos electrónicos	EXCELENTE SERVICIO REPRESENTADO EN: * Agencias en las principales ciudades de Colombia * Mas de 25 servicios autorizados (cobrimiento nacional) * Mas de 10.000 millones de pesos en repuestos y Mas de 4.500 millones de pesos en inventario * Tiempos de respuesta y de solución acordes a las * Flexibilidad en las negociaciones contractuales * Mas de 140 técnicos e ingenieros certificados.	ESTRETEGICAS: * Asesoría personalizada para el correcto diseño de las soluciones tecnológicas * Mas de 25 servicios autorizados en todo el país. * Asesoría para el mejoramiento de procesos y reducción de costo * Rapidez y flexibilidad para tomar decisiones que solucionen los problemas de nuestros clientes * Contratos que garanticen relaciones a largo plazo * Evaluación y retroalimentación de la satisfacción de nuestros clientes <hr/> Canales de Distribución De tipo directo, solo con nuestra propia fuerza de ventas llegamos al cliente final	MEDIOS: * Voz a Voz entre las empresas * Revistas especializadas * Participación en ferias especializadas * Internet																																	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos																																			
Los costos de Outsourcing están alrededor de los 2.683 millones de pesos mensuales, lo que genera un margen bruto de alrededor del 32%. En cuanto a los gastos, estos ascienden aproximadamente a 316 millones de pesos mensuales, dando un margen operativo del 24%. Estos son sus principales rubros:		TIPOS: Los ingresos del departamento de Outsourcing son generados por contratos de arrendamiento. Generalmente, por política a 3 años. Estos ingresos están distribuidos en las siguientes líneas de servicio:																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>% del Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tóner, repuestos y suministros</td> <td>53,30%</td> </tr> <tr> <td>Depreciación</td> <td>23,60%</td> </tr> <tr> <td>Arrendamientos (Leasing)</td> <td>8,20%</td> </tr> <tr> <td>Personal</td> <td>7,30%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Entre estos cuatro rubros se concentra el 92,8% del total de los costos del departamento.</p>	Concepto	% del Costo	Tóner, repuestos y suministros	53,30%	Depreciación	23,60%	Arrendamientos (Leasing)	8,20%	Personal	7,30%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>% del Gasto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gastos de personal</td> <td>34,00%</td> </tr> <tr> <td>Distribución técnica</td> <td>23,90%</td> </tr> <tr> <td>Distribución administrativa</td> <td>28,20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Entre estos tres rubros se concentra el 86,1% del total de los costos del departamento.</p>	Concepto	% del Gasto	Gastos de personal	34,00%	Distribución técnica	23,90%	Distribución administrativa	28,20%	PUNTO DE EQUILIBRIO																	
Concepto	% del Costo																																				
Tóner, repuestos y suministros	53,30%																																				
Depreciación	23,60%																																				
Arrendamientos (Leasing)	8,20%																																				
Personal	7,30%																																				
Concepto	% del Gasto																																				
Gastos de personal	34,00%																																				
Distribución técnica	23,90%																																				
Distribución administrativa	28,20%																																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea</th> <th>Ingresos Mes</th> <th>Participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRINT</td> <td>3.269.482.355</td> <td>81,8%</td> </tr> <tr> <td>AUDIOVISUALES</td> <td>214.121.672</td> <td>5,4%</td> </tr> <tr> <td>PRODUCCION</td> <td>200.534.051</td> <td>5,0%</td> </tr> <tr> <td>INMEDIA</td> <td>140.635.600</td> <td>3,5%</td> </tr> <tr> <td>G. DOCUMENTAL</td> <td>93.404.117</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>PAPEL</td> <td>29.928.059</td> <td>0,7%</td> </tr> <tr> <td>K Y T</td> <td>22.777.054</td> <td>0,6%</td> </tr> <tr> <td>OTROS</td> <td>22.120.230</td> <td>0,6%</td> </tr> <tr> <td>ESCANER</td> <td>1.979.592</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>3.994.982.730</td> <td>100,0%</td> </tr> </tbody> </table>			Línea	Ingresos Mes	Participación	PRINT	3.269.482.355	81,8%	AUDIOVISUALES	214.121.672	5,4%	PRODUCCION	200.534.051	5,0%	INMEDIA	140.635.600	3,5%	G. DOCUMENTAL	93.404.117	2,3%	PAPEL	29.928.059	0,7%	K Y T	22.777.054	0,6%	OTROS	22.120.230	0,6%	ESCANER	1.979.592	0,0%	TOTAL	3.994.982.730	100,0%
Línea	Ingresos Mes	Participación																																			
PRINT	3.269.482.355	81,8%																																			
AUDIOVISUALES	214.121.672	5,4%																																			
PRODUCCION	200.534.051	5,0%																																			
INMEDIA	140.635.600	3,5%																																			
G. DOCUMENTAL	93.404.117	2,3%																																			
PAPEL	29.928.059	0,7%																																			
K Y T	22.777.054	0,6%																																			
OTROS	22.120.230	0,6%																																			
ESCANER	1.979.592	0,0%																																			
TOTAL	3.994.982.730	100,0%																																			

Modelo Canvas desarrollado por el investigador para el departamento de contabilidad de Datecsa S.A.

4. Análisis externo

El análisis externo del Departamento de Outsourcing de Datecsa S.A. se ha realizado con la metodología de la matriz de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales (PESTAL) y las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, s.f.). Para ello se han convocado a cinco colaboradores (ver fotografía 1), quienes son concedores de los factores positivos y negativos que afectan directa o indirectamente la Organización, y en especial al Departamento de Outsourcing. Estos son:

- Michael Hobrecker, Gerente de Postventa.
- Dario Aponte, Gerente de Outsourcing.
- Aldemar Aponte, Jefe de Outsourcing.
- Maximiliano Medina, Gerente de Proyectos.
- Alfredo Correa, Supervisor de Operaciones.



Fotografía 1. Reunión para la revisión de la matriz EFE en el departamento de Outsourcing de Datecsa S.A.

4.1. Matriz PESTAL

Gracias a la Matriz PESTAL, la Organización puede identificar los diferentes factores del entorno general que la afectan de una u otra manera. Esto permite asignarle valores a cada factor, para determinar su peso y su relevancia tanto para el sector como para la organización. La anterior matriz se ha complementado con la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite identificar cuáles son los factores más relevantes ante su actual o potencial competencia. De este modo, la empresa cuenta con herramientas para desarrollar un plan, con el fin de maximizar sus oportunidades y minimizar las amenazas. Así lo explica el profesor Michael Eugene Porter: “Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste” (Porter, s.f.).

Tanto para la Matriz PESTAL como para la Matriz de las cinco fuerzas de Porter, se definieron los factores que afectan positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) en los aspectos relacionados en la siguiente tabla numero 5:

Tabla 5. Factores que influyen dentro de las Cinco Fuerzas de Porter

Matriz PESTAL	Cinco Fuerzas de Porter
Político	Poder de negociación de los proveedores
Económico	Poder de negociación de los compradores
Social	Amenaza de entrada de nuevos competidores
Tecnológico	Amenaza de introducción de productos sustitutos
Medio ambiente natural	Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia
Legal	

A cada uno de estos se le asignó un valor respecto a su incidencia dentro del sector, y un valor de eficacia de la organización, para potencializar o mitigar este factor (ver anexo 1).

En el anexo 2 se observa un resumen del valor definitivo por cada una de las categorías, tanto en el entorno como en la organización. Este gráfico evidencia la influencia de cada de estas dentro de las dos matrices anteriores.

Posteriormente aparece la ponderación de la calificación dada a cada uno de los factores, y su respectivo peso dentro del total de la calificación dada a la importancia del factor (ver anexo 3).

Además, se han separado las oportunidades de las amenazas, y se ha ordenado, en orden descendente, mediante un análisis de Pareto para determinar cuáles son los factores que más afectan a la organización, y diseñarles su respectivo plan de acción (ver anexo 4).

4.2. Matriz EFE

Gracias a la Matriz EFE (evaluación de factores externos), la Organización puede identificar los diferentes factores externos que la afectan de una u otra manera. Esto permite asignarle valores a cada factor, para determinar su peso y su relevancia tanto para el sector como para la organización. Tal como lo define Jose Contreras en su página web: “La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Contreras, 2017).

4.3. Conclusiones del análisis externo

Con base en los resultados arrojados por la Matriz PESTA, la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz EFE, y la priorización de factores externos por medio del análisis de Pareto, se ha llegado a la conclusión de que los principales factores para atacar, mediante el diseño de un plan de acción para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, son:

Oportunidades

- Gestión empresarial del contenido.
- Actualización tecnológica de las empresas.
- Facturación electrónica.

- Apoyos a la creación de microempresas.
- Energías renovables.
- Disponibilidad de inventarios.
- Facturación electrónica.

Amenazas

- Imposición de precios.
- Ingreso de competidores con estructuras livianas.
- Presencia directa del fabricante.
- Proveedores con equipos usados.
- Ofrecimiento de suministros genéricos.
- Volatilidad TRM.
- Condiciones contractuales.

Los anteriores factores fueron escogidos dentro del universo analizado, debido a su peso o relevancia para la organización.

4.4. Competencia relevante

Dentro del portafolio de productos de que ofrece el Departamento de Outsourcing de Datecsa, se evidencia que el mayor conocimiento que se tiene sobre la competencia es sobre los productos de Print, (impresoras y

multifuncionales de la marca Kyocera), estos equipos son el insumo principal para el diseño y desarrollo de las soluciones documentales.

Dentro de mercado colombiano los principales competidores de soluciones documentales están dados por marcas. Datecsa es el tercer mayor distribuidor de Kyocera en Latinoamérica, por lo tanto, el presente análisis de la competencia cuando se hable de Kyocera, se debe de entender que es Datecsa dentro del mercado colombiano.

Para los otros productos no existen datos claros ni exactos del tamaño del mercado ni de la participación del mercado de la compañía. Los principales competidores son:

Hewlett-Packard: más conocida como HP, Es la mayor empresa de tecnologías de información del mundo, pues superó a IBM en 2006. Fabrica y comercializa hardware y software, y presta servicios de asistencia informática. Vende más de 10 mil productos diferentes en el campo de la electrónica y la computación. Tiene su sede en Palo Alto, California (EE. UU.).

Fue fundada por Bill Hewlett y Dave Packard, dos compañeros de la universidad de Stanford. Comenzaron en el garaje de su casa construyendo osciladores de audio. Walt Disney fue uno de sus primeros clientes al comprarle osciladores para su película Fantasía.

HP en 1968 comenzó a desarrollar calculadoras eléctricas. La HP 9100A de 1968 fue la primera calculadora fabricada por HP. La calculadora HP-35 de 1972 fue la primera calculadora electrónica de mano. La HP-65 de 1975 fue la primera calculadora programable de mano. La HP-41C de 1979 fue la primera calculadora

alfanumérica y expandible de mano. La HP-28C de 1987 fue la primera calculadora que resuelve problemas algebraicos simbólicamente.

Se inició en el área de la computación en el año 1966 con la 2116A, computadora para analizar los datos que producían los instrumentos de HP. En 1972 entró a la informática comercial con su serie 3000. Un sistema multiusuario de alta fiabilidad para la época. En 1982 presentó su primera estación de trabajo llamada HP 9000. En 1984 lanzó la impresora LaserJet, revolucionando ese mercado. (Alegsa, 2010)

Ricoh Company: Constituida en 1936, Ricoh Company, Ltd. tiene su sede en Tokio, Japón y está presente en todo el mundo. Con más de 108 000 colaboradores en todo el mundo, somos especialistas en soluciones para la oficina, servicios de gestión documental e impresión de producción. Trabajamos con organizaciones de todo el mundo para transformar la forma en que trabajan. También desarrollamos equipos para el tratamiento de imágenes, productos industriales y soluciones de sistemas de redes. Nuestra historia de innovación fue fruto de una chispa de inspiración. (Ricoh, s.f.)

Lexmark: Lexmark crea innovadoras soluciones y tecnologías de imagen que ayudan a los clientes de todo el mundo a imprimir, proteger y administrar información con facilidad, eficiencia y valor inigualables. Al combinar innovadoras tecnologías con vasta experiencia en la industria, Lexmark simplifica la compleja intersección de la información digital e impresa en el comercio minorista, los servicios financieros, atención médica, manufacturas, educación, gobierno y más.

Fundada en 1991, Lexmark es reconocida como líder mundial en soluciones de tecnología de imagen e impresión, y servicios administrados de impresión por

muchas de las empresas de análisis de mercado líderes de la industria tecnológica. Lexmark vende sus productos y servicios en más de 170 países, y sus oficinas centrales se encuentran en Lexington, Kentucky.

La cultura de investigación, colaboración y nivel de respuesta de Lexmark refuerza una profunda conexión recíproca con nuestros clientes mediante las soluciones que creamos y la atención constante que brindamos. Este excepcional compromiso con el cliente se traduce en tasas de fidelidad del cliente superiores al 95 por ciento en toda nuestra base de clientes en todo el mundo. (Lexmark, s.f.)

Samsung: desde su fundación en Suwon, Corea, en 1969, Samsung Electronics ha llegado a convertirse en un líder mundial en tecnología de la información, con más de 200 subsidiarias en todo el mundo.

Entre las ofertas de la empresa se incluyen electrodomésticos como televisores, monitores, refrigeradores y lavadoras, además de productos de telecomunicación móvil, como smartphones y tablets. Samsung sigue siendo también un proveedor de confianza de componentes electrónicos clave como DRAM y semiconductores no destinados a memoria.

Samsung tiene el objetivo de crear y comercializar productos y servicios que permitan aumentar la calidad de vida de sus clientes de todo el mundo. Además, tiene el firme compromiso de mejorar la sociedad en general con su búsqueda constante de innovaciones revolucionarias y la creación de valor. (Samsung, s.f.)

En el informe de composición del mercado se analiza el mercado de hogares y el corporativo en Colombia durante los tres primeros cuartos del año 2016, tanto en cajas (equipos impresoras y multifuncionales) como en valores.

Dentro del mercado local, encontramos que, entre estas 4 marcas, sumadas a Kyocera se distribuyen más del 95% del mercado colombiano en unidades, y más del 90% en ingresos. El resto del mercado se lo disputan otras marcas de menor importancia.

En la composición del mercado colombiano de impresoras y multifuncionales se destaca que la marca HP es líder tanto en unidades como en ingresos, a pesar de la diferencia de participaciones ya que en unidades tiene el 57.6% y en ingresos el 40.1%, lo que indica que su relación entre precios de venta y unidades no es la mejor.

Por el contrario, Kyocera ocupa el tercer lugar de participación de mercado en unidades, con el 9%, pero el segundo lugar de participación en ingresos con el 17%, lo cual demuestra una relación más óptima entre las unidades vendidas y sus precios. En el anexo No.5 encontrara más detalle del mercado colombiano de impresoras y multifuncionales.

5. Análisis Interno y de competitividad

El análisis interno y de competitividad le permite al departamento de Outsourcing ubicar sus diferentes productos y servicios dentro de un mapa de relevancia. Así mismo, refleja la importancia de cada uno de estos productos dentro del portafolio que actualmente ofrece el departamento de Outsourcing. Para esto, se recurrió a la herramienta de la Matriz Boston Consulting Gorupa.

5.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG, es una herramienta grafica que permite medir el nivel de participación del portafolio dentro del mercado y como los productos de dicho portafolio se están comportando. De este modo encontramos cuatro tipos de cuadrantes dentro del gráfico:

- **Estrella:** son aquellos productos donde nuestra participación en el mercado y el crecimiento de este es alto. Los productos aquí ubicados deben de potencializarse al máximo hasta que el mercado este maduro y así pasen a ser productos vaca.
- **Interrogante:** en estos productos tenemos poca participación y un mercado con un crecimiento alto. Debemos de reorientar nuestras estrategias para ganar más mercado. El ideal es que estos productos pasen a ser estrella.
- **Vaca:** En esta categoría se ubican los productos en los que tenemos una alta participación de mercado, pero poco crecimiento del sector. Con estos productos se debe de buscar el capital para invertir en otros que se conviertan en estrellas.
- **Perro:** Por último, la categoría perro indica que tenemos productos en los que nuestra participación del mercado y el crecimiento del sector es bajo. Se debe de generar estrategias para ganar participación de mercado.

Al analizar la matriz BCG del departamento de Outsourcing de Datecsa encontramos que el producto que mayor participación de ingresos tiene dentro del portafolio es Print, y precisamente este se encuentra dentro del cuadrante vaca. Por lo tanto, una de las estrategias a definir es como sacar el mayor provecho de este producto para que le permita al Departamento de Outsourcing tener recursos para cubrir sus costos fijos y adicionalmente con los excedentes tener capital para invertir en otros productos que tengan proyección de convertirse en vaca o en estrellas.

Del mismo modo encontramos que los otros productos están dentro del cuadrante de interrogante, lo cual nos infiere a pensar que con una estrategia adecuada podemos convertirlos en productos estrella, hacia allá deben de ir encaminadas las políticas de la compañía.

“Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias”. (Mauricio Navarro, 2011).

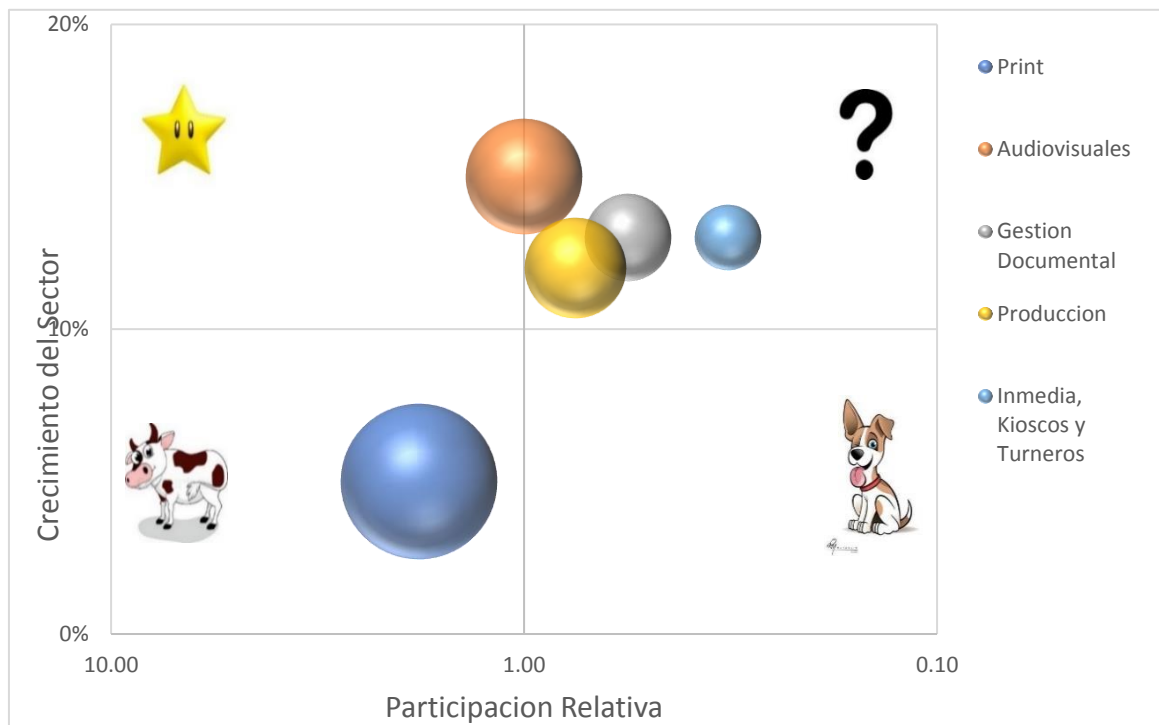


Figura 1. Representación gráfica de la Matriz Boston Consulting Group (BCG).

5.2. Análisis financiero

El año 2016 fue un año positivo para el departamento de Outsourcing de Datecsa respecto al 2015, ya que paso de tener una Utilidad Antes de Impuestos (UAI) negativa de \$ -390.300.007 a una UAI positiva de \$ 1.660.433.433, significando una recuperación del 124%.

Lo anterior se dio gracias al aumento en los ingresos operacionales en un 17% y tan solo en el 8% de los costos de venta, lo que arrojó una utilidad bruta del 29% para el año 2016, 38% más que la del 2015 que fue del 22%.

Otro factor importante que recalcar es el control del gasto que se realizó durante el 2016, ya que dos de las cuentas más representativas del gasto decrecieron respecto al 2015. Estas son: la cuenta de Servicios, 2015 \$

927.183.478 vs 2016 \$ 762.329.392 representando una reducción del 22%. La otra cuenta fue la de Diversos, pasando de \$118.009.055 en el 2015 a \$93.698.103 en el 2016, reflejando una reducción del 26%.

Hubo otros rubros que también decrecieron, pero con menor representación dentro del total de gastos.

Por el contrario, la cuenta más representativa que creció fue el gasto de Personal, pasando de \$ 2.776.967.828 en el 2015 a \$ 3.197.551.894 en el 2016, indicando un crecimiento del 13%. Pero esto no afectó en mayor medida el rendimiento del departamento, ya que este crecimiento estuvo por debajo del 17% de aumento en los ingresos operacionales.

Debido a lo anterior, se registró un crecimiento de los gastos de tan solo el 5% entre 2015 y el 2016, arrojando un crecimiento en la utilidad operacional de 147%, pues se pasó de una pérdida en el 2015 de \$ -1.573.959.722 a una utilidad de \$ 3.376.375.758 en el 2016 (ver anexo 6).

5.3. Análisis de Competitividad

Mediante el análisis de competitividad podemos observar que las dos marcas más fuertes dentro del mercado corporativo son Lexmark y Kyocera, Teniendo la primera una pequeña ventaja sobre la segunda. Es importante mencionar que a pesar de que HP es la marca líder tanto en unidades como en ingresos en todo el mercado, en el sector corporativo no es un competidor líder. Esto se debe a que HP lidera el mercado de hogares, dejando un poco de lado el corporativo (ver figura 3 y anexo 7).



Figura 3. Perfil de competitividad del sector.

Es de resaltar la posición dominante de Datecsa sobre los puntos de propuesta de valor, actividades y recursos claves. Al mismo tiempo se debe diseñar estrategias que permitan que los otros factores se mejoren, sobre todo para cerrar la brecha entre el líder Lexmark y Kyocera.

5.4. Perfil de Competitividad

El perfil de competitividad del departamento de Outsourcing nos ilustra cómo están dispersos los factores claves de éxito. Es así como observamos que 9 de los 26 factores claves están por debajo de la fortaleza relativa (<1) convirtiéndose en

debilidades claves. También se evidencia que existen 13 factores neutros ($=1$), los cuales no los podemos categorizar entre debilidades claves ni fortalezas claves. Por último, encontramos que tan solo 4 factores están por encima de la fortaleza relativa respecto a su importancia (>1), lo cual nos indica que son fortalezas claves de éxito (ver figura 4 y anexo 8).

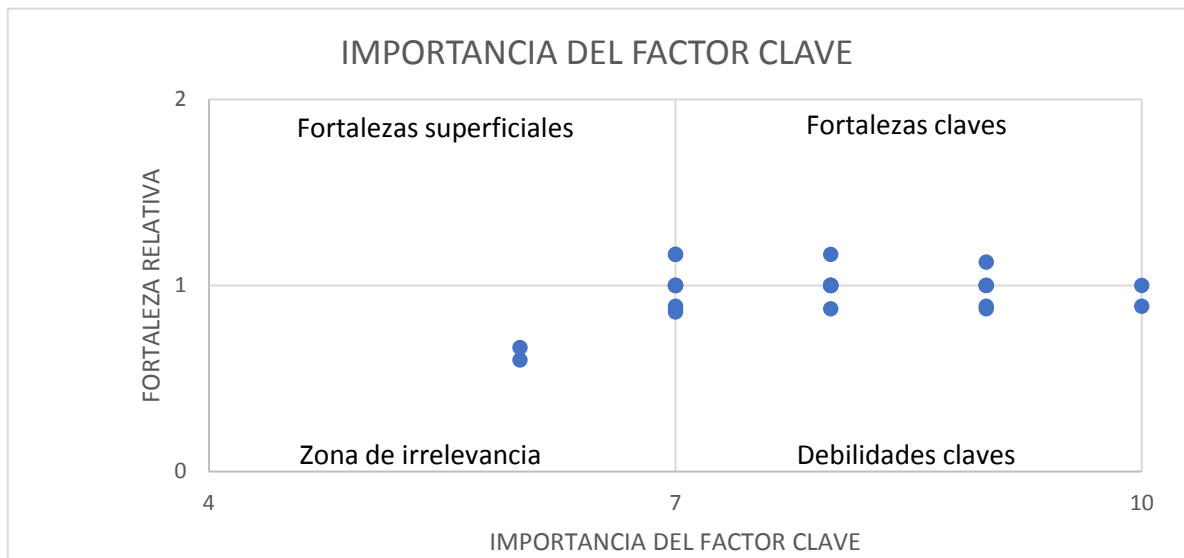


Figura 4. Dispersión de los factores claves de éxito.

5.5. Matriz EFI

Al elaborar la matriz EFI (ver anexo 9), podemos hacer un diagnóstico de las fuerzas y debilidades de cada uno de los factores claves de éxitos dentro del departamento de Outsourcing y como estos interactúan entre sí. Con base en este diagnóstico podemos diseñar estrategias para potencializar nuestras fortalezas y minimizar las debilidades.

Así pues, identificamos mediante esta matriz que el departamento de Outsourcing de Datecsa tiene una fortaleza relativa respecto a sus competidores de 0.97, lo que indica que debe de diseñar estrategias para ganar en competitividad y de este modo ser por lo menos igual de competitivo que su competencia.

5.6. Matriz de 3x3 (GE-McKinsey)

Gracias al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, podemos generar una matriz que nos ubique dentro de un mapa conceptual como están nuestros productos dentro de un portafolio o nuestra organización frente a la competencia.

En el análisis particular para el departamento de Outsourcing en Datecsa y su posicionamiento frente a la competencia, se evidencia que la gran mayoría de los competidores están dentro del cuadrante de “Proteger y Reenfocarse”. Esto se da gracias a que el mercado analizado de Print corporativo ya se encuentra maduro y con poco crecimiento, por lo tanto, las distribuciones del pastel de participación generalmente se mantienen. Ahora bien, estas empresas deben de tener especial cuidado si la marca Samsung y otras deciden invertir mayores recursos en sus productos, ya que al tener una porción del mercado menor que las otras tienen por donde hacerles daño a estas. Aunque seguramente su inversión sería de alto riesgo, puesto que, si no se espera que crezca el mercado, no es seguro que el retorno de la inversión esté garantizado (ver figura 5 y anexo 10).

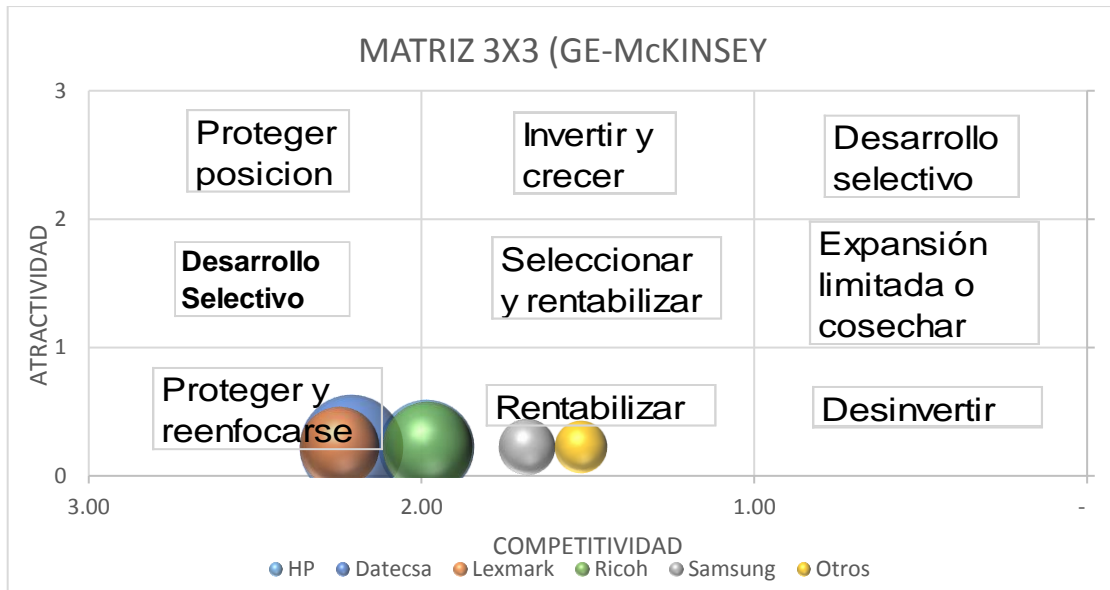


Figura 5. Representación gráfica del nivel de atractividad de los competidores dentro del mercado colombiano.

5.7. Matriz FODA Ampliada

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una de las herramientas más útiles dentro de la planeación estrategia, ya que nos permite realizar un diagnóstico claro sobre dónde estamos y para donde vamos en la empresa y con base en esto tomar decisiones que potencialicen la organización. Tal como lo explica la Doctora Laura Aira en su libro **Sistemas Administrativos “Metodología de Análisis F.O.D.A. Investigación de Mercados”** “Este análisis no sólo examina las características propias de una determinada organización, sino que lo hace en relación con su entorno. El fin de esta metodología de análisis es la de determinar los factores que pueden favorecer y los que pueden obstaculizar el logro de los objetivos preestablecidos por la organización en cuestión. Se puede discriminar entre el análisis interno de las Fortalezas y las Debilidades de la

organización, y el análisis externo de las Oportunidades y Amenazas que surgen del contexto”. (Aira, 2012)

Si una empresa conoce sus debilidades sabe con qué puede comprometerse y con que no, es decir, “sabe a qué atenerse”. Esto nos permite no correr riesgos que después no podemos cubrir.

Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia donde encaminar nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que podamos aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche.

Si identificamos nuestras fortalezas tenemos claro que es lo mejor que sabemos hacer y cómo hacerlo. Gracias a esto podemos diseñar estrategias que potencialicen nuestro know-how y así aprovechar nuestras oportunidades y minimizar las amenazas.

Por último, si tenemos identificadas las amenazas, podemos anticiparnos a estas mediante estrategias que deben de salir de nuestras fortalezas para mitigar el riesgo.

La Tabla 6 presenta la matriz FODA ampliada que se identificó para el departamento de Outsourcing en Datecsa.

Tabla 6. Matriz FODA ampliada para el departamento de Outsourcing

MATRIZ FODA AMPLIADA			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		AMBIENTE EXTERNO	Optimización de procesos para el cliente
AMBIENTE INTERNO	Inventario de equipos	Compra de software	
	Inventario de repuestos y suministros	Control y optimización de procesos internos	
	Tiempos de solución oportunos	Compra de equipos	
OPORTUNIDADES	Gestión empresarial del contenido.	Estrategias Ofensivas Diseñar soluciones optimas tanto en el sector de Print como en el Gestión Documental donde el cliente tenga la certeza de la continuidad del servicio.	Estrategias Defensivas Realizar alianzas estratégicas con proveedores de hardware y software que nos permitan diseñar soluciones optimas con precios competitivos para el mercado.
	Actualización tecnológica de las empresas.		
	Energías renovables.		
	Facturación electrónica.		
AMENAZAS	Imposición de precios.	Estrategias Adaptativas Diseñar productos y servicios que el cliente valore por su utilidad y beneficio mas que por su precio. Buscar océanos azules.	Estrategias de Supervivencia Optimizar la compra de equipos, repuestos y suministros tanto en cantidades como en precios. Adicionalmente, crear mecanismos que permitan hacer un control efectivo de los procesos internos del departamento de Outsourcing.
	Ingreso de competidores con estructuras livianas.		
	Presencia directa del fabricante.		
	Proveedores con equipos usados.		
	Ofrecimiento de suministros genéricos.		
	Volatilidad TRM.		
	Condiciones contractuales.		

Información desarrollada por el investigador.

6. Objetivos Estratégicos

Con base en los análisis anteriores y el diagnóstico realizado respecto a la prospectiva que tendrá el departamento de Outsourcing de Datecsa S.A. y cómo

afrontar los retos que se le presentan a mediano y largo plazo, se plantean los objetivos estratégicos.

6.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica sobre la estrategia de la organización y como las fuerzas que generan valor interactúan entre sí.

Perspectiva financiera: En esta se encuentran todos aquellos indicadores medibles que determinan la viabilidad financiera de la empresa. Entre otros tenemos: márgenes de rentabilidad, retorno sobre la inversión, valorización de la empresa, etc.

Perspectiva del cliente: Son aquellos indicadores relativos a la satisfacción del cliente y sobre este se debe de diseñar toda la estrategia corporativa. El objetivo debe ser el de generar valor para el cliente y así este me escoja ante la competencia.

Perspectiva de procesos: Tiene que ver cómo hacer que los procesos al interior de la compañía sean lo más eficientemente posibles en aras de lograr los objetivos estratégicos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifican todos aquellos recursos que soportan la operación con la cual genero valor a mis clientes.

6.2. Objetivos

- Diseñar un portafolio de productos que representen al departamento de Outsourcing como integradores de servicios tecnológicos.
- En un plazo máximo de cinco años tener presencia en por lo menos dos países de Latinoamérica ofreciendo los productos como integradores.
- Contratar los proveedores más idóneos que nos permitan ofrecer los productos con alto grado de calidad y con costos competitivos.
- En tres años, debemos de haber introducido nuestros nuevos productos en los clientes actuales aumentando así nuestras fuentes de ingresos.
- Nuestra participación de mercado para Colombia debe de crecer entre un 15% y 20% con los márgenes de rentabilidad establecidos en un plazo máximo de cinco años.

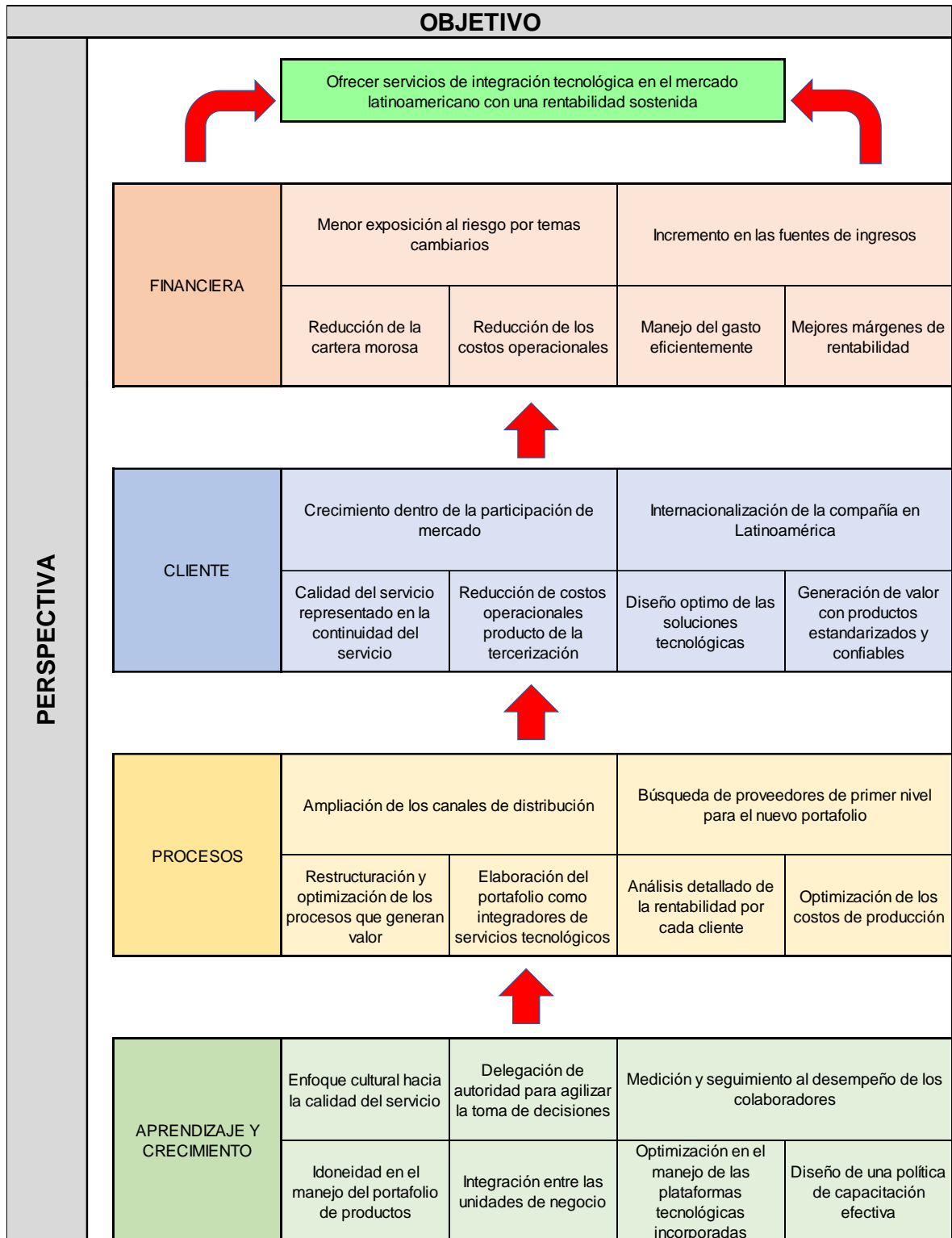


Figura 6. Mapa estratégico a partir de los objetivos del departamento de Outsourcing.

7. Estrategia Corporativa

El departamento de Outsourcing de Datecsa tendrá una estrategia de diferenciación respecto a su competencia, la cual nos permitirá ser reconocidos en el ámbito nacional por ofrecer soluciones de integración tecnológica e iniciará su incursión en el mercado latinoamericano.

Para el 2027 seremos reconocidos como líderes en el mercado colombiano de integración de soluciones tecnológicas, con presencia en por los menos dos países latinoamericanos generando la rentabilidad esperada por nuestros accionistas.

Lo anterior lo lograremos con un personal competente y comprometido con la compañía buscando siempre ofrecer productos amigables con el medio ambiente y la sociedad. Además de contar con proveedores de primer nivel.

8. Plan Estratégico

El anexo 11 presenta a consideración de Datecsa S.A. y en especial al departamento de Outsourcing el siguiente plan estratégico con el fin de ser implementado y así buscar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Esta propuesta incluye objetivos estratégicos con indicadores de gestión y metas a mediano y largo plazo para cada una de las perspectivas planteadas.

También se plantean cuales serían las posibles actividades para cumplir con estos objetivos y cuales serían los cargos responsables de ejecutar o coordinar la ejecución de dicha actividad.

Queda pendiente por definir el presupuesto ya que por el tipo de actividades y el termino de tiempo planteado, se debe de realizar un estudio detallado de cada actividad con sus respectivos costos e impactos. En este estudio es indispensable la participación de la alta gerencia, puesto que los restos propuestos incluyen actividades que seguramente demandaran una alta inversión para la compañía.

9. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio realizado al departamento de Outsourcing de Datecsa S.A. con base en el estudio realizado el cual queda plasmado en el presente trabajo.

- La compañía debe de realizar un trabajo de investigación sobre los productos y/o servicios tecnológicos que demandan las empresas y cuáles de estos son susceptibles incluir dentro de su portafolio para ser reconocidos como integradores de servicios tecnológicos. Una vez definidos dichos productos, debe de diseñar una estrategia para ofrecer estos productos con la idoneidad y experticia exigida por el mercado.

- Con base en un estudio de internacionalización de la compañía, se deben definir los posibles países donde Datecsa hará presencia dentro del mediano y largo plazo. Este estudio debe de incluir todos los factores relevantes que permitan tomar una decisión acertada sobre el nuevo mercado donde incursionará la compañía.

- Una vez definido el nuevo portafolio de productos a ofrecer, Datecsa debe de buscar en el mercado nacional e internacional proveedores que le provean estos

productos y servicios con las características requeridas para poder ofrecerlos bajo los estándares exigidos por los clientes.

- Mediante el nuevo portafolio de productos donde se incluyen los servicios de integración tecnológica, la compañía debe de diversificar y aumentar los servicios contratados con sus clientes actuales y de este modo incrementar sus ingresos

- Si se ponen en práctica las estrategias propuestas, se espera que el Departamento de Outsourcing de Datecsa incremente su participación de mercado entre un 15% y 20% de su participación actual.

Bibliografía

Aira, D. L. (2012). *Metodología de Analisis FODA e Investigacion de Mercado*.

Alegsa, L. (12 de 05 de 2010). *Alegsa*. Obtenido de Alegsa:
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/hewlett-packard.php>

Contreras, J. A. (2017). *La Matriz EFE*. Obtenido de
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>.

Lexmark. (s.f.). *Lexmark*. Obtenido de https://www.lexmark.com/es_co/about.html

Lexmark. (s.f.). *Lexmark*. Obtenido de Lexmark:
https://www.lexmark.com/es_co/about.html

Mauricio Navarro. (2011). Obtenido de mauricionavarrozeledon:
<https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2011/08/bcg.pdf>

Porter, M. E. (s.f.). *www.5fuerzasdeporter.com*.

Ricoh. (s.f.). *Ricoh*. Obtenido de
http://www.ricoh.com.co/about/corporate_overview/corporateoverview.aspx?alnv=aboutRicoh

Ricoh. (s.f.). *Ricoh*. Obtenido de Ricoh: <http://www.ricoh.es/sobre-ricoh/ricoh-global/historia-del-grupo-ricoh/>

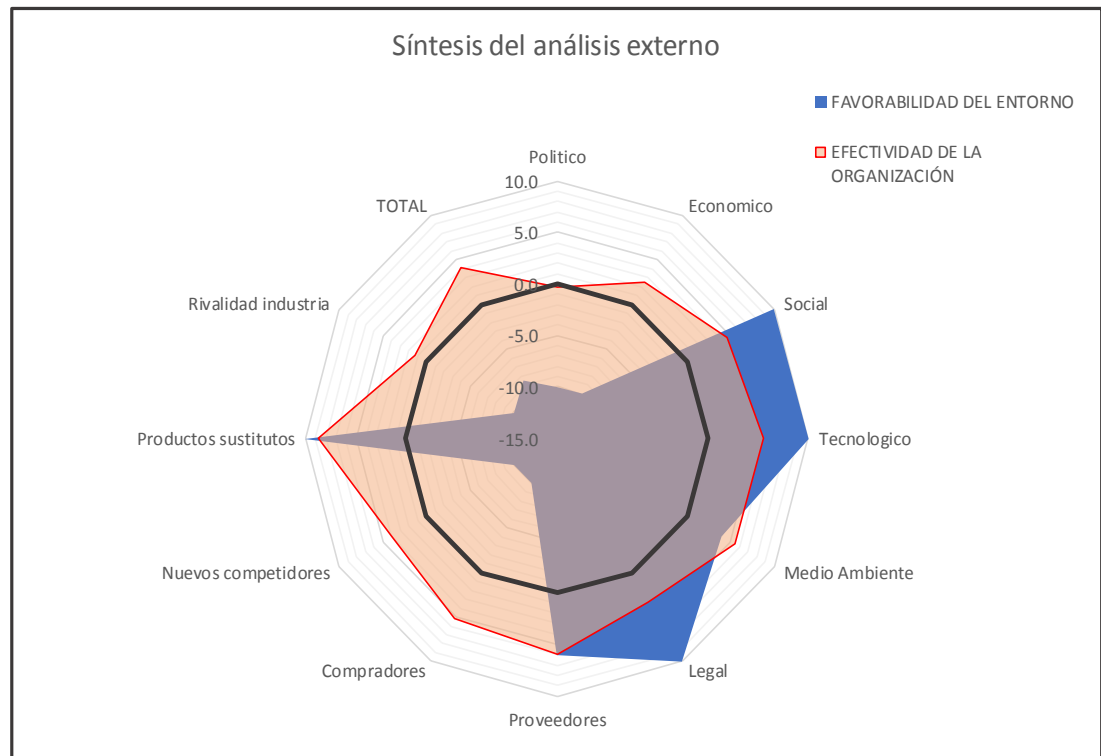
Samsung. (s.f.). *Samsung*. Obtenido de Samsung:
<http://www.samsung.com/co/aboutsamsung/>

Anexo 1. Pestal y cinco fuerzas de Porter

ENTORNO Categoría de entorno o fuerza de la industria	OPORTUNIDADES Factores favorables , que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0 - 10)	Efectividad (0 - 10) para explotar la oportunidad <i>Mi</i> efectividad (0-10)	AMENAZAS Factores desfavorables , que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o gravedad del factor (0-10)	Efectividad (0 - 10) para enfrentar la amenaza <i>Mi</i> efectividad (0-10)	Síntesis del análisis	
							Favorabilidad del entorno	Mi efectividad neta
P Político	Proceso de paz	5	5	Corrupción estatal	6	5	-11.0	-0.2
				Posibles renegociaciones de tratados de libre comercio	5	5		
				Aumento de tasa de interés de la FED	5	4.5		
E Económico	Inversión extranjera	6	7				-21.5	2.4
	Crecimiento PIB	5	5.5					
				Reforma tributaria	7	7		
				Dependencia de commodities	5	4		
				Tasas de interés	7.5	6.5		
				Inflación	5	5.5		
S Social	Reintegración a la sociedad de los exquerrilleros	5	4				19.0	4.6
	Educación	6	6					
	Vivienda	7	8					
	Apoyos a la creación de microempresas	8	10	Inseguridad en las ciudades	7	7		
T Tecnológico	Facturación electrónica	9	10	Facturación electrónica	5	6	30.5	5.5
	Gestión empresarial del contenido	9	10					
	Actualización tecnológica de las empresas	9	7	Servicios en la nube	6.5	7		
	Seguridad de la información	8	6					
	Acceso a la tecnología (movilidad, nube, trabajo remoto)	7	7					
A Medio ambiente natural	Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	7	7	Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	6	7	4.0	5.5
	Energía renovables	8	10					
				Disposición final del RAE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos)	5	6		
L Legal	Marco legal para el manejo de la información	6	8				11.0	3.3
	Seguridad de la información (habeas data)	5	5					
1 Poder de	Negociación con las principales fábricas	6	8				6.0	6.0
2 Poder de negociación de los compradores				Imposición de precios	10	7	-10.0	5.2
				Condiciones contractuales	8	6		
3 Amenaza de entrada de nuevos				Presencia directa del fabricante	9	7	-26.0	4.0
				Ingreso de competidores con estructuras livianas	10	7		
				Mesas de ayuda	7	7		
4 Amenaza de introducción de	Facturación electrónica	8	10				22.0	8.7
	Gestión electrónica de documentos	7	9					
	Formatos electrónicos	7	9					
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la				Proveedores con equipos usados	9	5	-32.5	1.2
				Ofrecimiento de suministros genéricos	9	6		
				Márgenes bajos	7	5		
				Flexibilidad en las cláusulas contractuales	7.5	6.5		
		146			154.5		-8.5	4.11

Anexo 2. Síntesis análisis externo

	ENTORNO	FAVORABILIDAD DEL ENTORNO	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
P	Politico	-10.0	-0.2
E	Economico	-10.0	2.4
S	Social	10.0	4.6
T	Tecnologico	10.0	5.5
A	Medio Ambiente	4.0	5.5
L	Legal	10.0	3.3
1	Proveedores	6.0	6.0
2	Compradores	-10.0	5.2
3	Nuevos competidores	-10.0	4.0
4	Productos sustitutos	10.0	8.7
5	Rivalidad industria	-10.0	1.2
	TOTAL	-8.5	4.11



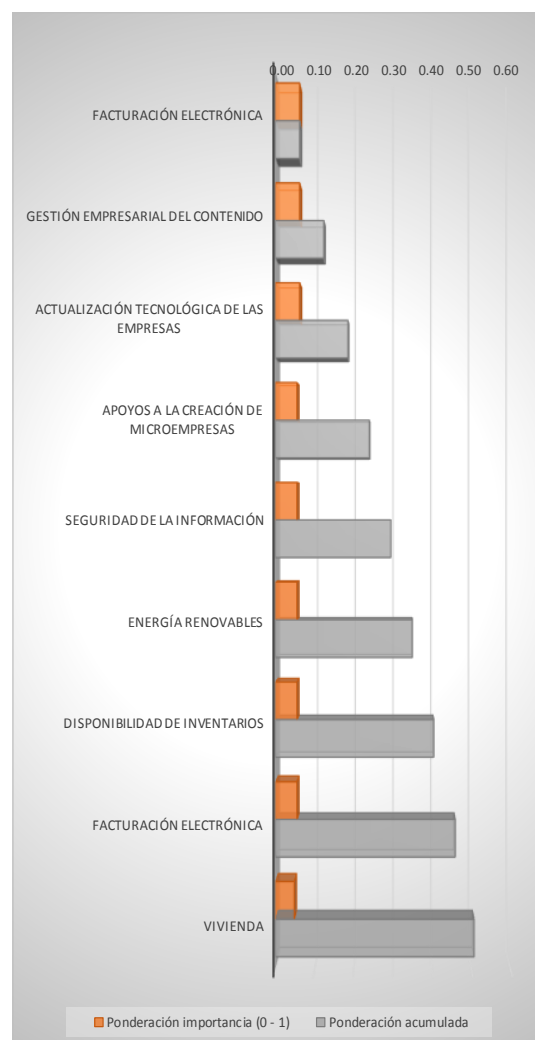
Anexo 3. Análisis externo – Matriz EFE

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0 - 10)	Ponderación importancia (0 - 1)	Mi efectividad (0 - 10)	Mi efectividad ponderada (0 - 10)
Proceso de paz	5	0.02	5	0.08
Inversión extranjera	6	0.02	7	0.14
Crecimiento PIB	5	0.02	5.5	0.09
Reintegración a la sociedad de los exguerrilleros	5	0.02	4	0.07
Educación	6	0.02	6	0.12
Vivienda	7	0.02	8	0.19
Apoyos a la creación de microempresas	8	0.03	10	0.27
Facturación electrónica	9	0.03	10	0.30
Gestión empresarial del contenido	9	0.03	10	0.30
Actualización tecnológica de las empresas	9	0.03	7	0.21
Seguridad de la información	8	0.03	6	0.16
Acceso a la tecnología (movilidad, nube, trabajo remoto)	7	0.02	7	0.16
Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	7	0.02	7	0.16
Energía renovables	8	0.03	10	0.27
Marco legal para el manejo de la información	6	0.02	8	0.16
Seguridad de la información (habeas data)	5	0.02	5	0.08
Negociación con las principales fabricas	6	0.02	8	0.16
Disponibilidad de inventarios	8	0.03	10	0.27
Facturación electrónica	8	0.03	10	0.27
Gestión electrónica de documentos	7	0.02	9	0.21
Formatos electrónicos	7	0.02	9	0.21

Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0 - 10)	Ponderación importancia (0 - 1)	Mi efectividad (0 - 10)	Mi efectividad ponderada (0 - 10)
Corrupción estatal	6	0.02	5	0.10
Posibles renegociaciones de tratados de libre comercio	5	0.02	5	0.08
Aumento de tasa de interés de la FED	5	0.02	4.5	0.07
Reforma tributaria	7	0.02	7	0.16
Dependencia de commodities	5	0.02	4	0.07
Tasas de interés	7.5	0.02	6.5	0.16
Inflación	5	0.02	5.5	0.09
Volatilidad TRM	8	0.03	7	0.19
Inseguridad en las ciudades	7	0.02	7	0.16
Facturación electrónica	5	0.02	6	0.10
Servicios en la nube	6.5	0.02	7	0.15
Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	6	0.02	7	0.14
Disposición final del RAE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos)	5	0.02	6	0.10
Imposición de precios	10	0.03	7	0.23
Condiciones contractuales	8	0.03	6	0.16
Presencia directa del fabricante	9	0.03	7	0.21
Ingreso de competidores con estructuras livianas	10	0.03	7	0.23
Mesas de ayuda	7	0.02	7	0.16
Proveedores con equipos usados	9	0.03	5	0.15
Ofrecimiento de suministros genéricos	9	0.03	6	0.18
Márgenes bajos	7	0.02	5	0.12
Flexibilidad en las cláusulas contractuales	7.5	0.02	6.5	0.16
TOTAL	300.5	1		7.06

Anexo 4. Análisis de Pareto – Matriz EFE

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0 - 10)	Ponderación importancia (0 - 1)	Ponderación acumulada
Facturación electrónica	9	0.06	0.06
Gestión empresarial del contenido	9	0.06	0.12
Actualización tecnológica de las empresas	9	0.06	0.18
Apoyos a la creación de microempresas	8	0.05	0.24
Seguridad de la información	8	0.05	0.29
Energía renovables	8	0.05	0.35
Disponibilidad de inventarios	8	0.05	0.40
Facturación electrónica	8	0.05	0.46
Vivienda	7	0.05	0.51
Acceso a la tecnología (movilidad, nube, trabajo remoto)	7	0.05	0.55
Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	7	0.05	0.60
Gestión electrónica de documentos	7	0.05	0.65
Formatos electrónicos	7	0.05	0.70
Inversión extranjera	6	0.04	0.74
Educación	6	0.04	0.78
Marco legal para el manejo de la información	6	0.04	0.82
Negociación con las principales fábricas	6	0.04	0.86
Proceso de paz	5	0.03	0.90
Crecimiento PIB	5	0.03	0.93
Reintegración a la sociedad de los exguerrilleros	5	0.03	0.97
Seguridad de la información (habeas data)	5	0.03	1.00
TOTAL	146	1	
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0 - 10)	Ponderación importancia (0 - 1)	Ponderación acumulada
Corrupción estatal	6	0.04	0.04
Posibles renegociaciones de tratados de libre comercio	5	0.03	0.07
Aumento de tasa de interés de la FED	5	0.03	0.10
Reforma tributaria	7	0.05	0.15
Dependencia de commodities	5	0.03	0.18
Tasas de interés	7.5	0.05	0.23
Inflación	5	0.03	0.26
Volatilidad TRM	8	0.05	0.31
Inseguridad en las ciudades	7	0.05	0.36
Facturación electrónica	5	0.03	0.39
Servicios en la nube	6.5	0.04	0.43
Optimización de uso de los recursos (papel, energía, materias primas, etc.)	6	0.04	0.47
Disposición final del RAE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos)	5	0.03	0.50
Imposición de precios	10	0.06	0.57
Condiciones contractuales	8	0.05	0.62
Presencia directa del fabricante	9	0.06	0.68
Ingreso de competidores con estructuras livianas	10	0.06	0.74
Mesas de ayuda	7	0.05	0.79
Proveedores con equipos usados	9	0.06	0.85
Ofrecimiento de suministros genéricos	9	0.06	0.91
Márgenes bajos	7	0.05	0.95
Flexibilidad en las cláusulas contractuales	7.5	0.05	1.00
TOTAL	154.5	1	



Anexo 5. Participación de mercado

Producto	Mercado		HP				Samsung				Kyocera				Ricoh				Lexmark				Otros			
	Unds	US\$	Unds	%	US\$	%	Unds	%	US\$	%	Unds	%	US\$	%	Unds	%	US\$	%	Unds	%	US\$	%	Unds	%	US\$	%
Impresoras y Multifuncionales	102.01	46.94	58.73	58%	18.8	40%	22.67	22%	4.3	9%	9.16	9%	7.9	17%	4.17	4%	7.6	16%	3.65	4%	4.4	9%	3.65	4%	3.8	8%
Total Impresoras	48.65	13.05	31.48	65%	6.3	48%	9.32	19%	1	8%	4	8%	2.3	18%					1.62	3%	1.4	11%	2.1	4%	2	15%
Impresoras monocromáticas	45.29	10.39	30.1	66%	5.9	57%	8.16	18%	0.7	7%	3.91	9%	2.2	21%					1.57	3%	1.4	13%	1.44	3%		
Impresoras color	3.36	2.66	1.38	41%	0.39	15%	1.16	35%	0.31	12%	0.093	3%	0.11	4%									0.662	20%	1.77	67%
Total multifuncionales	53.36	33.89	27.24	51%	12.5	37%	13.35	25%	3.3	10%	5.15	10%	5.7	17%	4.04	8%	7.6	22%	2.03	4%	3	9%	1.54	3%	1.8	5%
Multifuncionales monocromáticas	49.53	29.03	25.19	51%	11	38%	12.49	25%	2.9	10%	5.06	10%	5.3	18%	3.49	7%	6.2	21%	1.95	4%	2.8	10%	1.34	3%	0.9	3%
Multifuncionales color	3.83	4.86	2.05	54%	1.58	33%	0.857	22%	0.4	8%			0.39	8%	0.557	15%	1.36	28%			0.18	4%	0.199	5%	0.96	20%

Unds: Unidades en miles

US\$: Millones de dólares

Anexo 6. PyG Departamento de Outsourcing

D A T E C S A S. A ESTADO DE RESULTADOS SEPARADO (N I I F)

Operaciones por el período del mes de : Enero 1 a Diciembre 31 de 2,016

	2016		2015		Var. %
	Outsourcing	%	Outsourcing	%	
INGRESOS POR SERVICIOS DE RENTA	45,898,503,754	100	39,664,273,598	100	14%
Menos: COSTO DEL SERVICIO DE RENTA	-35,172,649,217	-77	-32,406,779,786	-82	8%
UTILIDAD MARGINAL DEL SERVICIO DE RENTA	10,725,854,537	23	7,257,493,812	18	32%
Más: OTROS INGRESOS OPERACIONALES					
Actividades conexas del exterior	2,642,168,327		1,818,812,959		31%
Actividades de cobertura	1,162,063,551				100%
	3,804,231,878	100	1,818,812,959	100	52%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	49,702,735,632	100	41,483,086,557	100	17%
Menos: TOTAL COSTO DE OPERACIÓN	-35,172,649,217	-71	-32,406,779,786	-78	8%
TOTAL UTILIDAD MARGINAL	14,530,086,415	29	9,076,306,771	22	38%
Menos: GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE PERSONAL	-3,197,551,894	-6	-2,776,967,828	-6	13%
HONORARIOS	-900,000	0	-360,000	0	60%
IMPUESTOS	-438,526,557	-1	-431,315,163	-1	2%
ARRENDAMIENTOS	-52,406,397	0	-55,901,824	0	-7%
CONTRIBUC. Y AFILIACIONES	-2,318,096	0	-1,672,222	0	28%
SEGUROS	-39,333,789	0	-26,090,005	0	34%
SERVICIOS	-762,329,392	-2	-927,183,478	-2	-22%
PUBLICIDAD	-26,813,411	0	-69,579,713	0	-159%
GTOS LEGALES	-222,400	0	-103,200	0	54%
MANTENIM.Y REPARACIONES.	-85,869,685	0	-70,062,068	0	18%
ADECUACIONES E INSTALACION	-6,736,178	0	-15,277,784	0	-127%
GASTOS DE VIAJE	-33,647,419	0	-59,448,591	0	-77%
DEPRECIACIONES	-40,940,670	0	-44,090,390	0	-8%
AMORTIZACIONES	-18,108,921	0	0	0	100%
DIVERSOS	-93,698,103	0	-118,009,055	0	-26%
PROVISION DE CARTERA	-47,216,092	0	-68,006,792	0	-44%
PROVISION DE INVENTARIOS	0	0	0	0	
PROVISION DE INVERSIONES	0	0	0	0	
Sub-total gastos	-4,846,619,004	-10	-4,664,068,113	-9	4%
DISTRIBUCION GASTOS ADMON	-3,859,856,375	-8	-3,670,352,171	-7	5%
DISTRIBUCION GASTOS SERV TECNC	-2,447,235,279	-5	-2,315,846,209	-5	5%
	-11,153,710,658	-22	-10,650,266,493	-21	5%
UTILIDAD (o PERDIDA) OPERACIONAL	3,376,375,758	7	-1,573,959,722	-3	147%
Menos: GASTOS FINANCIEROS					
Intereses	-1,818,069,332	-4	-822,819,146	-2	55%
Diferencia en Cambio	0	0	0	0	
Otros financieros	-36,065,490	0	-51,902,547	0	-44%
	-1,854,134,822	-4	-874,721,693	-2	53%
Mas: OTROS INGRESOS	656,398,125	1	2,399,439,437	5	-266%
Menos: OTROS EGRESOS	-518,205,628	-1	-341,058,030	-1	34%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,660,433,433	3	-390,300,007	-1	124%

Anexo 7. Síntesis análisis competitivo

No.	CATEGORIA	Kyocera	Competidor				
			HP	Ricoh	Lexmark	Samsung	Otros
1	Clientes o segmentos	6.3	6.0	6.7	6.6	3.7	5.0
2	Propuesta de valor	8.1	6.6	7.0	7.7	7.0	5.0
3	Relación con clientes	7.5	6.0	6.5	7.5	5.1	5.0
4	Canales de distribución	7.0	6.0	7.0	7.0	5.0	5.0
5	Fuentes de ingresos	6.6	5.2	6.4	7.4	5.2	5.0
6	Actividades claves	7.5	6.8	5.8	7.6	6.3	5.0
7	Recursos claves	7.4	6.4	4.7	6.7	5.0	5.0
8	Socios estratégicos	8.0	8.1	7.3	8.7	6.0	5.0
9	Estructura de costos	7.2	7.5	7.7	8.0	6.5	5.5
	COMPETITIVIDAD	7.36	6.67	6.58	7.54	5.67	5.07

Anexo 8. Importancia del factor clave

ITEM	RECURSOS, CAPACIDADES O COMPETENCIAS CLAVES PARA EL MODELO DE NEGOCIO	IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA
1	Corporativos	10	1.00
2	Educación	7	0.86
3	Publico	6	0.67
4	Control del gasto	9	1.00
5	Optimización de procesos para el cliente	9	1.13
6	Cumplimiento de normatividad	7	1.00
7	Diseño de soluciones a la medida	8	1.00
8	Cubrimiento nacional	7	1.00
9	Fuerza de ventas propia	8	1.00
10	Servicios autorizados	7	1.00
11	Contratos de Outsourcing	9	1.00
12	Venta de equipos usados	6	0.60
13	Instalación y montaje	9	1.00
14	Capacitación	8	1.00
15	Tiempos de solución oportunos	8	1.17
16	Control y optimización de procesos internos	9	0.88
17	Personal competente	8	1.00
18	Inventario de equipos	7	1.17
19	Inventario de repuestos y suministros	7	1.17
20	Proveedores de equipos de oficina	10	0.89
21	Proveedores software	9	0.89
22	Servicios autorizados	8	1.00
23	Compra de equipos	7	0.89
24	Compra de repuestos y suministros	7	0.88
25	Compra de software	8	0.88
26	Salarios	7	1.00

Anexo 9. Análisis externo matriz EFI

ITEM	RECURSOS, CAPACIDADES O COMPETENCIAS CLAVES PARA EL MODELO DE NEGOCIO	IMPORTANCIA	PONDERACION IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA	PONDERACION FORTALEZA A
1	Corporativos	10	0.05	1.00	0.05
2	Educación	7	0.03	0.86	0.03
3	Publico	6	0.03	0.67	0.02
4	Control del gasto	9	0.04	1.00	0.04
5	Optimización de procesos para el cliente	9	0.04	1.13	0.05
6	Cumplimiento de normatividad	7	0.03	1.00	0.03
7	Diseño de soluciones a la medida	8	0.04	1.00	0.04
8	Cubrimiento nacional	7	0.03	1.00	0.03
9	Fuerza de ventas propia	8	0.04	1.00	0.04
10	Servicios autorizados	7	0.03	1.00	0.03
11	Contratos de Outsourcing	9	0.04	1.00	0.04
12	Venta de equipos usados	6	0.03	0.60	0.02
13	Instalación y montaje	9	0.04	1.00	0.04
14	Capacitación	8	0.04	1.00	0.04
15	Tiempos de solución oportunos	8	0.04	1.17	0.05
16	Control y optimización de procesos internos	9	0.04	0.88	0.04
17	Personal competente	8	0.04	1.00	0.04
18	Inventario de equipos	7	0.03	1.17	0.04
19	Inventario de repuestos y suministros	7	0.03	1.17	0.04
20	Proveedores de equipos de oficina	10	0.05	0.89	0.04
21	Proveedores software	9	0.04	0.89	0.04
22	Servicios autorizados	8	0.04	1.00	0.04
23	Compra de equipos	7	0.03	0.89	0.03
24	Compra de repuestos y suministros	7	0.03	0.88	0.03
25	Compra de software	8	0.04	0.88	0.03
26	Salarios	7	0.03	1.00	0.03
	TOTAL	205	1.00		0.97

Anexo 10. Matriz 3x3 (GE-McKINSEY)

FIRMA	ATRACTIVIDAD		COMPETIVIDAD		VENTAS (millones US\$)
Datecsa	-8.5	0.225	7.36	2.21	7.9
HP	-8.5	0.225	6.67	2.00	18.8
Ricoh	-8.5	0.225	6.58	1.97	7.6
Lexmark	-8.5	0.225	7.54	2.26	4.4
Samsung	-8.5	0.225	5.67	1.70	4.3
Otros	-8.5	0.225	5.07	1.52	3.8

Anexo 11. Plan estratégico

PERSPECTIVA	PLAN ESTRATEGICO				PLAN TACTICO						PLAN OPERATIVO				
	#	OBJETIVO ESTRETEGICO		META		PROYECTO ESTRATEGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO						KPI		INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS AREAS	
		Definición	Indicador	2023	2028	#	Descripción	Tipo	Responsable	Presupuesto	Fecha fin	Indicador	META		
PROCESOS	2	Presencia internacional	Numero de países donde haremos presencia	2	5	2.1	Identificación de mercados objetivos	Proyecto	Gerencia general y líneas operativas		31-dic-20	# de países objetivos	5	10	Estudio de los posibles países a expandirse
						2.2	Compra de empresas posicionadas en el país	Proyecto	Gerencia general		31-dic-23	# de empresas compradas	1	3	Identificar cuales empresas son viables para comprarlas
						2.3	Implementación de los procesos establecidos en el nuevo país	Programa	Líneas operativas		31-dic-25	% de implementación	100	100	Homologación de procesos en todos los países
						2.4	Ampliación del portafolio de clientes	Programa	Líneas operativas		31-dic-26	% de aumento de ingresos	30	50	Ofrecer los productos de integración a los clientes existentes
						2.5	Apertura de oficinas comerciales con soporte local	Proyecto	Gerencia general y líneas operativas		31-dic-25	# de oficinas abiertas	2	3	Determinar en que países se puede abrir solo oficinas comerciales
	3	Contratación de proveedores calificados	Numero de proveedores calificados	4	8	3.1	Investigación de proveedores calificados para los nuevos productos a ofrecer	Programa	Gerencia general y líneas operativas		31-dic-20	# de proveedores potenciales	5	10	Determinar cuales son los proveedores mas aptos para buscar su distribución
						3.2	Establecer los términos de negociación	Proyecto	Gerencia general y líneas operativas		31-dic-21				Determinar cuales son los aspectos relevantes para contratar con cada proveedor
						3.3	Pruebas de los productos ofrecidos	Proyecto	Departamento de Servicio Técnico		31-dic-22	# de productos probados			Probar los productos ofrecidos por los proveedores para determinar su efectividad
						3.4	Certificaciones a nuestros técnicos en el manejo de los nuevos productos	Programa	Departamento de Servicio Técnico		31-dic-22	# de técnicos certificados			Programar el plan de capacitación a los técnicos en los nuevos productos
						3.5	Certificaciones a nuestro personal comercial en el manejo de los nuevos productos	Programa	Líneas operativas		31-dic-22	# de comerciales certificados			Programar el plan de capacitación a los comerciales en los nuevos productos
	4	Introducción de nuevos productos a clientes actuales	Aumento de ingresos en los clientes actuales	10%	20%	4.1	Establecer las tarifas para los nuevos productos	Programa	Líneas operativas		31-dic-21				Determinar cuales son los precios de los productos para ser competitivos
						4.2	Plan de mercadeo para promocionar los nuevos productos	Programa	Líneas operativas y departamento de mercadeo		31-dic-21	% de cumplimiento del plan	100	100	Diseñar el plan de mercadeo para los nuevos productos ofrecidos
						4.3	Diseño de los paquetes de portafolio para incluir los nuevos productos	Programa	Líneas operativas y departamento de mercadeo		31-dic-22	# de paquetes de portafolio			Diseñar la integración de los diferentes productos para ofrecer mas servicios
						4.4	Contratación de la nueva fuerza comercial idónea en los nuevos productos	Programa	Líneas operativas		31-dic-21	# de personal calificado contratado			Con base en el perfil definido, contratar el personal necesario para ofrecer los productos
						4.5	Actividades para el plan de demanda y presentación de productos	Proyecto	Líneas operativas y departamento de mercadeo		31-dic-22	# de actividades para la promoción de productos			Diseñar las actividades de promoción y mercadeo para dar a conocer los productos

PLAN ESTRATEGICO			PLAN TACTICO								PLAN OPERATIVO				
PERSPECTIVA	#	OBJETIVO ESTRETEGICO	META		PROYECTO ESTRATEGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO					KPI	META		INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS AREAS		
		Definición	Indicador	2023	2028	#	Descripción	Tipo	Responsable	Presupuesto	Fecha fin	Indicador		2023	2028
FINANCIERO	5	Aumento de la participación de mercado	Aumento de la participación de mercado en Colombia con los márgenes definidos	15%	25%	5.1	Reducción de costos y gastos	Programa	Líneas operativas y departamento financiero		31-dic-23	% de reducción de costos y gastos	10	15	Determinar los rubros donde se puede impactar los costos y los gastos para reducirlos
						5.2	Desarrollar la estrategia de mercadeo	Proyecto	Líneas operativas y departamento de mercadeo		31-dic-22	% de cumplimiento de la estrategia	100	100	Diseñar el plan de mercadeo para los nuevos productos ofrecidos
						5.3	Aumento de la cobertura nacional con distribuidores	Proyecto	Líneas operativas		31-dic-23	# de distribuidores	10	15	Identificar cuales distribuidores son aptos para ofrecer nuestros productos

PLAN ESTRATEGICO			PLAN TACTICO								PLAN OPERATIVO				
PERSPECTIVA	#	OBJETIVO ESTRETEGICO	META		PROYECTO ESTRATEGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO					KPI	META		INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS AREAS		
		Definición	Indicador	2023	2028	#	Descripción	Tipo	Responsable	Presupuesto	Fecha fin	Indicador		2023	2028
CLIENTE	1	Diseño de portafolio como integradores	Numero de productos ofrecidos	3	8	1.1	Compra de empresas que ya tengan desarrollado el producto	Proyecto	Gerencia general y líneas operativas		31-dic-22	# de empresas	2	5	Revisión de posibles empresas a comprar en Colombia
						1.2	Desarrollo de los nuevos productos	Proyecto	Líneas operativas		31-dic-20	# de nuevos productos	2	3	Determinar que productos se pueden desarrollar en Datecsa
						1.3	Contratación de talento humano calificado	Programa	Recursos humanos		31-dic-21	# de personas contratadas			Determinar las competencias del personal a contratar
						1.4	Capacitación y entrenamiento del personal contratado	Programa	Recursos humanos		31-dic-23	% cumplimiento	100	100	Diseñar el plan de capacitación y entrenamiento del personal