

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO  
Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA COMPUTADORES Y MULTIMEDIA**

**OLGA VIVIANA MUÑOZ BENAVIDES  
LUIS MIGUEL JIMÉNEZ SANGUINO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
GESTION EMPRESARIAL  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
BARRANCABERMEJA  
2004**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO  
Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA COMPUTADORES Y MULTIMEDIA**

**OLGA VIVIANA MUÑOZ BENAVIDES  
LUIS MIGUEL JIMÉNEZ SANGUINO**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener el título de  
Gestor Empresarial**

**Asesor  
ORLANDO ORDOÑEZ PLATA  
Profesional en Gestión Empresarial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
GESTION EMPRESARIAL  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
BARRANCABERMEJA  
2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

A los tutores de la carrera Gestión Empresarial, a Alejandro Alvarez Gutiérrez y Graciela del CREAD de Barrancabermeja, Hernando Altamar, Orlando Ordoñez Plata y demás docentes del programa de formación a distancia del INSED – UIS que nos alentaron y orientaron para formarnos con las bases suficientes para adquirir las competencias requeridas para realizar un trabajo como el condensado en este proyecto.

A todas aquellas personas que en una u otra forma aportaron durante el programa del ciclo de formación Profesional de Gestión Empresarial y especialmente en el desarrollo de la presente planeación estratégica, por su aliento, su amistad, compañerismo y voz de apoyo para lograr el reto planteado: Graduarnos como Profesionales en Gestión Empresarial y dar una paso más en el desarrollo de nuestras competencias empresariales.

A nuestros hijos, a nuestros padres y nuestras familias con todo nuestro amor. Ellos son nuestro aliento para progresar

Olga Viviana y Luis Miguel

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. GENERALIDADES	9
1.1 ANALISIS DEL SECTOR DE LA INFORMATICA	
1.1.1 Origen de los computadores personales	9
1.1.2 Evolución de los computadores en Colombia	12
1.2 COMPUTADORES Y MULTIMEDIA	17
1.2.1 Reseña histórica	17
1.2.2 Misión	22
1.2.3 Visión	22
1.2.4 Estructura organizacional	22
1.2.5 Valores corporativos	24
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	25
2.1 ANALISIS DEL MERCADO META	25
2.1.1 Segmentación del mercado meta	25
2.1.2 Conclusiones de la aplicación de las encuestas a los habitantes de Barrancabermeja	30
2.1.3 Conclusiones de la aplicación de las encuestas a los empresarios de Barrancabermeja	32
2.1.4 Nivel de satisfacción	33
2.1.5 Imagen de la empresa ante los clientes	33
2.1.6 Atributos determinantes	33
2.2 ANALISIS DE LAS VENTAS	33
2.3 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	37
2.3.1 Portafolio de productos y/o servicios	37
2.3.2 Ciclo de vida del producto	39
2.3.3 Areas comerciales	39
2.3.4 Lealtad con la empresa	39
2.3.5 Hábitos de compra	40
2.4 DISTRIBUCION	40
2.4.1 Canales de distribución	40
2.4.2 Fuerza de ventas	41

2.4.3	Servicio al cliente	41
2.4.4	Publicidad y promoción	42
2.5	POLITICAS DE FIJACION DE PRECIOS	42
2.6	ANALISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA	43
2.6.1	Competidores actuales	43
2.6.2	Participación en el mercado	50
2.6.3	Mercado meta	51
2.6.4	Objetivos y estrategias	51
2.6.5	Productos	52
2.6.6	Fijación de precios	52
2.6.7	Distribución	52
2.6.8	Fuerza de ventas	53
2.6.9	Publicidad y promoción	53
2.6.10	Servicio al cliente	53
2.6.11	Análisis detallado de la competencia más fuerte	54
2.7	ANALISIS DE LA DEMANDA	54
2.7.1	Mercado meta	54
2.7.2	Territorio geográfico	57
2.7.3	Compra promedio anual por cliente	57
2.7.4	Compras totales por año	57
2.7.5	Precio promedio	59
2.7.6	Monto total de las compras	59
2.7.7	Demanda potencial	59
3.	ANALISIS EXTERNO	60
3.1	FACTOR ECONOMICO	60
3.1.1	Entorno económico	60
3.1.2	Disponibilidad de crédito	60
3.1.3	Oferta informal	62
3.1.4	Ambiente gubernamental	62
3.1.5	Numero de empleos	63
3.2	ENTORNO COMPETITIVO	64
3.3	ENTORNO SOCIOCULTURAL	64
3.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	65
3.5	MATRIZ POAM	66
3.5.1	Oportunidades	66
3.5.2	Amenazas	67
3.5.3	Conclusión	68
3.6	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	68

3.6.1 Interpretación de resultados	68
3.6 RESUMEN	69
4. ANALISIS INTERNO	70
4.1 ÁREA GERENCIAL	70
4.1.1 Planeación	70
4.1.2 Organización	71
4.1.3 Selección de personal	71
4.1.4 Dirección	72
4.1.5 Control	72
4.2 ÁREA MERCADOS	72
4.2.1 Segmento de Mercado	72
4.2.2 Auditoría de Servicio al Cliente	73
4.2.3 Análisis de la Competencia	73
4.2 ÁREA DE SERVICIOS	74
4.2.1 Análisis del servicio	74
4.2 ÁREA FINANCIERA	74
4.4.1 Indicadores de liquidez	75
4.4.2 Indicadores de endeudamiento	75
4.4.3 Indicadores de rendimiento	75
4.4.4 Estado de fuentes, aplicación de fondos y el flujo de efectivo	75
4.5 ÁREA RECURSO HUMANO	76
4.6 MATRIZ PCI	76
4.6.1 Fortalezas	76
4.6.2 Debilidades	77
4.6.3 Interpretación de resultados	77
4.7 RESUMEN	77
5 PLAN ESTRATÉGICO	78
5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	78
5.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	79
5.2.1 Matriz DOFA	79
5.2.2 Matriz PEEA	81
5.2.3 Matriz CPE	83
5.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	83
5.3.1 Estrategias FO	83
5.3.2 Estrategias FA	84
5.3.4 Estrategias DA	84
5.4 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS	84
5.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	85

5.6 ESTUDIO FINANCIERO	85
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cantidad de empresas por Sector de Barrancabermeja	28
Tabla 2. Análisis de las ventas y participación por proveedor	35
Tabla 3. Listado de proveedores de computadores en Barrancabermeja	43
Tabla 4. Viviendas y habitantes de Barrancabermeja	55
Tabla 5. Demanda anual de computadores en Barrancabermeja	57

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de habitantes de Barrancabermeja	90
Anexo B. Análisis de resultados encuesta habitantes	92
Anexo C. Encuesta gerente	96
Anexo D. Encuesta de empresarios Barrancabermeja	103
Anexo E. Análisis de resultados encuesta empresarios	105
Anexo F. Cantidad de empresas por sector en Barrancabermeja	107
Anexo G. Matriz Cuantitativa de Perfil Competitivo	108
Anexo H. Matriz PCI	109
Anexo I. Matriz DOFA	111
Anexo J. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	113
Anexo K. Plan de Implementación de Estrategias	114
Anexo L. Matriz POAM	115
Anexo M. Estudio Financiero	117

## RESUMEN

TÍTULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA COMPUTADORES Y MULTIMEDIA\*

AUTORES: Olga Viviana Muñoz Benavides, Luis Miguel Jiménez Sanguino \*\*

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica de mercadeo distribución computadores

### CONTENIDO:

El objetivo general del proyecto consistió en realizar una planeación estratégica para el fortalecimiento de la empresa Computadores y Multimedia (CM) con el fin de posicionarla como una empresa sólida, productiva y viable en el largo plazo. Dentro de los objetivos específicos definidos para este proyecto, se encuentran: Realizar un diagnóstico en la empresa, que le permita identificar debilidades y fortalezas mediante una investigación exhaustiva en sus áreas administrativa, financiera, de mercadeo y técnica; analizar los factores ambientales que favorezcan o amenacen la actividad de Computadores y Multimedia, mediante el análisis de las variables económicas, políticas, jurídicas, sociales y tecnológicas; construir las matrices que permitan el establecimiento de las estrategias a desarrollar; formular y priorizar las estrategias orientadas al fortalecimiento de la empresa; presentar un programa de trabajo para cada una de las estrategias definidas.

Siguiendo la metodología para hacer una planeación estratégica, se identificó la misión actual, los objetivos y estrategias, se fijó una misión para la empresa, se realizó un análisis externo, un análisis interno, a partir de lo cual se identificaron amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas, con lo cual se fijaron los objetivos y las estrategias, para finalmente definir unos recursos y las responsabilidades para lograr los resultados esperados.

De un análisis preliminar, se conceptuó que la empresa es débil estructuralmente y en organización, el mercado objetivo se ha reducido, este nicho no es atractivo, existe carencia de un departamento de mercadeo. Los ingresos de la empresa han disminuido notablemente y ello es un signo de alarma que indica peligro para la viabilidad en el largo plazo para CM. Estas causas de incremento de oferta y reducción de demanda establecen unas condiciones altamente competitivas y demandan que la empresa esté organizada con unas características de excelencia. El diagnóstico que se deriva de estos síntomas y la situación planteada conduce a la exploración de opciones dentro del abanico de posibilidades que brinda el desarrollo tecnológico y el principal motivo por el cual se quiere realizar la planeación estratégica propuesto es para identificar y redefinir el negocio en el cual se debe mover CM, si en el de servicios, el de ensamblador, el de integrador de soluciones tecnológicas, el de importador o el de una combinación de las anteriores.

El objetivo general del estudio de mercado fue determinar el mercado y relajar la cuantificación de producto, precio, promoción y distribución. Los objetivos específicos del estudio de mercado se definieron así: Estimar y analizar las características de la demanda de la población objetivo; conocer con detalle la oferta que está atendiendo la demanda de Barrancabermeja; identificar las fortalezas y debilidades de la competencia; realizar un análisis detallado de precios; identificar la promoción y publicidad de la competencia

Para este proyecto se definió como población la siguiente: Los usuarios potenciales son 162.000 habitantes de los estratos 2 a 6, personas naturales y jurídicas, radicadas en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia, clasificados en los sectores industrial, comercial, educativo, financiero, municipal y familiar, con necesidades o deseos de adquirir los productos tratados en este anteproyecto y con capacidad e intención de compra.

Para el desarrollo del proyecto se hicieron encuestas a 285 empresas de todo tipo, incluidos colegios oficiales y privados ubicados en el Municipio de Barrancabermeja, y se hicieron encuestas a los habitantes de los hogares de estratos 2, 3, 4, 5 y 6 ubicados igualmente en el Municipio de Barrancabermeja.

Con el estudio de mercado se confirmó la demanda en Barrancabermeja y se verificó que el mercado compuesto por las empresas y hogares de Barrancabermeja es atractivo para que Computadores y Multimedia lo considere como mercado meta, sin descuidar el nicho que ha estado atendiendo. El diagnóstico externo confirma las exigencias que existen en el medio por la abundante competencia que está interesada en esos mismos clientes potenciales, incluyendo la oferta de Bucaramanga, Bogotá y la oferta virtual, las cuales están participando de un porcentaje representativo, que según las encuestas supera el 50 % para las adquisiciones realizadas durante los últimos años.

El material obtenido mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ha sido vital para poder construir las matrices POAM, de perfil competitivo, PCI, DOFA, PEEA y CPE, que son útiles para que se observe la misma situación de la empresa desde diferentes perspectivas. Con base en este trabajo se ha propuesto las estrategias, esenciales para preparar el plan estratégico. Como resultado de la aplicación de la metodología para realizar una planeación estratégica, se establecieron seis estrategias FO, una estrategia FA y seis estrategias DA. Realizado el análisis financiero para este proyecto se verifica su viabilidad con base en los parámetros de evaluación correspondientes a la tasa interna de retorno, valor presente neto y relación beneficio costos. El concepto para este proyecto es favorable.

Los objetivos planteados para CM serán más factibles con la identificación de las estrategias planteadas. Estas estrategias serán los caminos que llevarán a la meta a la Empresa. Evaluadas las estrategias, la de mayor impacto es la de penetración de mercado, lo cual llevará a CM de un nicho exclusivo a una cobertura mayor en su oferta de productos.

En síntesis, la metodología de planeación estratégica es valiosa para conocer con profundidad la situación de una compañía a su interior como en la situación a las que enfrenta por estar en un medio ambiente dinámico y exigente. La metodología aplicada para realizar la planeación estratégica de una compañía es idónea para realizar una propuesta que tenga el mejor acierto al ser ejecutada en beneficio de los intereses de sus dueños, accionistas y empleados.

## SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING OF TRADE FOR The FORTIFICATION And CONSOLIDATION OF The COMPANY COMPUTERS And MULTIMEDIA\*

AUTHORS: Olga Viviana Muñoz Benavides, Luis Miguel Jiménez Sanguino\*\*

KEY WORDS: Strategic planning of trade distribution computers

CONTAINED:

The general mission of the project consisted of making a strategic planning for the fortification of the company Computadores and Multimedia (CM) with the purpose of positioning it like a solid, productive and viable company in the long term. Within the defined specific objectives for this project, they are: To make a diagnosis in the company, that allows him to identify weaknesses and strengths by means of an exhaustive investigation in its areas administrative, financial, of trade and technique; to analyze the environmental factors that favor or threaten the activity of Computers and Multimedia, by means of the analysis of economic, political, legal, social and technological the variables; to construct the matrices that allow the establishment of the strategies to develop; to formulate and to prioritize the strategies oriented to the fortification of the company; to present/display a program of work for each one the defined strategies.

Following the methodology to make a planning strategic, the present mission was identified, the objectives and strategies, a mission for the company paid attention, was made an external analysis, an internal analysis, from which threats and opportunities, weaknesses and strengths were identified, with which the objectives and the strategies paid attention, finally to define resources and the responsibilities to obtain the awaited results.

Of a preliminary analysis, conceptuó that the company is weak structurally and in organization, the objective market has been reduced, this niche is not attractive, exists deficiency of a trade department. The income of the company have diminished remarkably and it is an alarm sign that indicates danger for the viability in the long term for cm. These causes of increase of supply and reduction of demand establish competitive conditions highly and demand that the company is organized with excellence characteristics. The diagnosis that derives from these symptoms and the raised situation leads yes to the exploration of options within the fan of possibilities that offers the technological development and the main reason by which it is wanted to make the proposed strategic planning is for identifying and redefining the business in which cm is due to move, in the one of services, the one of assembler, the one of integrator of technological solutions, the one of importer or the one of a combination of the previous ones.

The general mission of the market study was to determine the market and to relaizar the product quantification, price, promotion and distribution. The specific objectives of the market study defined asi ': To consider and to analyze the characteristics of the demand of the objective population; to know with detail the supply that is taking care of the demand of Barrancabermeja; to identify the strengths and weaknesses of the competition; to make a detailed analysis of prices; to identify the promotion and publicity of the competition For this project defined as population the following one: The potential users are 162,000 inhabitants of the layers 2 to 6, natural and legal people, been in the city of Barrancabermeja and its area of influence, classified in the sectors industrial, commercial, educative, financial, municipal and familiar, with necessities or desires to acquire products dealt in this first draft and with capacity and intention of purchase.

For the development of the project surveys to 285 companies became of all type, including located official and deprived schools in the Municipality of Barrancabermeja, and surveys to the inhabitants became of the homes of layers 2, 3, 4, 5 and 6 located equally in the Municipality of Barrancabermeja.

With the market study the demand in Barrancabermeja was confirmed and it verified that the market made up of the companies and homes of Barrancabermeja is attractive so that Computers and Multimedia consider it as market puts, without neglecting the niche that is been taking care of. The external diagnosis confirms the exigencies that exist in means by the abundant competition that is

interested in those same potential clients, including the supply of Bucaramanga, Bogota and the virtual supply, which are participating in a representative percentage, that according to the surveys surpasses 50 % for the acquisitions made during the last years.

The material obtained by means of the application of the instruments of data collection has been vital to be able to construct the matrices POAM, of competitive profile, PCI, DOFA, PEEA and CPE, that are useful so that the same situation of the company is observed from different perspective. With base in this work one has seted out the strategies, essential to prepare the strategic plan. Like result of the application of the methodology to make a strategic planning, six strategies FO settled down, a strategy FA and six strategies GIVE Made the financial analysis for this project verifies their viability with base in the parameters of evaluation corresponding to the internal rate of return, value present net and relation benefit costs. The concept for this project is favorable.

The objectives raised for cm will be more feasible with the identification of the raised strategies. These strategies will be the ways that will take to the goal to the Company. Evaluated the strategies, the one of greater impact she is the one of penetration of market, which will take to cm of an exclusive niche to a greater cover in its supply of products.

In synthesis, the methodology of strategic planning is valuable to know with depth the situation a company its interior like in the situation to which it faces to be in a dynamic and demanding medio.ambiente. The applied methodology to make the strategic planning of a company is suitable to make a proposal that has the best success to the being executed in benefit of the interests of its owners, shareholders and employees.

## INTRODUCCIÓN

Se ha observado la situación administrativa, financiera, organizacional, de planeación estratégica y de resultados de la compañía Computadores y Multimedia y se ha encontrado la necesidad de formular una planeación estratégica para su fortalecimiento y consolidación con el fin de mejorar integralmente su posición dentro del ambiente empresarial competitivo de Barrancabermeja. Con este motivo, se presentó el anteproyecto correspondiente al plan de investigación, el cual se ejecutó durante el segundo semestre académico de 2004 de Gestión Empresarial.

Computadores y Multimedia es una empresa fundada el día 11 de marzo de 1996, por los autores de este proyecto, como consecuencia de su formación en el ciclo de Tecnología Empresarial con la UIS – FEDI.

El principal propósito por el cual los autores eligieron participar como educandos en el ciclo Profesional de Gestión Empresarial, después de siete años de haber culminado sus estudios de Tecnología Empresarial y haber creado la empresa Computadores y Multimedia, fue el de continuar con el proceso de formación como empresarios.

Durante los ocho años de práctica con Computadores y Multimedia, los autores de este proyecto han realizado el ejercicio de gestión empresarial en las áreas financiera, de mercadeo, laboral, contable, administrativa, de planeación, de control, tributaria, técnica, comercial, de servicios, de compras y ventas. Esta experiencia les ha permitido asimilar amplia cantidad de conceptos vitales de la gestión empresarial y experimentar el triunfo y el fracaso, sin que este último haya sido la causa para cejar en la decisión firme de ser cada día mejores empresarios.

Después de estos ocho años de práctica empresarial, hoy existe la férrea expectativa de llevar esta empresa a posicionarla como una entidad sólida, productiva y viable en el largo plazo. Este es un reto que demanda ejecutar el proyecto condensado en este documento.

Para alcanzar el propósito de darle el posicionamiento competitivo que responda a las expectativas planteadas, se presenta al Comité de Proyecto Empresarial de la UIS – INSED, el proyecto titulado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA COMPUTADORES Y MULTIMEDIA**

Para preparar el proyecto se ha tenido como base el material preparado en el anteproyecto y se ha seguido la guía metodológica suministrada por el tutor de la asignatura Proyecto Empresarial. Para

la formulación exitosa del anteproyecto se recibieron nueve sesiones de asesoría de parte del doctor Orlando Ordoñez Plata, en las fechas correspondientes a la programación de las tutorías programadas mediante el PERT del X nivel de Gestión Empresarial del segundo semestre de 2004 y asesoría adicional vía e-mail y teléfono. La formación obtenida por medio de este Proyecto Empresarial, se suma a la adquirida a través de los Seminarios de Creación de Empresas I y II, la cual ha sido fundamental para formular el proyecto contenido en este documento.

Mediante este proyecto de grado se está *formulando la planeación estratégica para el fortalecimiento de la empresa Computadores y Multimedia* y se sustentan las estrategias elegidas para lograr el fortalecimiento y consolidación de esta empresa, la cual será desarrollada durante los próximos tres años, siguiendo el marco diseñado en el proyecto expuesto en el presente documento.

Con la realización de este proyecto de grado se da culminación a la asignatura Proyecto Empresarial y al ciclo de formación profesional de Gestión Empresarial establecido por el Instituto de Educación a Distancia – INSED de la Universidad Industrial de Santander - UIS.

El objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la realización de este proyecto son los siguientes:

#### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una planeación estratégica para el fortalecimiento de la empresa Computadores y Multimedia con el fin de posicionarla como una empresa sólida, productiva y viable en el largo plazo

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico en la empresa, que le permita identificar debilidades y fortalezas mediante una investigación exhaustiva en sus áreas administrativa, financiera, de mercadeo y técnica
- Analizar los factores ambientales que favorezcan o amenacen la actividad de Computadores y Multimedia, mediante el análisis de las variables económicas, políticas, jurídicas, sociales y tecnológicas.
- Construir las matrices que permitan el establecimiento de las estrategias a desarrollar.

- Formular y priorizar las estrategias orientadas al fortalecimiento de la empresa.
- Presentar un programa de trabajo para cada una las estrategias definidas.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INFORMÁTICA

**1.1.1. Origen de los Computadores Personales.** Los computadores personales (PC- Personal Computer), aparecieron al final de la década de los 70 y su consumo se ha ido incrementando con la innovación, la divulgación de sus beneficios y la reducción de sus precios, teniendo hasta la fecha altos crecimientos anuales de consumo.

Hasta 1975 (aproximadamente), los computadores eran máquinas de gran tamaño y requerían de entrenamientos especiales para su operación. Ante este hecho y con base en el avance tecnológico que se reflejaba en la miniaturización de componentes electrónicos, se pensó en el diseño de equipos con capacidades de procesamiento de datos que pudiera prestar un servicio a empresas pequeñas y a profesionales así como a los directivos de las grandes empresas. Así nació la idea del microcomputador y poco tiempo después fue una realidad.

Como dato curioso cabe destacar que IBM, la firma más prestigiosa a nivel mundial en lo que se refiere a computadores y equipos de oficina, no tomó parte activa (al menos públicamente) en este desarrollo<sup>1</sup>.

APPLE fue una marca que logró imponerse en el mercado mundial de microcomputadores. Una muy buena estrategia (poner equipos sin costo en centros educativos de nivel superior, en calidad de prueba) lo convirtió poco a poco, en el más popular computador personal de su época. Paralelamente, surgieron otras marcas (RADIO SHACK por ejemplo), que también lograron posicionarse en el mercado y de paso, concientizar sobre la necesidad de una máquina de este tipo para ciertas labores administrativas.

El desarrollo de poderosas herramientas para la llamada "OFFICE AUTOMATION" (automización de oficinas) incrementó la demanda de estos equipos. Esto causó una revolución, que culminó con la aparición de por lo menos 600 fábricas de microcomputadores, cada una de las cuales ofrecía hasta tres marcas distintas, en cada marca tenía diferentes modelos para escoger.

<sup>1</sup> MUELLER, Scout. Manual de actualización y reparación de PCs. Prentice Hall.

El exceso de la oferta originó una guerra comercial entre los fabricantes, la cual se translucía en las permanentes mejoras a cada modelo, pero provocando el efecto contraproducente de caos entre los compradores, de los cuales no podían saber cual era el mejor o cual incluía los últimos adelantos. Además cada marca o modelo era un universo en sí mismo y totalmente

incompatible con los demás lo cual dificultaba la transportabilidad de la información de una máquina a otra.

Dos grandes empresas lograron disminuir este problema: ZILOG, fabricantes de los microprocesadores Z-80, que consiguió unificar casi el 95% de los microcomputadores alrededor de su producto; y DIGITAL RESEARCH, que creó el sistema operativo CPS/M para microprocesadores ZILOG y lo impuso en el mismo volumen. Esto facilitaba la posibilidad de comunicar diferentes marcas/modelos de microcomputadores y consecuentemente, la transportabilidad de la información. Sin embargo, esta no era la solución total, ya que de todas maneras cada marca tenía ciertas características para sí mismo, o sea, su arquitectura era totalmente cerrada y cualquier dispositivo adicional solo podía conseguirse con el fabricante.

Vistos los buenos resultados económicos de ese mercado, los fabricantes de computadores decidieron entrar en la pelea. Pero fue solo en 1981 cuando IBM decidió participar en ella. Y su entrada fue colosal.

El primer anuncio de esta firma correspondió al IBM-PC (personal computer). Esta máquina salió al mercado con una filosofía totalmente opuesta a la vigente hasta ese momento: El IBM-PC era de arquitectura abierta y así, otras fábricas podían desarrollar tanto accesorio (hardware opcional) como software (programas) para él.

IBM había logrado acuerdos con dos grandes empresas fabricantes de software: MICROSOFT, la cual desarrolló para el IBM-PC el sistema operativo DOS (Disk Operating System) y los lenguajes de mayor demanda (BASE, COBOL, FORTRAN, PASCAL y ASSEMBLER) y LOTUS DEVELOPMENT CORP., que desarrolló la más poderosa herramienta de propósito general (hoja electrónica LOTUS 1-2-3), posición que aún sigue ocupando. El resultado final fue la obtención del liderazgo en menos de dos años dentro del mercado mundial de microcomputadores y la quiebra de muchos fabricantes que existían hasta su aparición.

Mientras duró la guerra comercial, entre fabricantes de microcomputadores algunas empresas japonesas entraron en ellas. Se destacan entre ellas la NEC, SANYO, EPSON, TOSHIBA, CANON, etc, tomando parte activa en la microcomputación. Esto nos lleva a presentar la siguiente situación: IBM-PC, como el estándar de hecho del desarrollo de microcomputadores, y los compatibles IBM-PC, que son equipos de características similares a los IBM, fabricados por firmas de reconocido prestigio y gran trayectoria en diferentes campos y por lo tanto pueden ofrecer una alta calidad en sus productos y permanencia en el mercado, lo que les garantiza el suministro de repuestos y partes cuando sea necesario.

Sin embargo, la arquitectura abierta de los computadores personales IBM hizo que ocurriera otro fenómeno. Este fue la gran aparición de marcas como modelos copiados de los IBM (clones), que ofrecían las mismas características y calidad pero precios más bajos, con lo cual fueron captando el mercado que ya tenía IBM.

La situación de alta competencia entre fabricantes de computadores software y accesorios se ha mantenido y ha generado grandes desarrollos y reducción de precios que han beneficiado al consumidor.

En la primera semana de diciembre de 2004, IBM, la mayor empresa de computadores del mundo, le vendió su unidad de computación personal (que incluye la línea de portátiles Think Pad) a la empresa china Lenovo. La transacción, por 1750 millones de dólares, convierte a Lenovo, el mayor fabricante de PC de China, en el primer vendedor de computadores personales de Asia y el tercero del mundo. Lenovo que podrá usar la marca IBM durante cinco años, busca con esta operación posicionarse fuera de China, algo en lo que hasta ahora no había tenido éxito. IBM fue durante años el principal vendedor de PC del mundo, pero hoy sólo tiene el tercer puesto en ese nicho, con una participación del 5,6 por ciento. El líder es Dell, con 16,8 por ciento, y el segundo es Hewlett-Packard (HP), con 15 por ciento, según la firma de investigación de mercados Gartner ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)).

Algunos gurús de la tecnología vienen profetizando desde hace varios años el inminente final de la era de los computadores personales –PC, pero hasta ahora lo que se ha visto es el final de algunos fabricantes de PC. El PC de escritorio y el portátil, sigue siendo el centro del universo de la computación. La noticia de IBM acerca de la venta de su unidad de computación personal a Lenovo parece revivir ese presagio. No obstante, la transacción está lejos de mostrar al PC como un dispositivo en crisis; es más bien un movimiento estratégico de IBM y un buen negocio para las dos firmas. Aunque la humanidad es más dependiente de Internet, y surgió una amplia variedad de opciones que permiten conectarse a esa red sin necesidad de un PC, el cual fue utilizado como argumento para augurar la decadencia del computador personal, este sigue siendo el aparato más útil y conveniente para aprovechar todos los servicios de Internet. Los otros equipos como computadores de mano, consolas de video juegos y celulares inteligentes, entre otros, hasta ahora no han hecho más que extender el reinado del PC, ya que lo complementan. El PC, incluso, se empieza a posicionar como el centro de administración de los demás aparatos en el “hogar digital”.

Lo que sí está en crisis es el modelo económico de la venta de PC. La firma de investigaciones Gartner<sup>2</sup> vaticinó en noviembre de 2004 que tres de los diez primeros vendedores de PC saldrán de ese negocio antes del 2007. Esto, debido a la caída continua de los márgenes y a que las ventas dejarán de crecer al ritmo actual entre el 2006 y el 2008. El problema es que la era PC de

2.000 y 3.000 dólares es historia de hace rato, y por ello solo están sobreviviendo en ese sector las compañías que adaptaron sus procesos y modelos para poder vender computadores a 500 o 600 dólares y aun así tener ganancias. Eso ha creado colosos del ensamblaje y la distribución, perfectamente aceitados, que pueden entregar productos cada día más baratos manteniendo un crecimiento y una rentabilidad sólidos.

El mayor fabricante de computadores personales Dell, con su esquema de venta directa, es el mejor ejemplo. Algunos opinan que más que una empresa de tecnología, Dell es un distribuidor ultra eficiente que podría vender cualquier producto; y que ahora ofrezca reproductores de música, PDA, proyectores y TV, entre otros, les da la razón. IBM, por eso se aleja del mercado que ayudó a construir.

**1.1.2 Evolución de los computadores en Colombia.** En el año de 1957 llegan los dos primeros computadores de la primera generación comenzando así la computación en Colombia.

<sup>2</sup> Internet, [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

Dos empresas privadas con grandes volúmenes de información por procesar fueron las pioneras. Bavaria en Bogotá y unos meses después le siguió Coltejer en Medellín las cuales instalaron el IBM 650.

El IBM 650 trabajaba con tubos de vacío, tenía una memoria que consistía en un tambor en forma de cilindro de 10 cm de diámetro, el cual tenía una superficie magnética organizada en 40 columnas por 50 hileras; 40 bandas a lo ancho, por 50 direcciones a lo alto; para dar una capacidad de 2000 palabras de 10 caracteres cada una, o 20000 cifras decimales, o 20Kb de capacidad.

El tambor giraba a 3500 revoluciones por minutos, "Para encontrar una instrucción se demoraba mas o menos 3 milisegundos".

La entrada y salida de los datos se hacían por medios de tarjetas perforadas. La forma mas usada en Colombia para utilizar el 650 era entrarle la información por medio de una tabuladora lectora de datos. Así entraba los programas y los datos se almacenaban en el tambor, se procesaba y el resultado se producía de nuevo en tarjetas, y se imprimía en una tabuladora que funcionaba como impresora.

Para crear programas en los primeros computadores colombianos, se trabajaba con lenguajes de maquina, como SPS(lenguaje de muy bajo nivel), aunque este presentaba un inconveniente muy grande para programar.

Un año mas tarde, o sea en 1958, el sector público incorporó el primer computador (un IBM 650), éste fue adquirido por las Empresas Públicas de Medellín, año en el cual también se instalaba para ECOPETROL el primer sistema de teleproceso entre Barrancabermeja y Bogotá. Los dos IBM 650 que fueron instalados en Bavaria y Coltejer tuvieron una vida activa muy corta en esas instituciones, unos 2 años de vida útil. Después fueron donados a la universidad de los andes, donde se formó un centro de computo universitario, y a la facultad de minas de la universidad nacional, seccional Medellín respectivamente.

Pero no sólo los IBM fueron los únicos computadores que llegaron de primera generación, el equipo Bendix G-15 fue el más longevo de esta generación, o sea que tuvieron una vida útil más larga que los IBM 650, a pesar de ser también a tubos de vacío. Estos computadores estuvieron a pleno furor hasta 1970, periodo en el cual la tercera generación ya estaba mas que acomodada en el país. "Lo curioso de este equipo era que tenia características para el programador, funcionaban también con tarjetas, pero tenia una serie de bombillos que le indicaba al operador todo lo que estaba pasando".

Con este computador, se hicieron además las primeras aplicaciones no contables. Los propietarios desarrollaron una serie de programas para cálculos matemáticos en el ramo de la geodesia, programa que tuvo una gran demanda para quienes realizaban levantamientos topográficos.

**Segunda generación de Computadores.** La segunda generación de computador se distinguió en el cambio de los tubos de vacío, por los modernos y revolucionarios transistores. La primera firma en adquirir un computador de segunda generación fue Fabricato de Medellín en septiembre de 1961(adquiriendo un 1401, el cual ya no era tan gigantesco en tamaño y era menos tediosa su instalación, hacía menos ruido que el 650, la perforación de las tarjetas era menos trabajosas, pero seguía necesitando el mismo sistema de aire acondicionado que utilizaba el 650).

Después del 1401, llegó el 1620 a la capital antioqueña, siendo ubicado en Empresas Públicas de Medellín, la primera empresa del sector oficial en adquirir sistemas de computación en el mismo año. Siguiéndole Coltejer en 1972, un poco después suramericana de seguros y en 1963 ya estaba montado el de Tejicondor.

En Bogotá el 1401 fue el verdadero modelo de la computación. Para 1964 funcionaba ya unas 20 entidades oficiales como: el banco de la república, el municipio de Bogotá, la contraloría general de la nación, la estadística nacional, la administración de hacienda, la empresa de acueducto y alcantarillado, el ministerio de defensa y ECOPETROL.

Entre las empresas privadas que se sistematizaron fueron: el banco cafetero, seguros Bolívar, federación de cafeteros y el banco de Bogotá.

El primer 1401 llegó al Valle del Cauca en 1964 y fue instalado en empresas publicas de Cali. Siendo el único hasta 1968.

Por los lados de los Santanderes sus clientes fueron: La Texas Petroleum Company y la Colombian Petroleum.

A la costa atlántica, exactamente en Barranquilla, se llevó un equipo para el uso de varias empresas, pues la inversión era cuantiosa y muy costosa, pocas estaban dispuestas ha hacer esta inversión, también por este año ECOPETROL instaló un 1440 para otras labores administrativas y el DANE incorporó un 1460.

En 1965 llega el primer 1620, siendo este más veloz en los cálculos matemáticos y aplicaciones de esta misma índole. El instituto colombiano de la reforma agraria (INCORA), fue la primera organización colombiana en adoptarlo, le seguiría la universidad nacional en Bogotá, la de los Andes, la del Valle, la de Antioquia y una serie de instituciones más.

El primer 1130, ya más sofisticado, fue adquirido por la universidad de los andes

En 1967, le seguirían Coltejer y otras organizaciones. En 1969 se introdujo una nueva marca de computadores, la cual se denominaba UNIVAC, estos equipos de transmisores llegaron en dos referencias: la UNIVAC 1004 y la UNIVAC 1005. El primero de ellos tenía un funcionamiento similar al 650 de IBM, pero con un manejo mas emparentado con las tabuladoras, no tenían en si el concepto de programa almacenado, sino que cada programa se debía alambrar por medio de tablero conmutador. Dos equipos de ellos funcionaron en el país uno en EVERFIT (Medellín) y otro en la casa distribuidora.

El único UNIVAC 1005 que se trajo al país, después de permanecer un corto tiempo en la casa del fabricante, fue llevado e instalado en Belencito, Boyacá, para el uso de Acerias Paz del Río, este modelo era mucho mas avanzado, se podía comparar con los 315 de NCR o las 1401 de IBM.

**Tercera generación de computadores.** La serie de la tercera generación que llevo primero a Colombia fue la IBM 360, fue también la primera que salió en todo el mundo. Para 1964 una empresa de hilados y tejidos de Bogotá encargo uno de los modernos computadores con circuitos integrados, -pero el negocio no se pudo realizar por falta de existencia en la casa matriz.

Habría que esperar 3 años mas para que el primer computador de la tercera generación se instalara definitivamente. No sólo fueron equipos de IBM y todas sus variantes, la 30, la 40 y la 50, entre otras las que llegaron al país.

También la Burroughs empezó a competir con una serie L a la cual le habían anexado chips y para 1970 trajo al país su primer computador mediano-grande con componentes electrónicos integrados en una pastilla de silicio: el B-3500.

Entre sus características figuraban los chips, núcleos de ferrita, se programaban por medio de Assembler y RPG, exigía piso falso y aire acondicionado y funcionaban con tarjetas perforadas.

Traía dos discos auxiliares de 10 megas cada uno. "Eran unos discos enormes que guardaban en dos gabinetes de un metro y medio mas o menos".

El primero de los mas o menos 20 equipos que se instalaron llego a Service, le seguiría los B-3500 de sus filiales de Medellín, Cali y posteriormente Barranquilla. El banco cafetero, el de la república, la graceline(compañía naviera), el banco industrial colombiano de Medellín, Coltejer, DATEC en Barranquilla, entre otras compañías.

Los primeros equipos, muy similares a los anteriores, que trajo la NCR para vender fueron los de referencia NRC 315, vendrían luego los century 200. Ellos fueron los pioneros, le siguieron una pléyade de referencias en los primeros años de los setenta, con ellos la computación se puso a tono con los avances tecnológicos.

Algunas características convertirían a los computadores de la tercera generación en una herramienta indispensable para estar a tono con la modernidad. Estas fueron:

Nuevos y mejores terminales, que fueron proyectados para transmitir datos de computador central sin importar que estuviesen separados por unos metros o por varios kilómetros. Podrían conectarse a través de líneas telefónicas o telegráficas que representaban información sobre una pantalla. Algunos respondían directamente a la voz humana y eran especialmente útiles para la automatización de operaciones en bancos, oficinas, etc.

A. Una nueva técnica de comunicación: la de time sharing o tiempo compartido. Permitió a muchas personas usar en forma simultanea un mismo computador central por medio de terminales localizados en diferentes lugares de trabajo.

B. Programa de control y supervisión. En los nuevos computadores las unidades centrales tienen conectadas varias memorias auxiliares, unidades de entrada y salida de datos y varias terminales para el proceso de datos a distancia, requieren por lo tanto de programas más complejos para coordinar todo el funcionamiento general de estos equipos agregados.

C. Microprogramas. Con ellos se pueden obtener velocidades de procesamiento aun más elevadas, ya que la secuencia de pasos elementales para realizar cualquier operación se optimiza por medio de una serie de instrucciones registradas en una memoria especial habilitada

únicamente para leer datos en forma extrarápida.

D. La multiprogramación. En computadores anteriores los trabajos a realizar en la elaboración de una nomina y una contabilidad debía de manejarse uno a uno según se introdujeran los programas respectivos.

E. Con la multiprogramación ayudada por los sistemas operativos, se hizo posible la introducción de varios en forma simultánea. De esta manera se abrió la posibilidad de realizar varios trabajos a la vez mientras el computador va pasando automáticamente de un programa a otro en cortos intervalos de tiempo.

F. Nuevos lenguajes de programación. Para simplificar y hacer más fácil la "comunicación" hombre-maquina, se desarrollaron nuevos lenguajes como el PL/1 (programming language/1, Lenguaje de programación/1) muy útil para resolver problemas científicos o comerciales

G. Discos magnéticos de mayor capacidad para almacenar la información, lectoras ópticas de caracteres y de mas adelantos logrados en esta época permitieron una nueva familia de computadores no solo más "calculadores". Para 1955 entre todos los computadores instalados en el mundo, podían realizar unas 250.000 sumas, cifras que podían superar perfectamente uno solito de los desarrollados a finales del sesenta. Estos eran más rápidos que un computador promedio de la generación de los tubos al vacío podían realizar aproximadamente 2.200 multiplicaciones por segundo y uno con transistores llegaba hasta las 38.000.

H. En 1970 se inaugura el primer sistema de teleproceso "en línea" para el Ministerio de Hacienda.

I. En 1979 se inaugura la conexión vía satélite de las oficinas de la IBM de Colombia con la red que conecta con las oficinas del IBM en Estados Unidos y todos los principales países donde opera esta multinacional, lo cual permite tener acceso a aplicaciones avanzadas tales como Retaina, Flus, ltps, etc.

J. A partir de 1980 surgió el desarrollo del PC, lo cual se describió con detalle en el numeral 2.1.1, lo cual tipifica la evolución continúa de este sector.

## **1.2 COMPUTADORES Y MULTIMEDIA**

**1.2.1 Reseña histórica.** La empresa Computadores y Multimedia es una empresa que se creó en marzo de 1996 como consecuencia de la formación que Olga Viviana Muñoz Benavides y Luis Miguel Jiménez Sanguino, recibieron a través del programa de Tecnología Empresarial ofrecido por

la Universidad Industrial de Santander.

Por un periodo de ocho años y medio, contados a partir de marzo de 1996 y hasta la fecha, se ha realizado el ejercicio empresarial con la empresa Computadores y Multimedia cumpliendo con los requerimientos de las áreas tributaria, legal, financiera, laboral, de mercadeo, de servicios, técnica, de compra y venta, administrativa y contable, común en la labor empresarial, lo cual ha implicado relaciones con la DIAN, Cámara de Comercio de Barrancabermeja, bancos, prestamistas, empleados, oficina Laboral del Ministerio, con clientes y proveedores, que han permitido a los autores de este proyecto mediante la práctica adquirir un refuerzo a la fase realizada como estudiantes de Tecnología Empresarial.

En el año 2002 se decidió solicitar la readmisión por parte de los autores de este proyecto en el programa de formación profesional de Gestión Empresarial ofrecido por la UIS – INSED, con el fin de profundizar los conocimientos y reforzar las competencias y habilidades como empresarios.

Los autores de este anteproyecto, son los fundadores de la empresa Computadores y Multimedia, por lo cual, con el objetivo de lograr un mejoramiento significativo en dicha empresa y hacerla viable en el mediano y largo plazo, ha sido elegida como la entidad a ser mejorada, motivo que ha hecho seleccionarla como la empresa objeto de este proyecto.

El negocio actual consiste en la compraventa de equipos de cómputo y prestación de servicios por garantías de los equipos suministrados.

Uno de los factores que mantiene un nivel atractivo de rotación compra y venta de hardware y software es el desarrollo tecnológico en el sector de computadores, impresoras, redes de datos y todos los productos relacionados con el área informática. Este sector está evolucionando y desarrollando continuamente.

Esta condición de continua evolución y desarrollo, configura las siguientes características para este mercado:

- Los clientes tienden a mantenerse actualizados según los avances tecnológicos.
- La empresa proveedora de servicios debe mantenerse siempre actualizada con los últimos adelantos y novedades del sector y los equipos.
- Parte de la demanda corresponde a usuarios antiguos que desean actualizarse.

- Gran parte del mercado potencial desea acceder a los medios informáticos pero está limitado por escasa financiación directa de las empresas oferentes de estos servicios, específicamente en Barrancabermeja.
- El acceso a Internet queda limitado por la falta de computador, fax modem, línea telefónica o cuenta de Internet.
- El Estado Colombiano, el desarrollo tecnológico, los procesos educativos basados en el computador, la automatización de la información al servicio del comercio y la industria, el comercio electrónico, la tendencia hacia la globalización y la competitividad, están fomentando en el ciudadano colombiano el uso de la informática y el Internet, por lo que existe alta demanda de los equipos y medios mencionados.
- Las empresas están fomentando la adquisición de computadores mediante la autorización de préstamos a su personal de trabajadores, cobrando intereses muy bajos para ese tipo de préstamos.

De acuerdo con ese estado de condiciones, Computadores y Multimedia se estableció en Barrancabermeja desde marzo de 1996 para participar en la satisfacción de la demanda de computadores, impresoras, escáner, UPS y estabilizadores hacia el mercado meta de los hogares de los trabajadores de Ecopetrol preferiblemente.

Los principales productos que se han comercializado en el desarrollo de las operaciones de Computadores y Multimedia, desde 1996, son los siguientes:

- Computadores de escritorio y portátiles
- Impresoras
- Scanner
- Muebles de oficina
- Accesorios para equipos de cómputo
- Cartuchos y toner para impresoras (matriz de punto, láser e inyección de tinta)
- Suministro de partes para reemplazo o actualización de equipos

La venta de equipos de cómputo incluye dentro de las condiciones de suministro, el ofrecimiento de garantía limitada por el término de tres a doce meses, dependiendo del equipo y la marca.

Estos productos y servicios son demandados por la población industrial, comercial, educativa,

financiera y familiar con el fin de tener acceso a medios tecnológicos que son ampliamente promovidos por diversos sectores fabricantes y distribuidores mayoristas de orden nacional y multinacional, al igual que por el Estado con el propósito de no rezagar el nivel competitivo en sus diferentes sectores productivos.

Los computadores personales (PC- Personal computer), aparecieron al final de la década de los 70 y su consumo se ha ido incrementando con la innovación, la divulgación de sus beneficios y la reducción de sus precios, teniendo hasta la fecha crecimientos anuales sostenidos de consumo.

“Computadores y Multimedia” es una empresa fundada en 1996, con base en un proyecto que prepararon los autores de este anteproyecto durante el segundo semestre académico de 1995 de la UIS - FEDI, como requisito para optar al Título de Tecnólogos Empresariales en ese año. La empresa fundada está dedicada a la comercialización de equipos de cómputo y está registrada en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja. Actualmente desarrolla sus actividades comerciales con personal contratado por labor. El organigrama es presentado más adelante. De planta están la propietaria y su cónyuge, lo cual califica a la empresa como una empresa familiar.

La actividad de Computadores y Multimedia es el suministro de conjunto completo de equipos informáticos compuesto por computador, impresora, escáner, estabilizador, quemador, DVD, mesa y/o silla. A este proceso de comercialización se le agrega la asesoría de preventa y el servicio de postventa compuesto por instalación del equipo, capacitación básica y prestación del servicio de garantías por un año.

La empresa COMPUTADORES Y MULTIMEDIA está localizada en el área comercial de Barrancabermeja, carrera 17 No. D 53- 43, Barrio Uribe Uribe. Actualmente dispone de tres líneas telefónicas, una de las cuales es de uso comercial y la otra está dedicada a utilización de operación a través de Internet. Se cuenta con la facilidad de transporte provisto por diferentes líneas de buses y busetas.

Actualmente la operación comercial de Computadores y Multimedia presta sus servicios facilitando financiación parcial menor a sus clientes, utilizando para ello pasivo corriente otorgado por sobregiros bancarios y préstamos con terceros.

La gerente – propietaria mantiene una actividad empresarial dinámica a pesar de lo cual se ha observado que durante los últimos años se viene presentando una continua reducción de los ingresos anuales y una disminución gradual de participación en el mercado de Barrancabermeja, lo cual tiene en estado de alerta a la empresa.

La definición de las causas de la reducción de los ingresos y la reducción en la participación del mercado es una necesidad apremiante, con el propósito de establecer los correctivos que permitan corregir la situación que se viene presentando.

La situación planteada demanda intervenciones efectivas que corrijan las causas que están originando el descenso continuo de los ingresos año tras año. En esto radica la importancia de la investigación planteada en el correspondiente anteproyecto y que se materializa con la planeación estratégica presentada en este proyecto. Mediante el desarrollo del trabajo de diagnóstico se establecerán los motivos básicos y reales que están generando las condiciones preocupantes en los resultados de las operaciones anuales de la Empresa, los cuales servirán de base para formular la planeación estratégica que conduzca mediante su ejecución hacia el fortalecimiento y consolidación de Computadores y Multimedia.

También, es de interés de la propietaria, con base en la experiencia adquirida por Computadores y Multimedia durante ocho años de operaciones comerciales en Barrancabermeja, establecer las condiciones propicias que lleven a la empresa a ser sólida, productiva, con crecimiento sostenido y viable en el futuro. Para lograr estas condiciones, se ejecutará la planeación estratégica descrita en este proyecto.

En síntesis, con el propósito de definir las acciones más convenientes para implementar en la empresa Computadores y Multimedia, con el fin de convertirla en una empresa sólida, productiva y viable en el largo plazo, se planteó este proyecto.

Con la realización de esta planeación estratégica se tiene como objetivo incrementar los ingresos en tres años de 43 millones de pesos anuales a 180 millones de pesos anuales, con una utilidad bruta anual de 36 millones de pesos.

El fortalecimiento y la consolidación de Computadores y Multimedia en Barrancabermeja, permitirá generar mayores opciones de empleo, facilitará a sus propietarios la formación como empresarios, y garantizará la generación de ingresos para sus dueños, los empleados y el estado a través de impuestos.

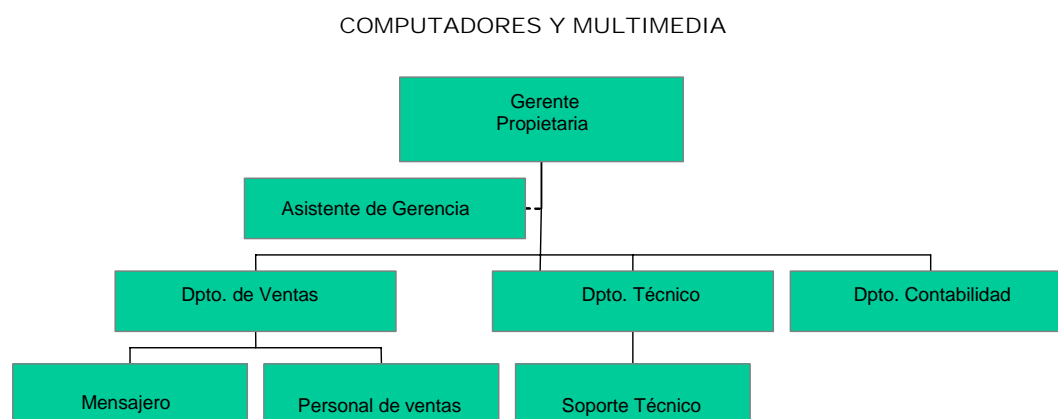
Los ingresos anuales de la Empresa y su participación en el mercado de Barrancabermeja se han reducido durante los últimos tres años. La reducción de los ingresos se observa al revisar los ingresos anuales, los cuales han sido de 81,02 millones de pesos para el año 2001, 74,07 millones de pesos para el año 2002 y 43,65 millones de pesos para el año 2003. La participación del mercado por parte de Computadores y Multimedia ha caído del 4% al 2% en los años 2001 al 2003. Los datos de ingresos corresponden a los ingresos brutos registrados en la declaración de

renta de cada uno de los años respectivos.

**1.2.2 Misión.** Somos una empresa radicada en la ciudad de Barrancabermeja que busca ofrecer a la población y sector productivo de esta ciudad y su área de influencia todas las facilidades para acceder a los productos y servicios relacionados con el área informática y digital con oportunidad, excelente servicio, amplia asesoría antes de la venta, con responsabilidad ante las garantías y precios competitivos respecto a los de ciudades capitales, con el fin de satisfacer la demanda creciente que presenta este sector de la economía.

**1.2.3 Visión.** Será una organización ejemplar en Barrancabermeja que sustentará todo su éxito con base en trabajar con entusiasmo, aplicando innovación e investigación continua para garantizar un proceso de mejoramiento en la empresa que beneficie a sus dueños y sus colaboradores y cuyos esfuerzos y valor agregado se enfoquen a contribuir para que la población y el sector productivo de Barrancabermeja y su área de influencia se conviertan en una región con una alta capacidad y desarrollo de las herramientas informáticas y digitales disponibles en el mercado.

**1.2.4 Estructura organizacional.** En esta sección se presenta con detalle la estructura organizacional de la empresa Computadores y Multimedia para lo cual se muestra el organigrama, la descripción de los cargos, el correspondiente perfil para cada uno y la estructura salarial.



**Organigrama.** El organigrama de la compañía se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1.** Organigrama de la empresa Computadores y Multimedia

**Descripción de cargos.** En esta sección se describen los principales cargos de la empresa Computadores y Multimedia. La Gerente, cumple las funciones de administración general del negocio con el fin de lograr los objetivos establecidos con base en el presupuesto asignado para

realizar las operaciones comerciales propias de la empresa. El cargo de Asistente, tiene como función respaldar en todos los requerimientos de la operación comercial a las necesidades de la empresa, guiado por las directrices de la Gerencia y en concordancia con los objetivos establecidos. El cargo del Departamento de Ventas tiene como función ejecutar el plan de mercadeo y el programa de ventas con el fin de cumplir con los pronósticos de ventas establecidos previamente con el concurso de personal por comisión. El cargo del Departamento Técnico tiene como función realizar las actividades técnicas propias del negocio, entre las cuales se encuentra la instalación, revisión, reparación de computadores, impresoras, escáner y demás accesorios periféricos de los computadores. El cargo del Departamento de Contabilidad cumple con las funciones relacionadas con la contabilidad y la aplicación oportuna de las leyes y normas tributarias y comerciales aplicables al negocio.

**Perfil de cargos.** En esta sección se describe el perfil de los principales cargos de la empresa Computadores y Multimedia. Para la Gerente, demanda una persona con preparación mínima como Tecnólogo en área administrativa, de mercadeo y financiera, con experiencia mínima de dos años en cargos similares. Para el Asistente, requiere una persona con preparación mínima como Tecnólogo en área administrativa, de mercadeo y financiera, con experiencia mínima de dos años en cargos similares. El cargo del Departamento de Ventas requiere preparación mínima como Bachiller, con formación mediante cursos o seminarios en mercadeo, promoción y ventas y con experiencia mínima como director de grupos de ventas de tres años. El cargo del Departamento Técnico demanda preparación como Tecnólogo en el área Electrónica o Técnico en Mantenimiento de Computadores, con experiencia mínima en el ramo de ensamble y reparación de computadores de tres años. El cargo del Departamento de Contabilidad requiere formación como Contador Público con experiencia en asesorías de mínimo un año.

**Estructura salarial.** No existe una estructura salarial definida. Para la Gerente se tiene definido un salario mensual de \$525.000. El valor mensual de los servicios de contador se tiene establecido en \$120.000. El pago de servicios para las actividades de mensajería y servicio técnico se realizan de acuerdo con los valores establecidos por el mercado para estas actividades.

#### **1.2.5. Valores corporativos**

Los principios éticos bajo lo cuales se fundamente la empresa Computadores y Multimedia, serán guiados por los siguientes postulados:

- 1 Excelencia: Se promueve el mejoramiento de los procesos, se alienta al personal y al equipo de trabajo a establecerse metas retadoras y a esforzarse por brindar el mejor

servicio

- 2 Responsabilidad y Compromiso: Se trabaja para clarificar la responsabilidad y el compromiso de la labor de cada miembro de la Empresa con los clientes, los compañeros de trabajo, los propietarios y el estado.
- 3 Honestidad: Se refuerza en las reuniones de trabajo la honestidad como un valor clave en el ejercicio de las operaciones de Computadores y Multimedia
- 4 Austeridad: Este valor se aplica brindando a los clientes los mejores servicios a los mejores precios, basados en un criterio sano de austeridad, lo cual repercute en costos bajos en la prestación de los servicios propios de la Empresa.
- 5 Respeto: Se realizan actividades periódicas para vivenciar el respeto por las personas, las normas y los reglamentos.

## 2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO META

#### 2.1.1 Segmentación del mercado meta

1 **Clientes actuales.** Actualmente el mercado meta ha estado enfocado en las necesidades que tienen los trabajadores de Ecopetrol S.A. residentes en Barrancabermeja y ocasionales clientes de Barrancabermeja y su área de influencia de adquirir computadores, impresoras, escáner, estabilizadores, mesas para computador, ups, y cartuchos de tinta. El enfoque de la empresa hasta ahora se ha centrado en la venta de conjuntos completos de computador, impresora, escáner y estabilizador. Son clientes que tienen edades que oscilan entre 22 y 55 años, que corresponden a la edad de los trabajadores antes de pensionarse en Ecopetrol. El nivel de ingresos de los clientes mencionados es el equivalente a familias de estrato 3, 4 y 5 y cuentan con apoyo de Ecopetrol para facilidades de crédito con base en un programa especial consecuencia de un acuerdo de negociación colectiva. También, cuentan con apoyo de las cooperativas a las cuales están asociados y por medio de las cuales obtienen facilidades para adquirir computadores y demás periféricos.

Los clientes atendidos por Computadores y Multimedia corresponden en su mayor parte al segmento de mercado de trabajadores de Ecopetrol. De este segmento, una alta proporción ha contado con facilidades de créditos de la empresa o de cooperativas. Sin embargo, durante los dos últimos años se ha observado la reducción notable de la demanda en este segmento debido a que no ha habido incremento salarial para el sector laboral petrolero a nivel de personal convencional que es el más significativo. Adicionalmente, de acuerdo con encuesta realizada a este segmento, un 70 % cuenta con computador en su hogar.

El 98 % de los clientes de Computadores y Multimedia están ubicados en Barrancabermeja y de forma muy ocasional se han atendido clientes de fuera de la ciudad.

Los artículos que son objeto de venta y comercialización, corresponden a productos que tienen un ciclo de reposición entre 4 a 7 años. Por este motivo, la clientela de computadores tiene bajo ciclo de rotación en la compra de computadores, impresoras, escáner y similares.

Para la planeación estratégica para el fortalecimiento de la empresa Computadores y Multimedia se tomaron como fuentes primarias para la recolección de información la observación directa,

entrevista a la Gerente – Propietaria y entrevista a un asesor de la corporación Coemprender - FUNDESMAG, encuesta a los clientes de la Empresa y encuesta a los clientes potenciales para conocer su opinión en cuanto a la preferencia del servicio y como esperan recibirlo.

El instrumento que se utilizó para recolectar la información del mercado meta se muestra en el Anexo A y D. Para obtener la diligencia de las encuestas se escogió personal de los diferentes estratos de interés, atendiendo a la planeación establecida en el anteproyecto en la que se definió adelantar un muestreo aleatorio estratificado, para lo cual se diligenciaron 383 encuestas. En el levantamiento de esta información se invirtió un total de tres semanas.

Con relación a las empresas de Barrancabermeja, se utilizó la información consignada en el informe del Censo Empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, el cual dio cobertura al 95 % de las empresas establecidas en la ciudad y se recolectó información mediante 285 encuestas diligenciadas con representantes de igual número de empresas con operaciones en Barrancabermeja de todos los sectores y subsectores. En el levantamiento de esta información se invirtieron veinticinco días. La encuesta y el análisis de los resultados se muestra en los Anexos D y E.

**Clientes potenciales.** Para esta planeación estratégica se ha definido como población potencial la siguiente:

Los usuarios potenciales son personas naturales y jurídicas, radicadas en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia, clasificados en los sectores industrial, comercial, educativo, financiero, municipal y familiar, con necesidades o deseos de adquirir los productos tratados en este proyecto y con capacidad e intención de compra.

Para conocer la intención de compra de los clientes potenciales se procedió de acuerdo con el Diseño Metodológico establecido en el capítulo 3 del Anteproyecto, realizando dos tipos de muestreo dirigidos a los segmentos de empresas y de hogares de Barrancabermeja. Para profundizar en el estudio se procedió de acuerdo con lo descrito en los numerales 3.4.1 y 3.4.2 del Anteproyecto, correspondiente a la utilización de fuentes primarias y secundarias.

En el numeral 3.2.1 de este proyecto se presentan las conclusiones de las encuestas aplicadas y en los anexos B y E, se presenta el análisis de las mismas.

**1 Datos de la población de Barrancabermeja y su área de influencia.** Barrancabermeja es un centro de abasto para poblaciones de municipios cercanos tales como Puerto Wilches, Cantagallo,

San Pablo, Yondó, Cimitarra, Puerto Parra y Sabana de Torres, área que se le llama en este proyecto como Barrancabermeja y su área de influencia.

La población de Barrancabermeja presenta una base de crecimiento del 4.0% promedio anual, en el periodo 1918-1998, pasando de 1.450 habitantes en el primer año, a 229.710 habitantes al final del período, de acuerdo con pronósticos realizados por la Unidad de Desarrollo Socioeconómico de Planeación Municipal con base a la información histórica de los censos de 1973 y 1993. De acuerdo con datos proyectados por la administración municipal, se estima que Barrancabermeja a final del año 2004 contará con una población total de 259.169 habitantes<sup>1</sup>. Esta información fue extraída de la Tabla de Proyección Municipal de Población 1997- 2010, registrada en la página 192 de la revista Barrancabermeja en Cifras del año 1999-2000.

**2 Datos de las empresas de Barrancabermeja.** Los datos aquí registrados se obtuvieron con base en el Censo Empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, la Alcaldía Municipal, INUPAZ y Ecopetrol en la sección sobre Clasificación de la Empresa. Según este censo, Barrancabermeja es una ciudad de microempresas. De las 5.132 entidades encuestadas a través del Censo Empresarial, el 95% (4.912) corresponde a empresas cuyo número de empleados es de uno a diez y cuyos activos totales no pasan de los 501 salarios mínimos. Los demás porcentajes indican que en la ciudad existe un 3% (129) de pequeñas empresas, 1% de medianas (41) y tan solo un 1% (40) de grandes empresas. Según la ley 590 de 2000, establece la clasificación de las empresas con base en las siguientes características: 1. Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. 2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. 3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. En general, se observa que Barrancabermeja es una ciudad con establecimientos de reciente creación. De las 5.132 empresas encuestadas, el 49.7% (2.555) surgió entre los años 2001-2003, mientras que el 23.9% (1.230) nació en el último lustro de la década anterior. Tan solo el 15.6% (801) de las empresas fue creado antes de 1990. Esto implica además que en la ciudad son pocas las empresas de tradición, es decir aquellas que logran consolidarse en el tiempo a pesar de las circunstancias adversas. Esta cifra también explica cómo en la localidad aparecen con frecuencia entidades comerciales que responden a una necesidad específica del momento o a un requerimiento puntual por parte de los consumidores. Las empresas creadas en el periodo 1990-1994 son las de menor permanencia en la ciudad, probablemente porque se trataba de entidades que no se encontraban lo suficientemente consolidadas para el lustro siguiente, que representó altos índices de violencia en

la ciudad. La distribución de empresas por tipo de actividad y por comuna se muestran en la siguiente tabla. En el Anexo F se muestra un cuadro con la descripción del tipo y la cantidad de empresas de Barrancabermeja para cada uno de los sectores de producción y fabricación, comercio y servicios.

Tabla 1. Cantidad de empresas por sector en Barrancabermeja

ACTIVIDADES COMERCIALES EN BARRANCABERMEJA								
Descripción	COMUNAS							
	1	2	3	4	5	6	7	
Producción y fabricación	214	73	156	157	184	98	106	988
Comercio	1047	348	353	246	410	176	248	2828
Servicios	634	176	136	84	133	49	81	1293
	1896	599	648	491	732	329	442	5109

En Barrancabermeja, el 55.2% de los establecimientos invierte menos de 500 mil pesos mensuales en la compra de insumos o elementos para el funcionamiento del negocio. Esto ratifica que en la ciudad la economía se mueve alrededor de las microempresas. Tan sólo el 0.4% (20 empresas) invierte más de cien millones de pesos mensuales.

El 73.3% de las empresas barranqueñas requiere personal de muy bajo perfil, es decir, personas cuya formación no sobrepase la secundaria. Los profesionales y tecnólogos no hallan por lo tanto en los establecimientos locales alternativas de empleo pues sólo los necesita el 18.2% de ellos. Se reitera la posibilidad del temor a asumir este costo, como una de las explicaciones, aunque también es factible que el nivel de producción o la actividad a la que se dedican las empresas barranqueñas no requiera de funcionarios con formación superior para sobrevivir.

El cargo de gerente es el más utilizado en las empresas locales. El 89.9% señala que cuenta con él en su organización. En la mayoría de los casos, se trata del propietario quien ejerce la dirección de su establecimiento. Resulta bastante bajo el porcentaje de empresas que necesitan contador (6.1%), lo cual implica que el 93.9% no lo requiere, bien sea por el nivel de sus ingresos o porque no actúa bajo el marco legal para reportar tributos ante la DIAN y la Alcaldía Municipal.

Si bien es cierto que el cubrimiento del servicio de telefonía en la ciudad ha aumentado de manera ostensible en los últimos años, las cifras indican que no ha crecido en la misma proporción la inversión de las empresas en las herramientas que les permitan un manejo más adecuado desde el punto de vista tecnológico y de las comunicaciones en general. El hecho de que sólo el 36.2% de las empresas posea equipos de cómputo y que el acceso a internet exista apenas en el 8.7% de los establecimientos es indicativo de lo anterior.

**3 Clientes que adquieren los productos o servicios a Computadores y Multimedia.** Los artículos que son objeto de venta y comercialización, corresponden a productos que tienen un ciclo de reposición entre 4 a 7 años. Por este motivo, la clientela de computadores tiene bajo ciclo de rotación en la compra de computadores, impresoras, escáner y similares.

De los clientes antiguos atendidos por Computadores y Multimedia, en promedio por mes, dos demandan servicios de suministro y en promedio, otros cuatro nuevos, solicitan servicios, generalmente referidos por trabajadores o pensionados de Ecopetrol.

El segmento de mercado sobre el que se han enfocado las intenciones de venta es sobre los trabajadores de Ecopetrol ubicados en Barrancabermeja y su área de influencia.

**4 Clientes que adquieren los productos o servicios en Barrancabermeja.** En Barrancabermeja existen industrias, almacenes, hogares, empresas y entidades que demandan computadores e impresoras y que en promedio por mes suman más de 220 computadores o conjuntos de equipos, y que en el momento no le compran a Computadores y Multimedia. La causa de que no le compren, es que el segmento de mercado sobre el cual se han dirigido hasta el momento los esfuerzos de mercadeo ha sido hacia los trabajadores de Ecopetrol, la actividad de mercadeo ha sido débil y la oferta en Barrancabermeja, Bucaramanga y Bogotá es amplia y es utilizada por el usuario de Barrancabermeja, tal como se mostrará más adelante.

El volumen de ventas promedio por cada cliente asciende a dos millones cien mil pesos (\$2'100.000.=).

Los clientes se localizan en la ciudad de Barrancabermeja.

#### **2.1.2 Conclusiones de la aplicación de las encuestas a los habitantes de Barrancabermeja.**

Después de realizado el trabajo de investigación de mercado, se hizo el análisis de datos, el cual se muestra en el Anexo B de la aplicación de las encuestas, se ha concluido que en la región de Barrancabermeja y su área de influencia existen necesidades por satisfacer en la población considerada en cuanto al suministro de computadores, impresoras, equipos periféricos, equipos de protección y partes. En años anteriores, estas necesidades han sido abastecidas en un 59 % mediante oferta externa a través de empresas de fuera de la ciudad (Bogotá y Bucaramanga, principalmente). Dos factores principales que se evidencian con la consulta realizada es que los clientes potenciales requieren financiación para la compra de los equipos y que las ofertas de Bucaramanga y Bogotá son muy atractivas por la diversidad que encuentran en centros comerciales como Gratamira en Bucaramanga y Unilago en Bogotá. A continuación se presentan las conclusiones del trabajo realizado mediante las encuestas realizadas:

5 Se evidencia la oportunidad satisfacer con la oferta de la ciudad a un 59 % de la demanda de Barrancabermeja que actualmente ha sido abastecida por empresas de fuera del municipio.

6 De acuerdo el análisis de datos realizado existen unos deseos de compra por parte de los usuarios de hogares de Barrancabermeja de los estratos 2 a 6, que manifiestan que un 36 % de los mismos harán compra de computador en el próximo periodo de dos años. Un buen porcentaje de estos hogares ya cuentan con computador y desean renovar el equipo. Esta situación se presenta debido al avance tecnológico en los computadores, que hace que los usuarios deseen reemplazar la máquina de que disponen por una con características de mayor potencia o velocidad.

7 Existe el deseo de actualizar los computadores de que disponen, con respecto a lo cual se identifica que el 51 % de los hogares que ya posee computador desea actualizar su máquina. Esta opción corresponde al cambio de la CPU que se posee por una nueva o a la utilización de partes de la CPU que se dispone para instalarlos en una caja nueva con partes actualizadas.

8 El 49 % de los usuarios que disponen de computador y que desean renovar su equipo, manifiestan su intención de entregar la CPU usada como parte de pago del equipo o CPU nueva.

9 Los usuarios de Barrancabermeja manifiestan marcado interés en adquirir partes o elementos tales como quemador, combo quemador – DVD, cámara web, cámara digital y monitor digital. En promedio, el 27 % de los usuarios de los estratos 2 a 6 de Barrancabermeja desean adquirir estos equipos.

10 Existe un deseo de compra de UPS del 52 % de los hogares de los estratos 2 a 6 de Barrancabermeja en los próximos dos años.

11 Se observó una respuesta favorable acerca de la calidad del servicio de garantías prestado ante las necesidades presentadas por los usuarios. El 72 % manifestó que el servicio era aceptable, excelente o sobresaliente. El 3 % calificó el servicio como deficiente. El 25 % no respondió.

12 El 65 % de los usuarios con deseos de compra durante los dos próximos años, correspondientes a los estratos 2 a 6, manifiestan requerir facilidades de crédito para hacer efectiva la adquisición de equipos de cómputo o partes relacionadas con estos equipos. Esto indica que es indispensable ofrecer facilidades de crédito al usuario.

13 El 85 % de los hogares con intención de compra y que requieren facilidades de crédito, manifiestan disponer de menos de un millón de pesos para dar como cuota inicial para el pago del costo total de los equipos que desean adquirir.

14 Dentro de las diferentes opciones que se disponen para el acceso a crédito, las de mayor atracción por parte de los usuarios de hogares de los estratos 2 a 6 en Barrancabermeja son los que ofrecen las cooperativas y los préstamos bancarios.

**2.1.3 Conclusiones de la aplicación de las encuestas a los empresarios de Barrancabermeja.** El análisis de datos se muestra en el Anexo E de la aplicación de las

encuestas, se ha concluido que en la región de Barrancabermeja y su área de influencia existen necesidades por satisfacer en cuanto al suministro de computadores, impresoras y equipos de protección para las empresas.

**15** Se evidencia la oportunidad satisfacer con la oferta de la ciudad a un 59 % de la demanda de Barrancabermeja que actualmente ha sido abastecida por empresas de fuera del municipio.

**16** De acuerdo el análisis de datos realizado existen unos deseos de compra por parte de los empresarios de Barrancabermeja, que manifiestan que un 23 % de los mismos harán compra de computador en el próximo periodo de dos años. Un buen porcentaje de estos empresarios cuentan al menos con computador en su empresa y requieren renovar el equipo.

**17** Existe un deseo de compra de UPS del 45 % de los empresarios de Barrancabermeja en los próximos dos años.

**18** Se observó una respuesta favorable acerca de la calidad del servicio de garantías prestado ante las necesidades presentadas por los usuarios. El 89 % manifestó que el servicio era aceptable, excelente o sobresaliente. El 11 % calificó el servicio como deficiente.

**19** El 65 % de los usuarios con deseos de compra durante los dos próximos años, correspondientes a los estratos 2 a 6, manifiestan requerir facilidades de crédito para hacer efectiva la adquisición de equipos de cómputo o partes relacionadas con estos equipos. Esto indica que es indispensable ofrecer facilidades de crédito al usuario.

**20** El 73 % de los empresarios manifestaron que requieren facilidades de crédito y manifiestan disponer de menos de un millón de pesos para dar como cuota inicial para el pago del costo total de los equipos que desean adquirir.

**21** Dentro de las diferentes opciones que se disponen para el acceso a crédito, las de mayor atracción por parte de los empresarios de Barrancabermeja son con base en préstamos bancarios, tarjeta de crédito y cheques post fechados.

**2.1.4 Nivel de satisfacción.** Los artículos que son objeto de venta y comercialización, corresponden a productos que tienen un ciclo de reposición entre 4 a 7 años. Por este motivo, la clientela de computadores tiene bajo ciclo de rotación en la compra de computadores, impresoras, escáner y similares.

De los clientes atendidos por Computadores y Multimedia, en promedio por mes, dos demandan servicios de suministro y en promedio, otros cuatro nuevos, solicitan servicios.

El segmento de mercado sobre el que se han enfocado las intenciones de venta es sobre los trabajadores de Ecopetrol ubicados en Barrancabermeja y su área de influencia.

De acuerdo con la aplicación de la encuesta realizada, se evidencia satisfacción por parte del

usuario quien manifiesta en un 96 % que el servicio de garantías (post venta) es aceptable, sobresaliente o excelente. Al consultarse al encuestado que ha comprado fuera de la ciudad acerca de los motivos por los cuales ha tomado esa decisión, manifiestan que se sienten atraídos por los centros comerciales de ventas de computadores, impresoras, partes y accesorios, en donde encuentran concentrado variedad de equipos y ofertas.

**2.1.5 Imagen de la empresa ante los clientes.** La empresa se ha caracterizado por cumplir ante los clientes que ha atendido durante los 8 años y medio que ha venido prestando el servicio de suministro de equipos de computo. Este comportamiento característico de Computadores y Multimedia es lo que le ha valido para que clientes que han comprado con anterioridad, den buenas referencias sobre esta empresa ante nuevos clientes o para que los clientes antiguos vuelvan a comprar. De esta manera es que principalmente se han desarrollado las ventas de Computadores y Multimedia. A pesar de que la empresa lleva ocho años de operaciones comerciales, un alto porcentaje de encuestados manifestó no haber escuchado de Computadores y Multimedia, y es lógico dado que el segmento de mercado al que han estado dirigido los esfuerzos de promoción y venta ha sido de manera exclusiva hacia los trabajadores de Ecopetrol.

**2.1.6 Atributos determinantes.** Los atributos que hacen que los clientes prefieran a la empresa corresponden principalmente a la confianza que ellos perciben, por las referencias positivas que les ofrecen clientes antiguos a los que se les ha cumplido y se les han dado buenos servicios y magníficos precios. Los productos son idénticos en calidad y presentación, dada la uniformidad con la cual estos son fabricados y distribuidos a nivel nacional.

## **2.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS**

A continuación se presenta el análisis de la participación del mercado de la empresa Computadores y Multimedia.

Se observa que las ventas han disminuido desde 81 millones de pesos en el año 2001, hasta 43,6 millones de pesos en el año 2003. La situación es preocupante y demanda acciones inmediatas a la empresa. La situación es crítica debido a que además que se han disminuido las ventas, se ha perdido participación en el mercado. Las metas de ventas de Computadores y Multimedia no se están cumpliendo y se observa una tendencia a la reducción en su volumen de ventas.

La reducción en las ventas ha hecho que se reduzca la participación de Computadores y Multimedia en el mercado computadores suministrados en Barrancabermeja. Dentro de las causas se tienen las siguientes:

- 1 El mercado meta que ha sido establecido es el de los trabajadores de Ecopetrol
- 2 Este segmento ha sido afectado debido a que desde hace dos años no tienen incremento salarial
- 3 Se redujo la nómina de vendedores en el año 2001
- 4 Se ha participado en menor número de exposiciones en ferias y eventos organizados por los gremios de Barrancabermeja
- 5 Se ha participado en menor número de exposiciones en ferias y eventos organizados por los gremios de Barrancabermeja
- 6 Se han tenido varios problemas con los clientes por diferencias en la atención de las garantías
- 7 No se ha enfocado esfuerzos en otros segmentos de mercado que pueden ser interesantes
- 8 Esta es una empresa familiar que se administra con base en la práctica y presenta debilidades en la organización, lo cual conduce a obtener resultados por debajo de los deseados.
- 9 La reducción en los ingresos se debe a la baja en las ventas y a que no se han tomado otras iniciativas relacionadas con el negocio, como considerar opciones de diversificación o penetración de mercado. Se han tenido limitaciones de capital de trabajo y no se han formulado estudios al respecto. No existe un planeación estratégica. También, se observan problemas financieros y de organización en la Empresa.
- 10 La reducción de las ventas se debe a varios motivos, tales como, los problemas con el servicio al cliente, la falta de un plan de mercadeo, debilidades en la dedicación al área de mercadeo y la ausencia de apoyo en asesoría especializada para establecer y ejecutar un planeación estratégica de mercadeo, créditos con intereses altos y pérdidas por falta de un adecuado manejo del respaldo a la cartera.
- 11 La reducción de la participación del mercado es una consecuencia de la ausencia de un plan de mercadeo, del crecimiento de la oferta, la reducción de la demanda, de los problemas en el servicio al cliente, de la debilidad financiera de la empresa y las fallas administrativas y de organización de la misma. El mercado meta que se estableció desde la creación de la empresa fue el de los trabajadores de Ecopetrol y este no se ha modificado. Los trabajadores de Ecopetrol han reducido notablemente su demanda de los productos que comercializa Computadores y Multimedia a la vez que la oferta se ha incrementado.
- 12 Los problemas con el servicio al cliente se deben a la ausencia de políticas en este sentido, la falta de una fuerte actitud hacia la excelencia en el servicio al cliente y a las debilidades presentes en la organización en el servicio post venta y de garantías de los suministros. Se tienen condiciones de prestación de servicios por labor realizada a través de terceros que en varias ocasiones no cumplen con oportunidad y calidad. Se tienen limitaciones de capital de trabajo. No se cuenta con personal de planta que se capacite continuamente, que cuente con reconocimientos y que asegure una prestación del servicio excelente.
- 13 La reducción de la demanda de los trabajadores de Ecopetrol en Barrancabermeja se ha debido al estancamiento sufrido por los ingresos del personal de Ecopetrol, a la recesión del

mercado y debido a que en los préstamos que se asignan para compra de computador a los funcionarios de Ecopetrol se han reducido. Otra causa tiene que ver con el IVA que pagan los computadores, debido a que expiró la exención de este impuesto a los computadores por vencimiento a partir del 31 de diciembre de 2003 del periodo que se estableció en el artículo 27 de la Ley 633 del año 2000.

Tabla 2. Análisis de las ventas y participación por proveedor de computadores

**COMPUTADORES Y MULTIMEDIA**  
**ANÁLISIS DE LAS VENTAS DE COMPUTADORES**  
**PARTICIPACIÓN POR COMPETIDOR Y GRUPOS RELEVANTES EN EL MERCADO**  
**AÑOS 2001 A 2003**

Empresa o sector	2001		2002		2003	
	Ventas M\$	Participación %	Ventas M\$	Participación %	Ventas M\$	Participación %
<b>Computadores y Multimedia</b>	<b>81,02</b>	2,50%	<b>74,07</b>	2,29%	<b>43,65</b>	1,32%
MCI LTDA	149,04	4,60%	119,76	4,30%	148,55	4,50%
Compulago	126,36	3,90%	105,83	3,80%	141,94	4,30%
La Bodega del Computador	145,80	4,50%	116,97	4,20%	145,24	4,40%
Main System	0	0,00%	55,7	2,00%	82,525	2,50%
Compuservis Bersinger	136,08	4,20%	114,19	4,10%	135,34	4,10%
All CDs - R	0	0,00%	0	0,00%	33,01	1,00%
Seven	132,84	4,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Oficina Inteligente	64,8	2,00%	61,27	2,20%	52,816	1,60%
C&D Ltda	113,40	3,50%	91,91	3,30%	102,33	3,10%
ECA Sistemas	81,00	2,50%	58,49	2,10%	69,32	2,10%
JB Computadores	0,00	0,00%	69,63	2,50%	72,62	2,20%
Mundo Net	0,00	0,00%	61,27	2,20%	75,92	2,30%
Clínica del computador	103,68	3,20%	77,98	2,80%	92,43	2,80%
Otras Barrancabermeja	97,20	3,00%	89,12	3,20%	115,54	3,50%
Oferta Bucaramanga y Bogotá	1846,80	57,00%	1490,25	53,51%	1702,66	51,58%
Oferta Virtual - Web	48,6	1,50%	83,55	3,00%	115,535	3,50%
Sector informal	113,4	3,50%	125,33	4,50%	171,65	5,20%
	3240	100,00%	2785	100,00%	3301	100,00%

Fuente: Datos tomados de estudio de caracterización del sector de informática de Barrancabermeja, adelantado por Coemprender y Fundesmag con apoyo de Fomipyme en junio de 2004 y datos del Censo Empresarial realizado por Cámara de Comercio de Barrancabermeja en junio de 2003.

- 14 El crecimiento en la oferta se ha debido a que han aparecido competidores fuertes que tienen buenas condiciones para invertir y ofrecer mejores condiciones de oferta y servicio. También, ha crecido la oferta informal que no paga impuestos y que establece condiciones desiguales para empresas que como Computadores y Multimedia paga todos los impuestos de ley (IVA, industria y comercio, renta). No existe un gremio que asocie las empresas del sector que las fortalezca ante la oferta atractiva de la ciudad de Barrancabermeja.
- 15 La debilidad en la organización en la empresa obedece a la falta de un planeación estratégica que involucre las diferentes áreas que tienen que ver con los asuntos de personal, entrenamiento, reconocimiento, planeación, control y dirección.
- 16 Los problemas financieros se deben a la reducción de ingresos que a su vez son consecuencia de la debilidad de la organización.

## **2.3 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

**2.3.1 Portafolio de productos y/o servicios.** Los principales productos que se han comercializado en el desarrollo de las operaciones de Computadores y Multimedia, desde 1996, son los siguientes:

- 1 Computadores
- 2 Impresoras
  - Scanner
  - Cámaras de video
  - Software
  - Muebles de oficina
  - Accesorios para equipos de cómputo
  - Cartuchos y toner para impresoras (matriz de punto, láser e inyección de tinta)
  - Suministro de partes para reemplazo o actualización de equipos

**Conocimiento de los productos y servicios.** Dado que la empresa ha estado dedicada a un renglón específico de productos y al segmento de mercado de los trabajadores de Ecopetrol, el conocimiento que tiene el resto de la población acerca de los productos y servicios que tiene Computadores y Multimedia es mínimo, lo cual debe ser superado con base en las estrategias y el plan de mercadeo que se establezca a través de este proyecto.

Debido a que la relación que surge como producto del suministro de un computador implica un grado de confianza con la empresa, especialmente, por la política de venta relacionada con el suministro por anticipado hasta de un 70 % del valor del computador, el cual se le entrega en el término de dos semanas, los clientes mantienen un buen recuerdo de la empresa. También, las exposiciones son repetitivas sobre el mismo segmento específico de mercado y se les hace recordar tanto los productos ofrecidos como el nombre de la compañía mediante el suministro de tarjetas de presentación, como a través de los pendones marcados con el nombre de la compañía.

**Atributos de los productos y servicios.** La venta de equipos de cómputo incluye dentro de las condiciones de suministro, el ofrecimiento de garantía limitada por el término de uno a seis meses, dependiendo del equipo y la marca.

Estos productos y servicios son demandados por la población industrial, comercial, educativa, financiera y familiar con el fin de tener acceso a medios tecnológicos que son ampliamente promovidos por diversos sectores fabricantes y distribuidores mayoristas de orden nacional y

multinacional, al igual que por el Estado con el propósito de no rezagar el nivel competitivo en sus diferentes sectores productivos. Esta demanda continuada de computadores y la actualización tecnológica de los ya adquiridos fue confirmada mediante la encuesta que se realizó a la muestra de tipo aleatorio estratificado para los estratos 2 a 6 de Barrancabermeja y cuyas conclusiones se presentan en el numeral 3.2.2 y su respectivo análisis en el Anexo B de este Proyecto.

Los computadores personales (PC- Personal computer), aparecieron al final de la década de los 70 y su consumo se ha ido incrementando con la innovación, la divulgación de sus beneficios y la reducción de sus precios, teniendo hasta la fecha crecimientos anuales de consumo.

El destino que se le da a los computadores que vende Computadores y Multimedia es con fines de utilización personal en los hogares, especialmente de trabajadores de Ecopetrol.

De acuerdo con seguimiento realizado, lo que más disgusta a los clientes es la demora en la prestación de los servicios por garantías y en las confusiones presentadas por el mal entendido que significa la garantía por hardware y la garantía por software.

Los productos ofrecidos son similares a los que ofrece la competencia.

**2.3.2 Ciclo de vida del producto.** El producto principal que ofrece la compañía es el computador personal y se encuentra en etapa aún de crecimiento, específicamente en Barrancabermeja donde se observa según el análisis presentado en el Anexo B y las conclusiones del numeral 3.1.2, que solo el 41 % de la población de los estratos 2 a 6 posee un computador en su hogar y en el área empresarial solo el 36,2 % de las empresas disponen de computador. Sí se considera el estrato 1, el porcentaje de la población que dispone de computador disminuye, lo cual confirma la amplitud en la necesidad insatisfecha de este equipo básico para la educación, la formación y la productividad de una región y un país.

En Barrancabermeja existe un buen número de competidores. También la oferta de Bucaramanga y Bogotá son competencia para la de Barrancabermeja por el prejuicio que existe acerca de que en Barrancabermeja se vende muy caro comparado con las opciones de Bucaramanga y Bogotá y por la amplia exposición de gama de productos que se exponen en almacenes de esas ciudades.

La oferta establecida en Barrancabermeja, para la venta de equipos considerados en este proyecto, se muestra en el numeral 3.6.1 de este proyecto.

**2.3.3 Áreas comerciales.** Los clientes son personas que viven en la ciudad de Barrancabermeja y el segmento de mercado que ha atendido la empresa corresponde a trabajadores de Ecopetrol.

No están ubicados en algún sector específico, pues están distribuidos a lo largo y ancho de la ciudad, ubicados en los diferentes barrios y comunas del Municipio.

**2.3.4 Lealtad con la empresa.** Se ha observado que la lealtad es moderada. Algunos clientes migran hacia otras opciones con la expectativa de encontrar un mejor servicio post venta que preste con mayor oportunidad los servicios por garantías y otros porque han perdido la dirección de la ubicación actual de la Empresa, debido a que durante el tiempo que se han desarrollado las operaciones comerciales de Computadores y Multimedia, se ha trasladado en tres ocasiones del sitio del establecimiento.

**2.3.5 Hábitos de compra.** De acuerdo con consultas realizadas a los clientes, el factor más importante que tiene el cliente para decidir la compra es el precio, unido a la confianza que le brinda la Empresa, debido a que la inversión que realizan la consideran significativa y conocen que la operación del equipo les puede demandar servicio post venta. En igualdad de condiciones con otra oferta prefieren a Computadores y Multimedia, especialmente cuando han recibido buenas referencias de clientes que ya han comprado a Computadores y Multimedia.

La asesoría de compra crea un ambiente apto para la compra, y otro factor que tienen en cuenta es el precio, el cual es marcado por las ofertas realizadas por las empresas de Bucaramanga y Bogotá a través de los periódicos de amplia circulación regional y nacional. En estas ciudades existen centros comerciales completos dedicados solo a este sector del comercio, razón que atrae a mucho cliente, condición que no encuentran en Barrancabermeja. Dichos centros comerciales facilitan la exploración, la comparación y la observación de los diferentes tipos de equipos, lo cual genera condiciones atractivas para los clientes.

Un computador le puede durar a un cliente, antes que decida cambiarlo o repotenciarlo entre tres a seis años. Por lo anterior, un cliente puede utilizar de nuevo los servicios de la compañía a los tres años para cambiar partes del equipo o para adquirir uno nuevo. En un bajo porcentaje, el cliente adquiere con Computadores y Multimedia consumibles como los cartuchos para las impresoras.

## **2.4 DISTRIBUCIÓN**

**2.4.1 Canales de distribución.** Se realizó entrevista con la gerente de la empresa Computadores y Multimedia, con el fin de profundizar en las políticas de la compañía respecto a los canales de distribución. El cuestionario aplicado se puede observar en el Anexo C de este proyecto.

1 Métodos de distribución. La condición de la empresa es de distribuidor para usuario final,

motivo por el cual el canal de distribución es directo con dicho usuario.

2 Cubrimiento geográfico. El cubrimiento geográfico que tiene la empresa abarca el área de Barrancabermeja. La restricción que existe por el capital de trabajo disponible le impide a la Empresa plantear como objetivo la ampliación del cubrimiento geográfico a otros municipios cercanos mediante oficinas en dichos sitios.

Imagen de la oficina. Computadores y Multimedia cuenta con una oficina que está ubicada en la carrera 17 No. D 53 – 43, cerca al área comercial y en una vía de amplia circulación. Como parte del plan de modernización, se tienen planteadas mejoras que tienen como objetivo acondicionarla para que se mejore la presentación, la imagen y la calidad de los productos que brinda la compañía.

**2.4.2 Fuerza de ventas.** El asesor comercial de la Empresa es la misma Gerente - Propietaria. Su perfil cumple las características de una persona con experiencia en el área de ventas, con buena capacidad de gestión para elaborar cotizaciones, brindar asesoría a los clientes que están interesados en comprar computadores, aceptable creatividad para lograr el cierre de negocios con los clientes y buenos deseos de superación.

Hasta hace dos años se contó con una Asesora Comercial que apoyaba la función de ventas y el sistema de pago consistía en un básico y comisión sobre ventas. Para este cargo no se ofrece estabilidad y se presenta una rotación moderada en el cargo. El apoyo de la fuerza de venta de computadores se practicó en un tiempo mediante la modalidad de remuneración por comisión según ventas. A partir de hace dos años se dejó de utilizar esta opción.

La actividad se realiza de forma planificada y simple, programando visitas al personal de funcionarios de Ecopetrol, que es el segmento que ha venido atendiendo la Empresa. Durante los dos últimos años el periodo de visitas se ha disminuido en un 70 %.

**2.4.3 Servicio al cliente.** No existen políticas que garanticen conformidad del servicio al cliente.

Un buen porcentaje de los clientes perciben debilidades en el servicio por demoras o incumplimiento en el suministro de los productos y por problemas que se presentan con las garantías.

**2.4.4 Publicidad y promoción.** No se utilizan medios publicitarios como radio, televisión, prensa o revistas.

La inversión anual que se hace en publicidad es de \$480.000,00

La publicidad que se realiza se hace mediante tarjetas de presentación las cuales son distribuidas a los clientes en exposiciones que se hacen de los productos en ferias organizadas por los diferentes gremios de Barrancabermeja como Acopi, Cámara de Comercio de Barrancabermeja, Cavipetrol u otras opciones disponibles.

El impacto que ha tenido sobre el mercado meta se nota en el siguiente mes al que se realizan las exposiciones en las ferias o eventos comerciales mencionados.

Se ofrecen mejores precios en los eventos organizados sin que se note una mejora sustancial en las ventas.

## **2.5 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

Los precios de los productos son los siguientes:

- 1 Computador: De acuerdo con configuración entre \$1.300.000,00 y \$3.800.000,00, dependiendo si es de escritorio o es portátil. También se afecta el precio por el tamaño del procesador, la memoria Ram, el disco duro, si tiene o no quemador u otras partes de interés del usuario.
- 2 Impresoras: De acuerdo con el tipo y marca entre \$200.000,00 y \$750.000,00 las más vendidas.
- 3 Escáner: Entre \$120.000,00 y \$350.000 según las características solicitadas por el usuario.
- 4 Partes y componentes: De acuerdo con lo requerido.

La tendencia de la fijación de precios es con base en costos y los precios competitivos del mercado.

Los consumidores son sensibles al precio dado que los productos los consiguen con las mismas características en diferentes empresas que ofertan estos productos en Barrancabermeja o guiados por los ofertas públicas que se hacen a través de los listados de precios publicados en periódicos de amplia circulación como Vanguardia Liberal (cada domingo) o El Tiempo (cada lunes).

## 2.6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

**2.6.1 Competidores Actuales.** Los proveedores que conforman la competencia actual con local en Barrancabermeja, se describe en la tabla siguiente:

Tabla 3. Listado de proveedores de computadores en Barrancabermeja

ITEM	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEF.
1	All Cds-R	Calle 50 No. 22-26	6229600
2	Electrónica y Sistemas	Calle 52ª No.34f-04	6221719
3	Mundo Electrónico	Carrera 4 No. 49-44	6211420
4	Asecomputo	Carrera 19 No. 49-57	6221479
5	Colcóputo	Carrera 27 No. 48-31	6202399
6	Compuservis Bersinger	Calle 49 No. 22-20	6212591
7	Corazón de la Informática	Carrera 16 No. 50-20 B/bermeja	6211197
8	Digicóputo	Edificio Superestrellas Of.406	6211072
9	M.C.I. Ltda.	Calle 52 No. 17-04 Of. 302 B/bermeja	6223659
10	Macrovisión Ltda.	Carrera 17 No. 50-53	6212241
11	ServiNet	Carrera 19 No. 50-10	6212401
12	Seven	Calle 48 No. 22-01	6111193
13	Virus Computers	Carrera 16 No. 48-49	6201368
14	TecniSistemas	Carrera 19 No.48-70 Piso2 B/bermeja	6211072
15	Acme Computer	Calle 49 No. 15-49 Of. 102 B/bermeja	6228208
16	N.RT Tecnología en Sist.	Carrera 17 No. 51-38	6117781
17	Sistema X	Calle 50 No. 11-12 B/bermeja	6436329
18	Gigante	Calle 52 No. 14-37 B/bermeja	6116694
19	Oficina Inteligente	Calle 51 No. 19 – 45 B/bermeja	
20	Compulago	Centro Comercial El Parque	6202626
21	Ingesoft	Carrera 18ª No. 60-32	6221624
22	S.T.X	Carrera 12 No. 50-27	6203035
23	Tienda del Software	Carrera 28 No. 52B-31	6202035
24	C&D Ltda..	Calle 50 No. 23 – 53 B. Colombia	6115519
25	Accesory PC	Carrera 19 No. 49-14	6211354
26	Servicopias	Calle 47 No. 23-14	6224807
27	Café Virtual.com	Carrera 16 No. 48-51 Local 102	6227946
28	Café Internet.com	Calle 49 No. 8D-29 Local 201 CC Perr	6201190
29	Cap-sistemas Ltda.	Calle 44 No. 23B-17 Inscredial	6213276

30	ECA Sistemas	Calle 46 No. 19-65	6227768
31	Express Net S.A	Carrera 8 No. 6-19 Piso 4 Sector Cial.	6222390
32	La Bodega del Computad	Calle 49 No. 13-15 Colombia	6115442
33	S&D	Calle 48 No. 17-68	6202650
34	Tiempo Real	Calle 54 No. 24-103 Galan	6222242
35	Distribuir EU	Carrera 22 No. 48-66 Oficina 301	6220992
36	Almacen J.Neira	Carrera 14 No. 49-69	6222411
37	Cell Radius Ltda.	Calle 50 No. 12-17	6203150
38	Sistemas Servicios y Su	Calle 49 No. 15-38	6200524
39	Ingecomputo	Calle 50 No. 12-10	
40	Distrintas y Suministros	Carrera 19 No. 49-73	
41	JB Computadores	Calle 50 No.23-33	
42	Mundo Net	Calle 52 No. 27-78	
43	Servicios & Profesionales	Calle 49 No. 6-72 Tel. 6110083	6203782
44	Cabaz Comunicaciones		
45	Computer City	Calle 49 No. 19-53 Local 201	
46	Cavipetrol	Calle 57 No. 24-71	6223344
47	Coopetrol	Carrera 17 No. 48-26	6221296
48	Sigma	Calle 49 No. 21-20	
49	Clínica del Computador	Calle 51 No. 12-31 B. Colombia	6220383

Fuente: Datos tomados de directorio Barrancabermeja, Estudio de Caracterización del Sector de Informática y Sistemas de Barrancabermeja realizado por Fundesmag y Coemprender con apoyo de Fomipyme y datos de registros comerciales de la Cámara de Comercio

Adicionalmente, se compite con la oferta de Bucaramanga y Bogotá, que es atractiva para un buen porcentaje de la población por la existencia de amplia oferta bien organizada y con exposición amplia de productos. Dado que la inversión es del orden de dos millones de pesos por equipo, esta es considerada por los usuarios como alta al compararse con el común de las compras para el hogar, motivo que hace al cliente considerar ciertas previsiones al tomar la decisión de compra. Para los estratos 2 a 6 les parece cómodo movilizarse a Bucaramanga o Bogotá para realizar la compra de forma directa, con la aspiración de obtener mejores precios, así sacrifiquen condiciones de servicio. Según la consulta realizada, el 59 % de la demanda de Barrancabermeja ha sido satisfecha por la oferta de Bogotá y Bucaramanga.

Otra opción que utilizan actualmente los usuarios en Barrancabermeja es la oferta virtual con base en las publicaciones que diferentes empresas presentan en la Web, como es el caso de DELL y

SONY.

Para documentar ampliamente lo relacionado con la competencia, se consultó la Caracterización Socio Empresarial de 15 Empresas del Subsector de Informática y Sistemas realizada por COEMPREDER y FUNDESMAG con el apoyo de FOMIPYME, realizado en junio de 2004 en el marco del programa de Asociatividad de este subsector. Estas 15 empresas corresponden a un grupo representativo de la competencia de Barrancabermeja. Se registra a continuación apartes de las conclusiones de dicha caracterización relacionados con el perfil empresarial, el perfil del empleo, el comportamiento de las ventas, el perfil de la competencia y la cobertura y visión de empresa, los cuales son útiles para analizar la oferta de Barrancabermeja.

1 **Perfil empresarial.** La tendencia al trabajo individual-personal se refleja en el sector, el 67% de los comerciantes no tiene ningún socio. Solo el 33% han considerado de uno a dos socios en el negocio avanzando en los procesos de asociatividad para el fortalecimiento económico de los negocios.

En estrecha relación con la categoría y/o régimen en el que están suscritos las empresas y el grado de responsabilidad contable, los procesos son manejados en un 54% por un Contador Público. El 33% de los comerciantes se ha responsabilizado personalmente del registro y reporte contable y el 13% lo ha encomendado a otras personas y/o empresas que prestan el servicio de asesoría contable.

Los cargos que se estiman básicos en las empresas del subsector informática y sistemas en un 27% son el Gerente, el ingeniero, la secretaria y el contador. Además se relaciona directamente en un 53% al propietario de la Empresa en su rol de Gerente e Ingeniero y/o en algunos casos técnicos. Se evidencia un rol de desempeño múltiple para el propietario lo que refiere escasas posibilidades de asignar cargos y personal especializado para ejecutarlos dentro de la organización.

En correspondencia con las proporciones de ubicación del domicilio, se encuentra que el 73% de la población ubica su empresa en la comuna uno, zona céntrica comercial de la ciudad. En los sectores de la comuna dos y cinco se ubican el 27% restante de los establecimientos.

La permanencia en el mercado referida al tiempo en contraste con el progreso que han alcanzado los empresarios se percibe en un 73% como buena. El 13% la califica como excelente, un 7% regular y solo un 7% la señala como deficiente.

El 60% de las empresas del sector pertenecen a un único dueño, primando el esfuerzo individual sobre las sociedades (27%) y la organización fami-empresarial (13%). Aspectos que denotan

posibilidades escasas de inversión y las posibles dificultades de trabajo en equipo.

El 66% de las empresas ofrecen servicios de mantenimiento y ventas, desarrollo de software, e instalación de redes, siendo las primeras en un 60% el fuerte de las organizaciones. Es importante señalar las escasas posibilidades de encontrar en el mercado prestación integral de servicios informáticos en las áreas de capacitación, solo el 7% de los comerciantes se han dedicado a introducir dichas opciones.

El 80% de las empresas ha implementado el sistema de lista de chequeos y consecuentemente en un 80% siempre verifica su cumplimiento. Aspecto que denota preocupación por la organización sistemática de los servicios y productos que se ofrecen al cliente. Solo un 20% de las empresas no poseen tales listas y de los 80% que lo tienen un porcentaje (20%), no ejerce estricto control sobre estas.

El 100% de los empresarios utiliza criterios para el establecimiento de precios, orientados en un 39% por los costos, en un 27% por los precios de la competencia y en un 20% por la resultante de la integración entre competencia, costos y mercado.

El 60% de los comerciantes consideran que de la actividad comercial se derivan utilidades promedio entre el 16% y el 20%. Un 13% de los comerciantes consideran utilidades entre el 10% y el 15% y otro tanto equivalente (13%) las calculan entre el 26% y el 30%.

El 53% de los locales donde se ubica la empresa, no es propiedad de los comerciantes, generando cargos mensuales por concepto de arrendamiento. Solo el 40% de los locales es propiedad de los empresarios y en un 7% se han adaptado los espacios de la vivienda familiar para el funcionamiento de las empresas.

El 100% de las empresas están constituidas acorde a los requisitos básicos señalados por la Ley. El 53% pertenecen al Régimen Simplificado y el 47% al Régimen Común, siendo significativos los montos y operaciones facturadas a empresas del Régimen, por concepto de ventas y prestación de servicios y las obligaciones contributivas por tal concepto.

El 52% de los encuestados reporta liquidez en un rango de 1 a 2 millones de pesos, dada la falta de inversión de capital y el estilo de propiedad a un único dueño. El 20% de los empresarios reporta liquidez en un rango de 3 a 4 millones.

El 52% de los comerciantes afirma financiarse con recursos propios de la empresa, un 20% lo ha hecho a través de préstamos bancarios y préstamos directos. Se infiere un nivel bueno de

producción de recursos que le permiten el sostenimiento básico y un 28% utilizan otros sistemas de financiación.

El 60% de los empresarios maneja stock de inventarios, en rangos de 1 a 2 millones de pesos (39%) y de 6 a 7 millones en un (13%). Un 40% de los comerciantes no posee stock de mercancías, situación que se explica frente a las escasas posibilidades de inversión a través de sociedades y el índice bajo de liquidez de los negocios.

El 73% de los empresarios desconoce que sus compras las realizan a proveedores importadores, y el 27% restante manifiesta saber que esta efectuando las compras a importadores.

El 73% de los proveedores, según los comerciantes son mayoristas nacionales y/o distribuidores, y se ubican en un 66% promedio en la Ciudad de Bogotá. Aspecto que refiere baja oferta regional en el sector de los sistemas informáticos, justificándose la inversión de capital para obviar intermediaciones que elevan los costos de los productos.

**2 Perfil del empleo.** El 40% de los empresarios emplea de 1 a 2 personas. El 27% de 3 a 4 personas y el 20% de 4 a 5 personas. Solo el 13% de los empresarios refiere empleo a una sola persona. Es importante resaltar la vinculación de uno a dos miembros de la familia a las empresas en un 87%, en correspondencia con el límite inferior de personas a cargo. Se observa la tendencia a ampliar el rango de empleos frente a los particulares, en un 67% de 1 a 2, en un 13% de 3 a 4 y en un 7% de 4 a 5. Solo el 13% de los comerciantes no reporta empleos particulares en la empresa.

La modalidad predominante para la contratación del personal, es la prestación de servicios en un 40%, la contratación a término definido inferior a un año ocupa el 27%. Solo el 13% de los emperados están vinculados a término indefinido y el 7% por contratos establecidos verbalmente y un 13% no responde. Se infiere abstención de cargos por seguridad social.

Según los encuestados el 67% de los emperados poseen seguridad social, pero solo el 27% la acredita integralmente en los sectores de salud, riesgos profesionales y pensión. Llama la atención que un 33% no posee ningún tipo de vinculación y encuentra soporte en la modalidad de contratación laboral por prestación de servicios profesionales.

La escolaridad de los empleados del sector es significativamente alta, en los niveles de formación universitario (34%), tecnológica y técnica en un (20%) respectivamente. Factor asociado a la exigencia aptitudinal inherente a la naturaleza del desempeño. El perfil educacional para las labores del área es alto y la tendencia de formación y actualización continua así lo exigen. Solo un 13% de los empleados se encuentra en el nivel de secundaria completo.

Llama la atención que un área del conocimiento y el desempeño laboral que diariamente introduce cambios e innovación en los procesos de diseño y programación de los sistemas informáticos, no cuente en un 60% con procesos de capacitación al personal. Solo un 40% de los empresarios invierte en formación del personal con periodicidad anual (20%) y un 7% de forma permanente.

El promedio de antigüedad en los cargos para los empleados es de más de dos años en un 40%, lo que aduce permanencia y estabilidad fundamentadas en la percepción muy buena (47%) que tienen los jefes de sus subalternos. El 13% de los comerciantes consideran las relaciones excelentes y el 40% buenas.

**3 Comportamiento de las ventas.** Los encuestados coinciden en afirmar que el comportamiento de las ventas mejora ostensiblemente en los meses de Junio, Julio, Noviembre y Diciembre, siendo épocas laborales en las que se liquidan prestaciones y/o garantías laborales derivadas del sector petrolero.

De acuerdo a la información suministrada el 20% considera un margen de participación en servicios que oscila entre el 90% y 100%, otro tanto equivalente lo estima entre el 21% y 30%. La participación en ventas por su parte según el 47% de los encuestados oscila entre el 31% al 70% promedio. Siendo significativa la participación por concepto de prestación de servicios.

El porcentaje de participación por prestación de servicios es significativo en las áreas de mantenimiento preventivo según el 66% de los encuestados y la participación se da en un 20%. Por mantenimiento correctivo el 70% de los comerciantes coinciden en señalar un promedio de participación cercano al 30%. Se generaliza la tendencia al desconocimiento de los promedios que derivan en utilidades en las áreas de soporte, capacitación, redes y cableado y alquiler de equipos.

El mayor porcentaje de participación en ventas se obtiene según el 57% de los encuestados en la venta de equipos de cómputo, promediándolo en un 20%. Por partes y accesorios se deriva un porcentaje del 10% según el 46% de los encuestados y por venta de periféricos se obtiene una participación del 10% en opinión del 59% de los comerciantes.

En opinión de los comerciantes los clientes que solicitan el suministro y la prestación del servicio, pertenecen en un 47% a empresas privadas, un 20% a empresas públicas y un 33% a particulares.

**4 Perfil de competencia.** La estrategia para abordar la competencia según el 33% de los empresarios se fundamenta en la mejora de los precios y el servicio. En segundo orden de importancia consideran la implementación de las estrategias de mercado, la oportunidad de pago

fácil al cliente y los convenios para acceder al crédito. Se desdibuja en las respuestas la necesidad de asociatividad para el fortalecimiento del sector.

El 100% de los empresarios ofrece a sus clientes garantía por las ventas de 3 a 12 meses, por el suministro de partes de 1 a 3 meses. Se presenta una leve diferencia en la modalidad de garantía por servicios técnicos; donde el 93% de los empresarios ofrece de 1 a 3 meses y el 17 % restante otorga garantía de 3 a 6 meses, se infiere en este último mayor grado de control y calificación del trabajo ofrecido.

Los horarios de atención en un 66% son coincidentes con el uso horario utilizado por la mayor parte de empresas en la ciudad y corresponde de lunes a sábado de 8:am a 12m y de 2pm a 6:00 pm. Siendo coincidente este aspecto con la categoría de los clientes que pertenecen a empresas del sector publico y privado. Solo el 6% equivalente a un empresario ofrece sus servicios de lunes a sábado en jornada completa.

El 60% de los empresarios cuenta para el manejo administrativo de sus empresas con un software principalmente de tipo contable. El 13% de los comerciantes lo ha hecho extensivo al control de servicios, pedidos y cotizaciones. Llama la atención por la pertenencia y domino del conocimiento que el 40% de los empresarios no posean software administrativo.

El 80% de los encuestados no han implementado en la actualidad el sistema de control de riesgos orientado desde la salud ocupacional, sin embargo un 93% de los mismos considera viable su implantación.

El 93% de los empresarios manifiesta que la competencia informal si los afecta porque son personas que no compran legal, venden barato y esto afecta el mercado. Y solo un 7% manifiesta no verse afectado por este fenómeno.

**5 Cobertura y visión de empresa.** La cobertura del servicio se da en el nivel local en un 73%, un 20% lo ha extendido a nivel local y regional. Solo un 7% tiene participación en el mercado nacional. De aquí la importancia de la asociatividad para proyectar al gremio en los sectores regional y nacional de la economía.

Los parámetros que orientan la visión de los empresarios giran en torno a la calidad competitiva a nivel de región y ampliar la capacidad de cobertura a los clientes potenciales. Criterios que influyen positivamente al trabajo en equipo de las empresas del subsector de servicios en sistemas e informática.

**2.6.2 Participación en el mercado.** La mayor participación del mercado le corresponde a la oferta de Bucaramanga y Bogotá con un estimado del 51,4 % para el año 2003. El resto de participación es distribuida entre la oferta de Barrancabermeja con un 39,9 % de cobertura para el año 2003, dentro de la cual se encuentra la participación de Computadores y Multimedia. El resto de la participación de mercado está distribuida en un 3,5 % para la oferta virtual y 5,2 % para la oferta informal que no tiene negocio establecido, ni está registrada o legalizada. Los detalles de la participación en el mercado de la oferta se encuentran en la tabla 2 mostrada en la sección 3.2.

La participación de Computadores y Multimedia ha disminuido anualmente desde 2,5 a 1,32 % entre los años 2001 a 2003. Estos datos se pueden observar en la tabla 2.

La aparición de nuevos competidores en el mercado, crea pérdida de participación en el mercado debido a que generalmente arrancan con ofertas de precios que no consideran los costos de largo plazo como el impuesto de renta, los costos de las garantías y las liquidaciones y pago de prestaciones de personal. Estas ofertas hacen que los clientes prefieran la novedad y el buen precio y generan reducción en la participación en el mercado por parte de Computadores y Multimedia.

**2.6.3 Mercado Meta.** La competencia vende productos a las empresas, instituciones, almacenes, hogares y población en general de Barrancabermeja.

La competencia también le vende al mercado meta que ha sido atendido por Computadores y Multimedia durante los años de operación desde su creación en marzo de 1996 y que corresponde a los trabajadores de Ecopetrol.

La nueva definición del mercado meta para Computadores y Multimedia es el siguiente: Los usuarios potenciales son personas naturales y jurídicas, radicadas en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia, clasificados en los sectores industrial, comercial, educativo, financiero, municipal y familiar, con necesidades o deseos de adquirir los productos tratados en este anteproyecto y con capacidad e intención de compra. Los usuarios de hogares pertenecen a los estratos 2 a 6, los cuales están conformados por 162.900 habitantes establecidos en 30.000 hogares en el municipio de Barrancabermeja.

**2.6.4 Objetivos y Estrategias.** Las estrategias de mercadeo de la competencia son las siguientes:

- 1 Hacen publicidad en televisión a través de los canales regionales de televisión
- 2 Algunos hacen publicidad a través de emisoras de radio

- 3 Distribuyen volantes en varios sitios, entre los que se encuentran las cooperativas de los trabajadores de Ecopetrol
- 4 Participan en exposiciones comerciales organizadas por diferentes gremios de Barrancabermeja.
- 5 Tienen locales en centros comerciales y en vías céntricas de la ciudad
- 6 Han diversificado con salas de Internet para atraer indirectamente clientes
- 7 Algunos han diversificado con capacitación para atraer clientes

Se diferencian con la aplicada por la compañía porque en Computadores y Multimedia invierte en tarjetas de presentación y exposiciones comerciales y su enfoque se ha centrado en trabajar con base en referidos que son motivados expresamente por la Gerente de la Empresa.

**2.6.5 Productos.** Los competidores venden computadores, impresoras, escáner, partes y componentes de equipos de cómputo igual que Computadores y Multimedia. Adicionalmente, la competencia radicada en Barrancabermeja ofrece como productos la actualización de equipos, venta de partes y accesorios para computadores, alquiler de equipos, asesorías profesionales, diseño o venta de software, cableado de redes de datos y mantenimiento de computadores.

Los computadores que ofrecen son similares dado que la tecnología disponible es idéntica. Cambia el precio y el periodo de garantías.

Las condiciones que diferencian las relaciones con los clientes se refieren a la presentación y ubicación de la oficina, la oportunidad para prestar el servicio mediante las cotizaciones y la asesoría, el precio de los productos y las facilidades de pago.

**2.6.6 Fijación de precios.** Los precios de la competencia son competitivos con los establecidos por Computadores y Multimedia

**2.6.7 Distribución.** La competencia utiliza canales de distribución directa con el usuario final, similares a lo utilizado por Computadores y Multimedia.

Las oficinas de la competencia son mejores que las de la compañía, están mejor ubicadas y algunas poseen inventarios que la hacen atractiva por la disponibilidad inmediata de partes y componentes. Adicionalmente, las oficinas de varios competidores tienen ubicación en sectores del área comercial de Barrancabermeja que son de mayor tránsito y movimiento de potenciales usuarios.

Hasta el momento no existe en Barrancabermeja un centro comercial donde se encuentren

ubicados varios centros comerciales tal como ocurre en Bucaramanga o Bogotá.

**2.6.8 Fuerza de ventas.** La competencia tiene entre uno y tres vendedores. El perfil de los vendedores de la competencia muestra buena capacidad de asesoría, buena capacidad de planificar el trabajo, creatividad para tratar con el cliente y buena vocación de servicio. Algunos poseen amplia experiencia, entre cinco y quince años y otros tienen experiencia entre uno y cinco años.

**2.6.9 Publicidad y promoción.** Los competidores realizan a veces promociones, especialmente cuando existen oportunidades de participar en exposiciones comerciales organizadas por gremios de Barrancabermeja. La publicidad que realiza la competencia abarca el uso de canales regionales de radio y televisión, publicación de volantes y publicidad menor en prensa. La publicidad que realiza Computadores y Multimedia se restringe a las tarjetas de presentación y a la actividad que se realiza en exposiciones en ferias y eventos especiales organizados por gremios de Barrancabermeja.

**2.6.10 Servicio al cliente.** Las políticas de servicio al cliente en la empresa Computadores y Multimedia son las siguientes:

- 1 Prestar asesoría personalizada en la preventa
- 2 Instalación del equipo sin costo adicional en el sitio de Barrancabermeja que indique el usuario
- 3 Servicio de garantías al usuario por un año, siempre y cuando corresponda a la garantía.

Las políticas de la compañía son iguales a las de la competencia.

**2.6.11 Análisis detallado de la competencia más fuerte.** Para hacer un análisis más completo sobre la competencia, se seleccionó a los tres competidores más fuertes de Barrancabermeja, de acuerdo con la información consignada en la Tabla 2, página 35 de este proyecto. Se analizaron las variables relación con proveedores y distribuidores, competitividad del precio, capacidad técnica y administrativa, posición financiera, calidad y gama de productos, efectividad de mercadeo, oferta de crédito y ubicación. La información comparativa está consignada en el Anexo G. Los dos factores de mayor peso son la capacidad técnica y administrativa y la efectividad de mercadeo. Se observa que aunque Computadores y Multimedia poseen una fortaleza menor en la capacidad técnica y administrativa, las empresas de la competencia que se consideran fuertes están caracterizadas por poseer una capacidad técnica y administrativa cuya fortaleza es plena. En la efectividad de mercadeo se observa que al igual que Computadores y Multimedia, la competencia también es débil, situación en la cual debe enfocarse Computadores y Multimedia para generar una condición con la mejor eficiencia administrativa y los mejores resultados. Otros aspectos para

mejorar por parte de Computadores y Multimedia son la relación con proveedores y distribuidores, la posición financiera, la calidad y gama de productos, la oferta de crédito a los clientes y la ubicación.

## 2.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

**2.7.1 Mercado Meta.** Se ha definido como población la siguiente:

Los usuarios potenciales son personas naturales y jurídicas, radicadas en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia, clasificados en los sectores industrial, comercial, educativo, financiero, municipal y familiar, con necesidades o deseos de adquirir los productos tratados en este proyecto y con capacidad e intención de compra. Los usuarios de hogares pertenecen a los estratos 2 a 6, los cuales están conformados por 162.900 habitantes establecidos en 30.000 hogares en el municipio de Barrancabermeja.

La población de Barrancabermeja presenta una base de crecimiento del 4.0% promedio anual, en el periodo 1918-1998, pasando de 1.450 habitantes en el primer año, a 229.710 habitantes al final del período, de acuerdo con pronósticos realizados por la Unidad de Desarrollo Socioeconómico de Planeación Municipal con base a la información histórica de los censos de 1973 y 1993.

De acuerdo con datos del DANE, la ciudad cuenta para el año 2004 con 259.169 habitantes distribuidos en 237.613 habitantes en la zona urbana y 21.556 habitantes en zona rural.

Tabla 4. Viviendas y habitantes de Barrancabermeja

Estrato	Número de viviendas	Habitantes	%
2	15.030	86.868	52,99%
3	8.938	56.346	34,37%
4	5.108	18.370	11,21%
5	847	1.919	1,17%
6	195	419	0,26%
TOTAL	30.118	163.922	100,00%

De acuerdo con un inventario de viviendas realizado por la oficina de Planeación Municipal de Barrancabermeja en 1999 y con base en los datos de suscriptores por estrato social del servicio de alcantarillado, registrados en la revista Barrancabermeja en Cifras correspondiente a los años 1999 y 2000, se obtuvieron los datos e indicadores mostrados en la anterior tabla.

Acerca del inventario de empresas, el 95% (4.912) corresponde a empresas cuyo número de empleados es de uno a diez y cuyos activos totales no pasan de los 501 salarios mínimos. Los demás porcentajes indican que en la ciudad existe un 3% (129) de pequeñas empresas, 1% de medianas (41) y tan solo un 1% (40) de grandes empresas. En el Anexo F se muestra la distribución de cantidad de empresas por subsector.

El mercado meta considerado es el siguiente:

Se considera el segmento que está compuesto por los hogares de los estratos 2 a 6 de Barrancabermeja, las empresas e instituciones educativas de Barrancabermeja.

Este segmento de población se caracteriza por su deseo permanente de mejoramiento, actualización y educación, manifiesta su intención de adquirir computadores y tiene capacidad de compra. Debido a la amplia divulgación que ha habido de los beneficios de los computadores personales (PC's) a través de los diversos medios de comunicación, la gente los capta como medios que facilitan el logro de las motivaciones inicialmente enunciadas. Además, en los colegios a los que tiene acceso el estudiantado de este segmento, generalmente han incorporado el computador personal y las impresoras como un medio normal que facilita el aprendizaje. Por estos motivos los padres de familia ven como una necesidad, disponer de estos elementos en el hogar.

En resumen la cantidad de hogares que componen el segmento considerado en este proyecto suma en total 30.118 viviendas de Barrancabermeja.

**Datos sobre ingresos de la población objetivo.** Para definir el comportamiento de los ingresos correspondientes al segmento de población seleccionado para este proyecto, en el renglón de venta de equipos, se clasifican los usuarios potenciales de acuerdo al estrato al que pertenecen y al origen o fuente de sus ingresos.

Según los estratos la población del segmento considerado en B/bermeja tiene la siguiente distribución:

De acuerdo al origen o fuente de sus ingresos se realiza la siguiente clasificación:

#### **FUENTE DE INGRESOS**

#### **CARACTERISTICAS**

EMPLEO

La fuente principal de ingresos del hogar depende del empleo remunerado estable de uno de sus miembros.

EMPRESARIAL La fuente principal de ingresos del hogar depende de uno o varios negocios estables.

EMPLEO – EMPRESARIAL La fuente de ingresos familiar está reforzada recíprocamente y proviene del empleo remunerado estable y un negocio establecido, u otra combinación de estas dos fuentes.

**2.7.2 Territorio geográfico.** El territorio geográfico corresponde a la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia

**2.7.3 Compra promedio anual por cliente.** El cliente que compra computador, impresora, escáner, mesa para computador, ups y similares, tiene un periodo de repetición en estos equipos de tres a cinco años, para el caso de hogares, independientes y empresas pequeñas.

Tabla 5. Demanda anual de computadores en Barrancabermeja

<b>DEMANDA ANUAL DE COMPUTADORES EN BARRANCABERMEJA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA</b>						
<b>AÑO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
DEMANDA ANUAL	1587	1572	1557	1542	1527	1512

Para el caso de empresas grandes la repetición probable puede darse por anualidad.

El valor de la compra de un cliente en promedio es de **\$2.100.000,00**

Se considera que el cliente que compra adquiere un computador o su conjunto con impresora. En ocasiones adquieren adicionalmente el escáner.

**2.7.4 Compras totales por año.** Una estimación de la demanda anual promedio de computadores y su proyección a seis años se muestra en la siguiente tabla 5.

La estimación se ha realizado con soporte en los resultados de la aplicación de las encuestas, cuyos análisis se muestran en el Anexo B y en las conclusiones del numeral 3.1.2, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1 La aplicación de la encuesta realizada estableció que existe un deseo de compra de computadores por parte de los usuarios de hogares de Barrancabermeja del 36 % en el periodo de los dos próximos años y del 23 % por parte de los empresarios con base en las necesidades evidenciadas en sus empresas.
- 2 En el próximo año se manifiesta un deseo de adquisición del 49 % de esos equipos que serían adquiridos por los usuarios de los estratos 2 a 6 de Barrancabermeja, sí se dan las condiciones de financiación y se hacen reales las intenciones de compra por los usuarios. Igual condición es válida para las empresas.
- 3 Se corrige el cálculo de la cantidad de equipos probable a comprar, mediante un factor de 0,3, debido a que no existen planes de financiación al alcance de toda la población y por ajuste en la variación que existe entre el deseo de compra y la intención real de compra por parte del usuario para el periodo considerado en las encuestas.
- 4 La demanda anual estimada es cubierta en parte por la oferta de la ciudad (41 %) y en parte por la oferta externa (59 %) de Bucaramanga y Bogotá, principalmente.
- 5 Para la estimación anual de los siguientes años se ha considerado una reducción en la demanda del 1 %.

En el análisis de la demanda se deben tener en cuenta las siguientes observaciones:

- 6 La demanda de los habitantes se favorece por los préstamos que ofrecen diversas entidades de tipo solidario como Cavipetrol, Coopetrol, Sintraelecól, etc. Con este programa se está fomentando la adquisición de computadoras a sus asociados.
  - 7 Parte de la demanda citada en la anterior tabla, es satisfecha por empresas distribuidoras de otras ciudades capitales del país, a las cuales se dirigen los compradores de Barrancabermeja, buscando “mejores precios, diversidad de opciones de elección, mejor servicio o financiación”. Esta condición ofrece una oportunidad para la oferta de Barrancabermeja para tomar una porción de esta demanda satisfecha por empresas de Bucaramanga o Bogotá mediante el ofrecimiento de precios atractivos, servicios excelentes y confiables y opciones de financiación parcial.
- En la ciudad de Barrancabermeja, un alto porcentaje de las entidades dedicadas a la

comercialización de equipos de cómputo, no está ofreciendo la opción de financiación en la venta de equipos.

Cada día se vuelve indispensable para el estudiante la necesidad de la computadora en el hogar como medio que apoya el aprendizaje, lo cual hace que el padre de familia se vea forzado a realizar la inversión en la adquisición de una computadora que le facilite a su hijo los medios adecuados para cumplir con las exigencias educativas actuales.

Existe tendencia a que se mantenga la demanda en computadoras portátiles.

De acuerdo con el total de equipos que probablemente serán adquiridos por los clientes y el valor promedio de compra, se estima el valor de ventas para el territorio geográfico considerado:

TOTAL = Promedio de equipos vendidos por año x valor compra unitaria

TOTAL = 1587 x \$2.100.000,00 = \$3.301.200.000,00

**2.7.5 Precio Promedio.** El precio promedio del producto teniendo en cuenta los precios de la competencia y los de Computadores y Multimedia es de \$2.100.000,00. Este valor incluye la compra de impresora.

**2.7.6 Monto total de las compras.** El monto total de las compras de los usuarios de los estratos 2 a 6 de la ciudad de Barrancabermeja es de \$3.301.200.000,00.

**2.7.7 Demanda Potencial.** La participación en el mercado de Computadores y Multimedia fue del 1,32 % para el año 2003, con unos ingresos de 43, 65 millones de pesos.

La participación de mercado a la que se aspira para el año 2007 como resultado de la puesta en ejecución de la planeación estratégica establecida en este proyecto tiene como reto generar ingresos anuales de 150 millones de pesos. Estos ingresos equivalen a una participación del mercado de Computadores y Multimedia en Barrancabermeja del 4,5 %.

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO =** Ventas año /Ventas total sector -año

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO =** \$180.000.000,00 /\$3.301.200.000,00

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO =** 4,5 %

### 3 ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1 FACTOR ECONÓMICO

**3.1.1 Entorno Económico.** De acuerdo al origen o fuente de sus ingresos se realiza la siguiente clasificación:

FUENTE DE INGRESOS	CARACTERISTICAS
EMPLEO	La fuente principal de ingresos del hogar depende del empleo remunerado estable de uno de sus miembros.
EMPRESARIAL	La fuente principal de ingresos del hogar depende de uno o varios negocios estables.
EMPLEO – EMPRESARIAL	La fuente de ingresos familiar está reforzada recíprocamente y proviene del empleo remunerado estable y un negocio establecido, u otra combinación de estas dos fuentes.

**3.1.2 Disponibilidad de Crédito.** En la ciudad de Barrancabermeja, un alto porcentaje de las entidades dedicadas a la comercialización de equipos de cómputo, no está ofreciendo la opción de financiación en la venta de equipos.

Actualmente el segmento de mercado correspondiente a los trabajadores de Ecopetrol, cuentan con fuentes de financiación como Ecopetrol y las diversas cooperativas conformadas por ellos mismos, como Copacrédito, Coopetrol, Copacentro y la corporación Cavipetrol que es una entidad especial que cuenta con apoyo directo de Ecopetrol. Los trámites de crédito otorgados por esas cooperativas son ágiles y de trámite simple, debido a que se tiene un respaldo tipo libranza ante Ecopetrol y cada trabajador es un asociado de la respectiva cooperativa en la cual tiene aportes y ahorro permanente.

La situación en cuanto a fuentes de financiación es diferente para el segmento de mercado correspondiente a no trabajadores de Ecopetrol, para quienes las fuentes de financiación tradicionales les representan excesivos trámites.

Las condiciones de financiación más apropiada para la población objetivo de este proyecto se

han establecido de la siguiente forma:

- Dirigida a personas naturales y jurídicas
- Respaldo con codeudor que demuestre ingresos estables
- Respaldo con pignoración de los equipos adquiridos con financiación
- Crédito hasta por un 50% del valor de los equipos a adquirir
- Plazo de financiación hasta 6 meses
- Interés sobre saldos del 3% mensual
- Pago por cuotas mensuales iguales

De acuerdo con los hallazgos evidenciados a través del Censo Empresarial coordinado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en cuanto a créditos bancarios, la gran mayoría de los empresarios locales (75%) se abstuvo de solicitar créditos bancarios durante el último año. Esto puede tener diversas motivaciones que reflejan el comportamiento de la economía barranqueña: El temor generalizado de los gerentes o propietarios a hacer nuevas inversiones, la escasa dinámica comercial de la ciudad que no impulsa a efectuar transacciones ó las altas tasas de interés que invitan a esperar un tiempo prudencial antes de asumir un préstamo. Resulta preocupante el alto porcentaje de empresarios (45.9%) que prefirió la opción del prestamista para acceder a un crédito. De esta manera, se afianza la cultura de la informalidad en materia de transacciones, pero al mismo tiempo se refleja una desconexión entre las entidades bancarias y los establecimientos locales, probablemente, debido a que estos últimos prefieren obviar el cumplimiento de la larga lista de requisitos y documentos que solicitan los bancos a la hora de asignar un crédito. El 80.4% de los empresarios que solicitaron un crédito recibieron respuesta positiva. En el caso de las entidades bancarias, este hecho implica que un alto porcentaje demostró capacidad de pago. Para los prestamistas, señala además, la disponibilidad de capital que poseen para suplir las necesidades de dinero en efectivo en los empresarios.

Todo lo anterior se ve ratificado en el siguiente cuadro, pues el 82.2% de los empresarios de Barrancabermeja se abstiene de llevar sus dineros a las entidades bancarias, para manejarlo en su propio establecimiento, obedeciendo además a la tendencia nacional ocasionada en la creación del 3 por mil que afecta todas las transacciones. Este comportamiento por supuesto perjudica la capacidad de crédito de los empresarios, incapaces de demostrar una trayectoria financiera ante las entidades. Sorprende la escasa participación de las cooperativas y corporaciones financieras en este mercado, pues ninguna de las dos opciones alcanza el 1%.

**3.1.3 Oferta Informal.** La oferta informal afecta a las empresas que están legalmente

constituidas, debido a que aquella oferta no considera los costos de garantías, no paga impuestos, no tiene costos fijos, etc.

**3.1.4 Ambiente Gubernamental.** Beneficios que expiraron en enero de 2004 para los computadores y que afectaron la demanda fueron los siguientes:

1 Con relación al IVA. La Ley 633 del 2000 incluyó en el artículo 27 una exención del IVA por tres años para los computadores personales, portátiles y de escritorio, con sistema operativo preinstalado, teclado, teclado, ratón, parlantes y manuales, que no costaran más de 1500 dólares.

2 Con relación al arancel. El decreto 2394 del 2002 eliminó el arancel de importación de ciertos bienes catalogados como no producidos en los países de la Comunidad Andina de Naciones. Los computadores entraron en dicha medida, que también vence el 31 de diciembre de 2003.

3 Se ha reducido notablemente las tasas de interés en los últimos años del 48 % al 24 % anual.

4 Existen programas que favorecen el apoyo a las PYMES que facilitan créditos con bajas tasas de interés, como el programa de Promoción Empresarial de Cavipetrol que ofrece crédito al 10 % anual efectivo.

5 Se cuentan con programas gubernamentales que facilitan el desarrollo de fortalezas asociativas con oferta de fondos gratuitos a través de entidades como FONIPYME.

6 Estudio de IDC Colombia con el fin de mostrar al Gobierno los riesgos de desmontar la exención. El estudio fue contratado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), que agremia a 42 de las principales multinacionales de tecnología. El estudio muestra que los recaudos fiscales sería menores a lo esperado por el Gobierno debido a la reducción de las ventas de computadores personales – PC.

7 Con relación a los préstamos de Ecopetrol para compra de computador. El plan de préstamos ha dado amplio cubrimiento a la población a la que tenía derecho. La rata anual de préstamos (700 por año) estaba concentrada en alto porcentaje en Barrancabermeja. Se redujo notablemente el número de préstamos y se distribuye actualmente en toda la nación.

8 Se ha reducido notablemente las tasas de interés en los últimos años del 48 % al 23 % anual.

9 Existen programas que favorecen el apoyo a las PYMES que facilitan créditos con bajas tasas de interés, como el programa de Promoción Empresarial de Cavipetrol que ofrece crédito al 10 % anual efectivo.

10 Se cuentan con programas gubernamentales que facilitan el desarrollo de fortalezas asociativas con oferta de fondos gratuitos a través de entidades como FONIPYME.

11 Estudio de IDC Colombia con el fin de mostrar al Gobierno los riesgos de desmontar la

excención. El estudio fue contratado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), que agremia a 42 de las principales multinacionales de tecnología. El estudio muestra que los recaudos fiscales sería menores a lo esperado por el Gobierno debido a la reducción de las ventas de computadores personales – PC.

**3.1.5 Número de Empleos:** Según resultados presentados por el Censo Empresarial coordinado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, el 56.5% de los empleos que genera la economía de Barrancabermeja, carece de una remuneración fija. De nuevo, esta cifra denota la informalidad en la que está sumida la dinámica empresarial de la localidad, en donde priman los trabajadores a destajo, que carecen de un sueldo pre-establecido, seguridad social, prestaciones y demás características de la legalidad laboral. Esta situación también indica que las empresas locales prefieren abstenerse de asumir costos fijos ante la inestabilidad de la situación

El alto volumen de empresas (41.3%) que requiere sólo un empleado para su funcionamiento, refleja nuevamente que Barrancabermeja es una ciudad de microempresas que, además, evitan el compromiso que implica emplear personal, no sólo por la falta de recursos, sino también porque el mercado no les exige el crecimiento en términos de requerimientos laborales.

El 73.3% de las empresas de Barrancabermeja requiere personal de muy bajo perfil, es decir, personas cuya formación no sobrepase la secundaria. Los profesionales y tecnólogos no hallan por lo tanto en los establecimientos locales alternativas de empleo pues sólo los necesita el 18.2% de ellos. Se reitera la posibilidad del temor a asumir este costo, como una de las explicaciones, aunque también es factible que el nivel de producción o la actividad a la que se dedican las empresas de Barrancabermeja no requiera de funcionarios con formación superior para sobrevivir.

El cargo de gerente es el más utilizado en las empresas locales. El 89.9% señala que cuenta con él en su organización. En la mayoría de los casos, se trata del propietario quien ejerce la dirección de su establecimiento. Resulta bastante bajo el porcentaje de empresas que necesitan contador (6.1%), lo cual implica que el 93.9% no lo requiere, bien sea por el nivel de sus ingresos o porque no actúa bajo el marco legal para reportar tributos ante la DIAN y la Alcaldía Municipal.

## **3.2 ENTORNO COMPETITIVO**

1 La oferta ha crecido mientras que la demanda se ha reducido

- 2 En Barrancabermeja se han creado nueve empresas que ofrecen el servicio de Computadores y Multimedia durante los dos años anteriores
- 3 Crecimiento de oferta que no paga impuestos.
- 4 Existe la oferta organizada de las ciudades de Bucaramanga y Bogotá que compete fuertemente con la oferta de la ciudad
- 5 En Barrancabermeja existe una oferta de cuarenta y nueve (49) empresas
- 6 La oferta de fuera de la ciudad ha satisfecho en años anteriores hasta un 59 % de la demanda de Barrancabermeja
- 7 La oferta virtual a través de la Web que es reforzada por la publicación de ofertas a través de periódicos de amplia circulación también participa en la satisfacción de la demanda de Barrancabermeja

### **3.3 ENTORNO SOCIO CULTURAL**

Con base en las encuestas realizadas, se ha encontrado que una de las necesidades que tienen las personas naturales y jurídicas en la ciudad, es la de contar con financiación parcial para la compra de sus equipos de cómputo, de tal manera que para estos potenciales compradores les sea viable, acceder a la tecnología actualmente disponible, con el fin de lograr que sus operaciones comerciales, educativas, financieras o industriales, sean más eficientes y/o rentables.

Actualmente el segmento de mercado correspondiente a los trabajadores de Ecopetrol, cuentan con fuentes de financiación como Ecopetrol y las diversas cooperativas conformadas por ellos mismos. Los trámites de crédito otorgados por esas cooperativas son ágiles y de trámite simple, debido a que se tiene un respaldo tipo libranza ante Ecopetrol y cada trabajador es un asociado de la respectiva cooperativa en la cual tiene aportes y ahorro permanente.

La situación en cuanto a fuentes de financiación es diferente para el segmento de mercado correspondiente a no trabajadores de Ecopetrol, para quienes las fuentes de financiación tradicionales les representan excesivos trámites. Esta condición se consideró con amplio detalle en el numeral 3.1.2

Un factor social es el que afecta a los trabajadores de ECOPETROL han visto reducidos significativamente el aumento de sus ingresos debido al Laudo Arbitral y al incremento en la retención en la fuente para parte de sus ingresos.

El subsector de la informática y sistemas está adelantando esfuerzos para llevar a cabo el desarrollo de un programa de asociatividad con apoyo de FUNDESMAG y COEMPRENDER y

financiación de FONIPYME.

### 3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

- 1 La tecnología ofrece cada día equipos con mejores características a precios similares de años anteriores
- 2 Como característica del mercado de computadores, se manifiesta oferta con tecnología renovada permanentemente que hace que los usuarios con poder de compra se interesen por mantenerse al día.
- 3 Dell, el proveedor a usuario directo de computadores que se mantiene como líder de ventas en este sector con una participación mundial de 16,7 %, hace uso óptimo de la Internet
- 4 Existe un programa gubernamental que está siendo liderado actualmente con el fin de desarrollar la capacidad de operación de las empresas soportados en el Internet y que se conoce con el nombre de Agenda de Conectividad. La cobertura denominada Prymeros tiene como objetivo llegar a 820 pequeñas empresas en Colombia con apoyo de fondos del BID. El objetivo es desarrollar una amplia capacidad en las empresas y facilitar su participación en el comercio electrónico mediante el sistema B2B, el cual faculta a las empresas para aprovechar oportunidades en el comercio con base en los adelantos tecnológicos actualmente disponibles.
- 5 Una amenaza para una empresa es quedarse rezagada tecnológicamente, razón por la cual demanda enfoque en este sentido por parte de los empresarios. Rezagarse tecnológicamente puede representar la desaparición de una empresa.

### 3.5 MATRIZ POAM

De acuerdo con el análisis externo presentado en este capítulo se construyó la matriz POAM para la empresa Computadores y Multimedia, la cual se muestra en el Anexo L.

**3.5.1 Oportunidades.** Las oportunidades de mayor impacto en el ambiente de Computadores y Multimedia son las siguientes:

**Créditos con atractivas tasas de interés.** Actualmente la propietaria tiene comprometida hipoteca sobre un lote que respalda deuda costosa con prestamista, lo cual puede obviarse utilizando créditos con interés más reducido.

**Programa de fomento empresarial Cavipetrol – FUNDES.** Cavipetrol tiene un programa de fomento empresarial al cual está vinculado Computadores y Multimedia. Este programa está a cargo de FUNDES – [www.fundes.org](http://www.fundes.org) Esta entidad es una organización internacional que se

destaca como una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el desarrollo empresarial.

**Programa de Asociatividad FUNDESMAG – FOMIPYME.** Este programa se encuentra en marcha y proyecta consolidar el gremio del subsector de empresas dedicadas a la informática y sistemas. Cuenta con el apoyo de FOMIPYME y pretende fortalecer la capacidad empresarial de las 13 empresas que en ella participan. Entre estas se encuentra Computadores y Multimedia.

**Financiación para los clientes potenciales.** De acuerdo con el estudio de mercado realizado, un 70 % de los clientes potenciales necesitan financiación para adquirir el computador. Este factor puede proveer abundante clientela en la medida que se le facilite al usuario la financiación.

**Actualización tecnológica en la empresa.** Los medios de producción o servicios pueden ser óptimos con apoyo de las herramientas fundamentadas en desarrollos tecnológicos como software y hardware apropiados en la operación comercial de la empresa.

**Disponibilidad de banda ancha en Internet.** Esta opción es una de las opciones que favorece la actualización tecnológica de las empresas, facilita el comercio con la disponibilidad permanente de Internet y la facultad para trabajar con mejores costos y eficiencia.

**Oferta abundante de productos con tecnología avanzada. Es una oportunidad que requiere dedicación para establecer condiciones de asesor excelente para los clientes.**

**3.5.2 Amenazas.** Las amenazas de mayor impacto en el ambiente de Computadores y Multimedia son las siguientes:

Tasas altas de interés con prestamistas. Disponer de capital de trabajo que implica pagar interés por encima del denominado de usura pone en riesgo la estabilidad de la empresa. Esta situación debe ser corregida.

**Ubicación actual de empresas del subsector en Barrancabermeja.** Los centros comerciales dedicados a la venta de computadores, impresoras y equipos relacionados con esta línea de productos generan alta confianza y atracción al cliente. Esta condición es ausente en Barrancabermeja, a cambio de Bucaramanga que cuenta con el sector de Gratamira y Bogotá que cuenta con Unilago. El estudio de mercado realizado muestra que el 59 % de los equipos comprados por los usuarios durante los años anteriores han sido

adquiridos fuera de la ciudad.

**Oferta a través de la Web para el usuario final.** Aprovechando las ventajas que brinda Internet y reforzada por amplia publicidad en periódicos de circulación nacional se presenta oferta que es competitiva y atractiva para el usuario potencial de Barrancabermeja. Un caso de resaltar es la oferta presentada por la empresa Dell, que vende directamente a usuario final.

**Actualización tecnológica de la competencia.** El desarrollo de la eficiencia administrativa con base en automatización de oficina y disponibilidad de tecnología de parte de la competencia, genera condiciones favorables para la oferta de la competencia y amenaza la subsistencia de los que se quedan rezagados en la aplicación del concepto de oficina inteligente.

**Oferta creciente.** Es una condición que genera mayor competencia a favor del cliente, pero que hace que las empresas menos preparadas y más vulnerables salgan del juego.

**3.5.3. Conclusión.** Las anteriores oportunidades y amenazas son las de mayor impacto en el ambiente externo de la Empresa y es importante considerarlas con el fin de definir las acciones estratégicas correspondientes para que Computadores y Multimedia pueda sacar el máximo provecho de las oportunidades y salga lo menos afectada por las amenazas.

Con base en la información recopilada y tabulada se definen las oportunidades y amenazas y se seleccionan las de mayor impacto con el fin de tenerlas en cuenta para la definición de la matriz DOFA, básica para la definición de estrategias a aplicar por parte de Computadores y Multimedia.

## **3.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Esta herramienta de análisis se muestra en la tabla 7, en la que se observan los ocho factores que fueron considerados para construir la matriz de perfil competitivo.

**3.6.1 Interpretación de resultados.** Los dos factores de mayor peso son la capacidad técnica y administrativa y la efectividad de mercadeo. Se observa que aunque Computadores y Multimedia posee una fortaleza menor en la capacidad técnica y administrativa, las empresas de la competencia que se consideran fuertes están caracterizadas por poseer una capacidad técnica y administrativa cuya fortaleza es plena. En la efectividad de mercadeo se observa que al igual que Computadores y Multimedia, la competencia también es débil, situación en la cual debe enfocarse Computadores y Multimedia para generar una condición con la mejor eficiencia

administrativa y los mejores resultados. Otros aspectos para mejorar por parte de Computadores y Multimedia son la relación con proveedores y distribuidores, la posición financiera, la calidad y gama de productos, la oferta de crédito a los clientes y la ubicación.

### **3.7 RESUMEN**

Dadas las condiciones fuertes del mercado, habrá una selección natural de las empresas que ofrecen los servicios y productos del sector informático y se podrán sostener aquellas que tengan establecidas las mejores condiciones de competencia en el sector o aquellas que tengan un plan estratégico preparado para afrontar la situación apremiante bajo la que operará el sector de empresas dedicadas a la venta de PC's. Es por este motivo que Computadores y Multimedia debe enfocar sus energías en establecer una excelente planeación estratégica y aplicarse a ejecutarla de forma óptima.

La situación de competencia en el mercado de los computadores se ha presentado antecedentes en el ámbito internacional con quiebras como la empresa DTK , fusiones como las realizadas por Compaq y Hewlett Packard, absorción de empresas como lo ocurrido por Texas Instruments en el sector de computadores portátiles que fue comprada por HACER y la venta de la unidad de PC's de la firma IBM durante la primera semana de diciembre de 2004.

Para Computadores y Multimedia esta situación es una alarma y demanda el trabajo en el fortalecimiento interno y el asociativo, incorporando estos elementos en el plan estratégico.

El análisis externo ha facilitado la construcción de la matriz POAM y la matriz de perfil competitivo y son fundamentales para el planteamiento de las estrategias a adoptar por parte de Computadores y Multimedia.

## **4 ANÁLISIS INTERNO**

### **4.1 ÁREA GERENCIAL**

Para adelantar la recopilación de información relacionada con el proceso de administración de Computadoras y Multimedia, se entrevistó a la Gerente de la empresa. Se adjunta cuestionario de la entrevista en el Anexo C. En resumen lo que arrojó la entrevista acerca de este factor fue lo siguiente:

#### **4.1.1 Planeación**

- No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa. DEBILIDAD - MEDIO
- No existen definidos valores y creencias. DEBILIDAD – BAJO
- No se han definido políticas y las metas y los planes de acción son muy incipientes DEBILIDAD – ALTO
- No existe un plan estratégico DEBILIDAD – ALTO
- Existe claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de Computadores y Multimedia FORTALEZA – MEDIO
- La empresa no tiene planes de contingencia y el presupuesto de efectivo que tiene definido es obsoleto. DEBILIDAD – ALTO
- No tiene definidos indicadores de gestión DEBILIDAD – ALTO
- La anticipación y el control de Computadores y Multimedia a las acciones y reacciones de la competencia en el mercado, es muy débil DEBILIDAD - MEDIO

#### **4.1.2 Organización**

- La empresa cuenta con un organigrama explícito y el personal conoce con claridad sus funciones y su responsabilidad debido a que el personal vinculado con las actividades de Computadores y Multimedia es mínimo. No cuenta con documentación escrita de las mismas. DEBILIDAD – MEDIO
- La estructura organizacional es flexible y tiene capacidad para responder a cambios externos e internos debido a que su Gerente es la propietaria de la empresa. FORTALEZA – ALTO
- La empresa es pequeña y no cuenta con departamentos, sino áreas de trabajo que son dirigidas por su Gerente – Propietaria. FORTALEZA – MEDIO
- Los cargos de la organización son remunerados de acuerdo con lo establecido en el mercado por la oferta y demanda laboral existente para las funciones establecidas para desarrollar el negocio de comercialización y post venta de computadores, impresoras y lo relacionado con el sector informático. FORTALEZA – MEDIO
- No están establecidos sistemas de evaluación y control DEBILIDAD - MEDIO

#### **4.1.3 Selección de personal**

- La empresa Computadores y Multimedia no tiene un departamento de personal y no existe un proceso definido para la selección de personal DEBILIDAD – DEBIL
- No existe una documentación acerca del proceso de inducción de personal pero si existe el habito de realizar esta actividad DEBILIDAD – DEBIL
- No existe promoción de los empleados en los cargos DEBILIDAD – DEBIL
- Existen condiciones de trabajo limpias y seguras FORTALEZA – MEDIO
- El personal que trabaja con la empresa se le paga por servicio prestado y no es de tipo permanente dado que la Gerente – Propietaria y su esposo realizan múltiples actividades que le dan sostenimiento básico a la gestión de la empresa FORTALEZA – MEDIO

- La empresa no posee un programa continuo de capacitación y entrenamiento DEBILIDAD – DEBIL
- El nivel de accidentalidad es nulo FORTALEZA - MEDIO

#### **4.1.4 Dirección**

- No existen y no se utilizan los índices de gestión DEBILIDAD - ALTO
- Se toman decisiones ágiles y oportunas. FORTALEZA - ALTO

#### **4.1.5 Control**

- La empresa no tiene definidos sus objetivos de control DEBILIDAD - MEDIO
- La empresa no maneja sistemas de control de gestión DEBILIDAD - MEDIO
- No existen normas y métodos para medir el desempeño DEBILIDAD - MEDIO
- La empresa tiene como política no manejar inventarios FORTALEZA - MEDIO
- Todos los suministros se hacen bajo pedido FORTALEZA - MEDIO

### **4.2 ÁREA DE MERCADOS**

#### **4.2.1 Segmento de mercado**

- 1 La participación en el mercado ha ido disminuyendo DEBILIDAD – ALTO
- 2 Los costos de mercadeo se han reducido drásticamente DEBILIDAD – MEDIO
- 3 No se realiza investigación de mercados DEBILIDAD – ALTO
- 4 El segmento de clientes a quienes les atrae el producto es amplio y diverso DEBILIDAD – MEDIO
- 5 Todas las ventas son de contado FORTALEZA – MEDIO
- 6 La política de precio se establece con base en mantener una oferta de precios competitivos

## FORTALEZA – MEDIO

- 7 No se le establecen cuotas a los vendedores DEBILIDAD – ALTO
- 8 Se realiza publicidad mediante tarjetas de presentación y ocasionalmente mediante volantes. Se hacen exposiciones en ferias comerciales, sin que sea sistemática la actividad DEBILIDAD – ALTO
- 9 No están definidos los índices de mercadeo DEBILIDAD -ALTO

### **4.2.2 Auditoria de servicio al cliente**

- 1 Se da garantía de un año por hardware. FORTALEZA – MEDIO
- 2 No se ofrece garantía por software FORTALEZA – MEDIO
- 3 El cliente se renueva constantemente DEBILIDAD – ALTA
- 4 La empresa cuenta con un banco de datos de sus clientes de los últimos años FORTALEZA – MEDIO
- 5 No se mide el nivel de satisfacción del cliente DEBILIDAD – MEDIO
- 6 La empresa presta un servicio similar en calidad que el de la competencia FORTALEZA - MEDIO

### **4.2.3 Análisis de la competencia**

- 1 Existe una base de datos de la competencia FORTALEZA – DEBIL
- 2 No se tienen perfiles de la competencia DEBILIDAD – MEDIO
- 3 La empresa no realiza Benchmarking DEBILIDAD – MEDIO
- 4 Las ventajas competitivas de la empresa radican en que se tiene establecido un liderazgo de costos para el manejo de la empresa, compras a proveedores al mejor precio del mercado y

que los propietarios atienden directamente la empresa. FORTALEZA – ALTA

5 No se conocen las políticas y precios de la competencia. DEBILIDAD - MEDIO

6 Existe una fuerte competencia por parte de la oferta de Bucaramanga DEBILIDAD - ALTA

### **4.3 ÁREA DE SERVICIOS**

#### **4.3.1 Análisis del Servicio**

1 Se realizan ventas bajo pedido FORTALEZA – MEDIO

2 No se tienen inventarios FORTALEZA – MEDIO

3 Existe un modelo de pago de comisiones por ventas FORTALEZA – MEDIO

4 No se realizan pronósticos de demanda DEBILIDAD – ALTA

5 No existe un programa de capacitación sobre calidad del servicio DEBILIDAD – MEDIO

6 No existe comparación de la calidad del servicio con la de los competidores DEBILIDAD - MEDIO

### **4.4 ÁREA FINANCIERA**

#### **4.4.1 Indicadores de liquidez**

1 El capital de trabajo es negativo. DEBILIDAD - ALTA

2 La liquidez inmediata es del 35 %. FORTALEZA - DEBIL

#### **4.4.2 Indicadores de endeudamiento**

1 El factor de endeudamiento es de 38 % FORTALEZA - DEBIL

#### **4.4.3 Indicadores de rendimiento**

- 1 El indicador de rendimiento sobre los activos es de 15,3 % FORTALEZA – DEBIL
- 2 El margen operacional es de 15 % DEBILIDAD - MEDIO
- 3 El Rendimiento sobre el Patrimonio es 25 % FORTALEZA - DEBIL

#### **4.4.4 Estado de fuentes, aplicación de fondos y el flujo de efectivo**

##### **Análisis de fuentes**

- 1 Se aumentó el pasivo en octubre de 2004 con un préstamo realizado por el Banco de Bogotá FORTALEZA - MEDIA
- 2 Se tienen créditos con terceros que superan la tasa de interés máxima establecida para el mercado financiero DEBILIDAD - ALTA

##### **Análisis de usos**

- 1 Se trabaja con el objetivo de disminuir pasivos con terceros DEBILIDAD - ALTA

##### **Preparación de flujo de fondos**

- 2 Se cuenta con contador público titulado que colabora en la preparación de los flujos de fondos FORTALEZA – MEDIO
- 3 Se cuenta con estado de pérdidas y ganancias y con base en ellos se realiza análisis de la empresa FORTALEZA – MEDIO
- 4 Se cuenta con balance general FORTALEZA – MEDIO
- 5 Se han reducido sustancialmente los pasivos con terceros que causan un pago alto de intereses FORTALEZA - MEDIO

#### **4.5 ÁREA RECURSO HUMANO**

- 1 No se cuenta con un programa de capacitación DEBILIDAD – ALTO
- 2 No se tiene programa de incentivos ni reconocimiento DEBILIDAD – MEDIO
- 3 Se cuenta con poco personal FORTALEZA - MEDIO
- 4 Las actividades están soportadas en las funciones que desarrollan sus propietarios.  
FORTALEZA - MEDIO

#### **4.6 MATRIZ PCI**

La información contenida en las secciones 5.1 a 5.5 amplían los aspectos relacionados con los factores con los cuales se construye la matriz PCI (matriz de capacidad interna) de Computadores y Multimedia. Esta matriz se muestra en el Anexo H.

**4.6.1 Fortalezas.** La Empresa se distingue por contar con una estructura organizacional flexible, en la cual la toma de decisiones es ágil y oportuna, La gerente – propietaria y su esposo se están preparando en Gestión Empresarial. Es vital plantear acciones que permitan ampliar las fortalezas de Computadores y Multimedia.

**4.6.2 Debilidades.** El listado de debilidades es amplio, lo cual evidencia la necesidad de formular estrategias para lograr el mejoramiento en el desempeño de la capacidad gerencial, de mercadeo, financiera, tecnológica y del talento humano. Las debilidades con grado alto de mayor impacto se pueden listar iniciando porque no existe un plan estratégico que sea conocido por la empresa, no se evalúan los resultados, no se utilizan índices de gestión, no se tienen instrumentos para conocer el grado de satisfacción del cliente, no existen equipos de mejoramiento continuo, no existe un manual de calidad, la efectividad de la fuerza de ventas es baja y no está definida plenamente, no existe un plan estratégico de mercadeo, no se tienen establecidas cuotas de ventas, la situación financiera es bastante débil, no se dispone de liquidez suficiente para operar normalmente, no se realizan pronósticos de demanda.

**4.6.3. Interpretación de los resultados.** Se observa que existe debilidad financiera, ausencia de un programa de mercadeo y debilidades en la gestión administrativa y gerencial de la Empresa. Existe disposición, la gerente participa en programas de formación y capacitación y de esta manera se está preparando para enfrentar con mejores herramientas y facultades la responsabilidad por las operaciones comerciales de Computadores y Multimedia.

#### **4.7 RESUMEN**

Con el análisis de las fortalezas y las debilidades de la Empresa se utiliza para valorar que tanta capacidad posee para emprender con éxito el propósito de aprovechar una oportunidad. Con el ejercicio realizado en este capítulo se han identificado los puntos fuertes principales y la vulnerabilidad crítica de Computadores y Multimedia. Aquello que ayuda a una empresa a ser fuerte se constituyen en un recurso para su crecimiento.

## **5 PLAN ESTRATÉGICO**

Para seleccionar las estrategias eficaces que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la empresa ha sido importante toda la actividad de recolección de información, procesamiento, comparación y análisis. Se cuenta con el estudio de mercado, la matriz POAM, la matriz de perfil competitivo, la matriz de capacidad interna. Todos estos elementos permiten obtener un diagnóstico de la situación de Computadores y Multimedia.

En este capítulo se trabajará lo relacionado con la definición de objetivos, la selección de las estrategias que permitirán que se alcancen esos objetivos, el establecimiento de metas y la fijación de políticas, que faciliten la definición del plan de acción para el fortalecimiento de la Empresa.

### **5.1 DEFINICION DE OBJETIVOS**

Con base en la consulta de la realidad externa e interna a la empresa, en la cual se analizan las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta la situación de mercado y especialmente la oferta existente, se definen los siguientes objetivos para la empresa Computadores y Multimedia.

- 1 Incrementar la participación en el mercado y pasar del 1,32 % actual a un 4,5 % en tres años.
- 1 Crecer en las ventas anuales de 43,65 millones actuales a 75 millones anuales en el 2005, 120 millones anuales en el 2006 y 150 millones en el 2007.
- 1 Crecer en las utilidades hasta lograr unas utilidades antes de impuestos equivalente al 20 % sobre las ventas.
- 2 Modernización de la función gerencial y el área de mercados, de tal manera que soporten el logro de los otros objetivos establecidos.

### **5.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para alcanzar los objetivos definidos es vital seleccionar las estrategias apropiadas que tengan

en cuenta la situación existente tanto al interior de la Empresa como en el medio ambiente en la que se desenvuelve. Esto implica que se tengan en cuenta las fortalezas y las debilidades de la empresa, que corresponden a las características que son propias de Computadores y Multimedia. También es indispensable precisar las amenazas y oportunidades del mercado en el que se desenvuelve la compañía. Para facilitar que sean considerados estos factores, la metodología ofrece como herramientas de apoyo las matrices DOFA, PEEA y CPE.

**5.2.1 Matriz DOFA.** La matriz DOFA es una de las herramientas que permiten realizar una labor comparativa entre fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y a partir de esta comparación, formular las estrategias que más se acomoden a las circunstancias específicas y que faciliten o garanticen el logro de los objetivos propuestos. Esta matriz se muestra en el Anexo I. El perfil empresarial de Computadores y Multimedia esta caracterizado por las siguientes condiciones:

**Fortalezas.** Las fortalezas que se destacan en Computadores y Multimedia con la estructura organizacional flexible, en la cual la toma de decisiones es ágil y oportuna, La gerente – propietaria se está formando como Profesional en Gestión Empresarial. Es vital plantear acciones que permitan ampliar las fortalezas de Computadores y Multimedia.

**Debilidades.** Las debilidades que afectan los resultados de Computadores y Multimedia tienen son la función gerencial, la función de mercadeo y la situación financiera.

**Oportunidades.** Las más importantes son la disponibilidad de créditos con intereses bajos, la financiación con crédito para los clientes, agremiación y asociatividad, actualización tecnológica, oferta abundante de productos con tecnología avanzada a precios competitivos, altos deseos de compra de los clientes potenciales.

**Amenazas.** Oferta en la Web para usuario final a precios competitivos, ubicación en centros comerciales en conglomerados de la oferta de Bucaramanga y Bogotá, oferta creciente y demanda, pagos intereses altos por capital disponible. se muestra en el cuadro que se encuentra en la siguiente página.

**Estrategias FO.** Se comparan las condiciones características de las fortalezas y las oportunidades. Para el caso, en el que los objetivos plantean incrementar las ventas de productos existentes en los mercados actuales y en los mercados nuevos, aplican las estrategias de penetración del mercado y desarrollo del mercado. Dado que Computadores y Multimedia cuenta con una estructura flexible, se puede adaptar para realizar rápidamente el incremento en los esfuerzos de marketing cuidando las condiciones de costos, que es la forma

mediante la cual se puede lograr penetrar el segmento de mercado de trabajadores de ECOPETROL, que es el que ha atendido la Empresa. Computadores y Multimedia ha identificado usuarios que anteriormente no ha estado atendiendo y cuyo objetivo es llegarle con su oferta. Este segmento corresponde a todos los habitantes y todos los empresarios de Barrancabermeja, para lo cual se deben establecer las estrategias más apropiadas. Esto es factible porque existe la experiencia de la Empresa a través de ocho años en un nicho de mercado, sus propietarios se han continuado preparando y tienen potencial para adelantar una excelente gestión y existe la demanda con sus características apropiadas. De acuerdo con esto las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1 Comercializar y promocionar los productos en los sectores empresarial, educativo y familiar de Barrancabermeja
- 2 Participar en cinco exposiciones, muestras o ferias empresariales organizadas por los gremios y entidades de Barrancabermeja
- 3 Realizar doce exposiciones organizadas por Computadores y Multimedia
- 4 Contratar dos asesores comerciales
- 5 Realizar exploración con proveedores y distribuidores para mejorar los beneficios de suministro y mejorar las relaciones con proveedores
- 6 Realizar seguimiento al programa de mercadeo y brindarle apoyo mediante asesoría externa especializada

**Estrategias FA.** Para definir las estrategias FA, se comparan las condiciones características de las fortalezas y las amenazas establecidas en la fase de diagnóstico. Para el caso, la Empresa ha considerado de interés la incorporación de esfuerzos comerciales en el área de la multimedia interactiva y cuenta con facilidades para incorporarse en este renglón. La estrategia de diversificación concéntrica corresponde a agregar productos relacionados con la razón social de la Empresa, para lo cual se estaría trabajando en la comercialización de productos de multimedia interactiva educativa, el montaje de una sala de Internet, el mantenimiento de equipos, el cableado de redes de datos y computadores y el alquiler de computadores. De acuerdo con esta orientación, las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1 Realizar un estudio de factibilidad para que Computadores y Multimedia se incorpore en los negocios mencionados y que forman parte de su subsector con el fin de tomar la decisión al respecto

**Estrategias DA.** Para definir las estrategias DA, se comparan las condiciones características de las debilidades y las amenazas establecidas en la fase de diagnóstico. La mejor forma de actuar ante las amenazas es estar preparados. La empresa cuenta con personal de dirección,

idóneo y preparado que está facultado para realizar una excelente gestión gerencial y administrativa del negocio. Dada la situación preocupante de la tendencia en la reducción de los ingresos anuales, las circunstancias de la competencia creciente y las debilidades evidenciadas, se plantean las siguientes estrategias:

- 2 Participar en el programa asociativo coordinado por FUNDESMAG y que cuenta con el apoyo de FOMIPYME
- 3 Pasar de asignarle dedicación de medio tiempo al negocio por parte de los propietarios a dedicarle tiempo completo
- 4 Desarrollar el programa de mejoramiento de la función gerencial y la eficiencia administrativa implantando acuerdos de desempeño, cuotas de ventas, índices de gestión, reuniones de seguimiento y ajuste, seguimiento sistemático a los clientes.
- 5 Desarrollar el programa de automatización de la oficina mediante la instalación de medios tecnológicos óptimos y apropiados para las operaciones comerciales de la empresa
- 6 Desarrollar un programa de mejoramiento del servicio al cliente
- 7 Preparar una solicitud de aprobación de proyecto de fomento empresarial con Cavipetrol por valor de \$20.000.000,00 con el fin de mejorar la posición financiera, pagando crédito vigente con terceros con alta tasa de Interés.

**5.2.2 Matriz PEEA.** La matriz PEEA muestra que la Posición Estratégica y Evaluación de Acción coloca a la empresa COMPUTADORES Y MULTIMEDIA en el cuadrante CONSERVADOR, con una fuerza financiera moderada y con alguna ventaja competitiva. Esta matriz es una herramienta complementaria que permite tener una perspectiva diferente de la situación de Computadores y Multimedia. Con base en las condiciones actuales de la Empresa su ubicación se determina por el análisis siguiente:

**Eje Fortaleza de la Industria (F.I.) – Ventaja Competitiva (V.C.).** Al considerar los factores de fortaleza de la industria como desarrollo de nuevos productos, productividad, conocimientos tecnológicos, facilidad de nuevos mercados, poder de negociación con proveedores y compradores y canales de distribución, y compararlo con los factores de ventaja competitiva como son la relación con proveedores y distribuidores, lealtad del consumidor, utilización de la capacidad de la competencia, se concluye que la situación en este eje tiende a ubicar la condición de Computadores y Multimedia sobre el eje F.F – V.C. en la parte negativa del eje, correspondiente a mayor impacto de la ventaja competitiva sobre fortaleza de la industria con una calificación resultante de -3.

**Eje Estabilidad Ambiental (E.A.) – Fuerza financiera (F.F.).** Mediante la revisión de los factores de estabilidad ambiental como inflación, PIB, innovación y cambios continuos de

tecnología, presión competitiva, políticas gubernamentales, y comparar con factores de fuerza financiera como endeudamiento, rentabilidad sobre la inversión, flujo de caja o efectivo, grado de autofinanciamiento, solvencia, capital de trabajo y eficiencia general de operación, se establece que la situación en este eje ubica la condición de Computadores y Multimedia sobre el eje E.A. – F.F. en la parte negativa del eje, correspondiente a mayor impacto de la estabilidad ambiental sobre la fuerza financiera con un resultado de -1.

**Posición defensiva.** De acuerdo con el resultado en cada uno de los ejes, la ubicación de Computadores y Multimedia se establece en el cuadrante defensivo. Aquí, la empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva en los nichos cautivos y se defiende de las turbulencias del mercado. De acuerdo con esta circunstancia se plantean las siguientes estrategias:

- 1 Diversificación concéntrica. Para esto se plantea adelantar un estudio de factibilidad durante el año 2005 que permita verificar la viabilidad de incursionar en la prestación del servicio de una sala de internet, el suministro de mantenimiento y el alquiler de equipos.
- 2 Mejoramiento de las funciones gerencial, de mercados, de servicio al cliente, financiera mediante la participación en el programa de fomento empresarial de Cavipetrol con apoyo de FUNDES y el programa de agremiación coordinado por FUNDESMAG con el apoyo de FOMIPYME.

**Posición conservadora.** La situación de Computadores y Multimedia de podría considerar en el cuadrante conservador. Aquí la Empresa presenta una posición con alguna estabilidad financiera, existe un mercado estable con bajo crecimiento y como factor crítico existe la competencia del producto. De acuerdo con esta circunstancia se proponen las siguientes estrategias:

- 1 Penetración de mercado. Es el movimiento estratégico planteado con base en las capacidades de los propietarios de Computadores y Multimedia y en la experiencia adquirida.
- 2 Diversificación concéntrica. Para esto se plantea adelantar un estudio de factibilidad durante el año 2005 que permita verificar la viabilidad de incursionar en la prestación del servicio de una sala de internet, el suministro de mantenimiento y el alquiler de equipos.

**5.2.3 Matriz CPE.** Esta matriz se denomina matriz cuantitativa de planificación estratégica y permite calificar las estrategias definidas con base en las matrices DOFA y PEEA. La realización de la matriz CPE muestra que la estrategia que presenta mayor valor y a la cual hay que darle más prioridad es a la estrategia de penetración de mercado seguida por la estrategia

de mejoramiento de las funciones gerencial, de mercados, de servicio y financiera. Esta matriz se muestra en el Anexo J.

### **5.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **5.3.1 Estrategias FO.**

- Comercializar y promocionar los productos en los sectores empresarial, educativo y familiar de Barrancabermeja
- Participar en cinco exposiciones, muestras o ferias empresariales organizadas por los gremios y entidades de Barrancabermeja
- Realizar doce exposiciones organizadas por Computadores y Multimedia
- Contratar dos asesores comerciales
- Realizar exploración con proveedores y distribuidores para mejorar los beneficios de suministro y mejorar las relaciones con proveedores
- Realizar seguimiento al programa de mercadeo y brindarle apoyo mediante asesoría externa especializada

#### **5.3.2 Estrategias FA.**

- 8 Realizar un estudio de factibilidad para que Computadores y Multimedia se incorpore en los negocios mencionados y que forman parte de su subsector con el fin de tomar la decisión al respecto

#### **5.3.3 Estrategias DA.**

- 9 Participar en el programa asociativo coordinado por FUNDESMAG y que cuenta con el apoyo de FOMIPYME
- 10 Pasar de asignarle dedicación de medio tiempo al negocio por parte de los propietarios a dedicarle tiempo completo
- 11 Desarrollar el programa de mejoramiento de la función gerencial y la eficiencia administrativa implantando acuerdos de desempeño, cuotas de ventas, índices de gestión, reuniones de seguimiento y ajuste, seguimiento sistemático a los clientes.
- 12 Desarrollar el programa de automatización de la oficina mediante la instalación de medios

tecnológicos óptimos y apropiados para las operaciones comerciales de la empresa

- 13 Desarrollar un programa de mejoramiento del servicio al cliente
- 14 Preparar una solicitud de aprobación de proyecto de fomento empresarial con Cavipetrol por valor de \$20.000.000,00 con el fin de mejorar la posición financiera, pagando crédito vigente con terceros con alta tasa de Interés.

#### **5.4 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS**

- 1 El respeto por las personas
- 1 La asociación
- 1 La calidad
- 1 La competitividad
- 1 Productividad
- 1 Responsabilidad social
- 1 Rentabilidad

#### **5.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para alcanzar los objetivos definidos es vital implementar las estrategias descritas en el numeral 5.3. En el Anexo K se ha descrito con todo detalle el plan de implantación de las estrategias FO, para lo cual se definieron los objetivos de la estrategia, las políticas, los recursos requeridos y el presupuesto de implementación del plan de mercadeo, el cual forma parte de la planeación estratégica definida para fortalecer la empresa Computadores y Multimedia.

#### **5.6 ESTUDIO FINANCIERO**

En el Anexo M se muestra con detalle los resultados del estudio financiero relacionado con el proyecto de inversión a realizar para la implantación de los resultados de la planeación estratégica realizada para la empresa Computadores y Multimedia. En dicho estudio, mostrado en el Anexo M, se muestra la tabla de egresos del proyecto, el cuadro de mano de obra administrativa y operativa, los costos de depreciación del proyecto, la tabla de amortización del crédito que se requiere para financiar la ejecución de la implantación de las actividades

definidas para hacer efectivas las estrategias obtenidas, la tabla de ingresos del proyecto, el estado de resultados proyectado, el balance general, la tabla de flujo de caja, los resultados del análisis del proyecto y la tabla de inversiones del proyecto.

Los resultados muestran que el proyecto arroja una TIR de 352 %, un valor presente neto de \$164.732.293 y una relación beneficio / costo de 24,87, lo cual demuestra la conveniencia del proyecto.

## CONCLUSIONES

Con base en la metodología establecida para la preparación de planeación estratégica se ha preparado un plan completo para el fortalecimiento de la empresa Computadores y Multimedia.

Realizado el análisis financiero para este proyecto se verifica su viabilidad con base en los parámetros de evaluación correspondientes a la tasa interna de retorno, valor presente neto y relación beneficio costos. El concepto para este proyecto es que es favorable.

Con el estudio de mercado se confirmó la demanda en Barrancabermeja y se verificó que el mercado compuesto por las empresas y hogares de Barrancabermeja es atractivo para que Computadores y Multimedia lo considere como mercado meta, sin descuidar el nicho que ha atendido durante los ocho y medio años de operaciones comerciales.

El diagnóstico externo confirma las exigencias que existen en el medio por la abundante competencia que está interesada en esos mismos clientes potenciales, incluyendo la oferta de Bucaramanga, Bogotá y la oferta virtual, las cuales están participando de un porcentaje representativo, que según las encuestas supera el 50 % para las adquisiciones realizadas durante los últimos años.

Este factor es fundamental que sea tenido en cuenta por el sector que tienen oferta en Barrancabermeja, para que persevere en la intención de asociación y agremiación que está en marcha y proponga acciones que contrarresten la situación mencionada.

El diagnóstico interno permite evidenciar varias debilidades contra las cuales debe trabajar de manera persistente y ordenada la dirección de Computadores y Multimedia, con el fin de que pueda contar con las condiciones que le permitan participar favorablemente en el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

El material obtenido mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ha sido vital para poder construir las matrices POAM, de perfil competitivo, PCI, DOFA, PEEA y CPE, que son útiles para que se observe la misma situación de la empresa desde diferentes perspectivas. Con base en este trabajo se ha propuesto las estrategias, esenciales para preparar el plan estratégico.

Los objetivos planteados para Computadores y Multimedia serán más factibles con la identificación de las estrategias planteadas. Estas estrategias serán los caminos que llevarán a la meta a la Empresa.

Evaluadas las estrategias, la de mayor impacto es la de penetración de mercado, lo cual llevará a Computadores y Multimedia de un nicho exclusivo a una cobertura mayor en su oferta de productos.

En síntesis, la metodología de planeación estratégica es valiosa para conocer con profundidad la situación de una compañía a su interior como en la situación a las que enfrenta por estar en un medio ambiente dinámico y exigente. La metodología aplicada para realizar la planeación estratégica de una compañía es idónea para realizar una propuesta que tenga el mejor acierto al ser ejecutada en beneficio de los intereses de sus dueños, accionistas y empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- PRADILLA, Humberto. Investigación de Mercados. Instituto de Educación a Distancia. 1994
- CORDOBA S., Carlos E. Metodología de la Investigación. Instituto de Educación a Distancia - INSED. 1985
- CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación. Fundación paa Actividades de Investigación y Desarrollo – FAID. 1995.
- OLAYA D., Pedro Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2002.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw – Hill. 1992.
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Investigación-Formulación y Evaluación. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2002.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Editorial Mundo Editores
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma.
- BARÓN DE D'CROSS, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Instituto de Educación a Distancia – INSED.
- FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill. 2000.
- LEWIS, Mike. La eficiencia administrativa. Editorial Norma. 1986
- BROWN, Steven. 13 errores fatales en que incurren los gerentes. Editorial Norma. 1985
- KAMI, Michael. Puntos Estratégicos. Editorial McGraw Hill. 1990
- HAY, Edward. Justo a tiempo. Editorial Norma. 1989
- CARVALHO, Rubens. El Método Fénix. Cómo sacar a su empres de las cenizas. Editorial Norma. 1990
- MANGANELLI, Raymond. Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma. 1995.
- SUÁREZ DÍAZ, Reynaldo. Ética del trabajo en las empresas. Facultad de Estudios a Distancia – FEDI. 1986
- GUEVARA BELTRÁN, Cesar Augusto. Organización y Métodos. Facultad de Estudios a Distancia – FEDI. 1986.
- PALLARES VILLEGAS, Zoilo. Hacer empresa: Un reto. Lasergraf Ltda. 1990
- RESNIK, Paul. Cómo dirigir una pequeña empresa. Editorial McGraw Hill. 1992.
- WRIGHT, Harold. La guía de los pequeños negocios. Editorial McGraw Hill.

PHILIPS, Michael. Mercadeo sin publicidad. Estrategias creativas para el éxito de pequeños negocios. Editorial Zaber. 1981.

POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados. Editorial Norma. 1981.

GARCÍA LIÑÁN, Salvador. Tu futuro en tu propio negocio. Editorial Pax México. 1988.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Ley 50 de 1990, Ley 789 de 2002. Editorial Unión Ltda. Bogotá. 2003.

NUEVO CÓDIGO DE COMERCIO. Intervención económica y reactivación empresarial, Ley 550 Diciembre 30 de 1999, Decreto 222 del 2000. Editorial Unión Ltda. Bogotá. 2003.

ANEXOS: Formato de encuestas

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Universidad Industrial de Santander - UIS INSED

#### Programa profesional en gestión empresarial

#### Encuesta dirigida a habitantes, potenciales usuarios de equipos de informática de la ciudad de Barrancabermeja

La presente encuesta tiene como objetivo identificar aspectos relacionados con la intención de compra que el usuario de Barrancabermeja tiene con respecto a equipos, impresoras, partes o accesorios, con el fin de utilizarlos en su hogar o empresa personal.

Agradecemos que diligencie esta encuesta con toda sinceridad.

¿Dispone actualmente de computador en su hogar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha pensado comprar uno de los siguientes equipos dentro de los próximos dos años? (sí es del caso, marque varias opciones)

Computador \_\_\_\_\_ Computador portátil \_\_\_\_\_ Impresora \_\_\_\_\_

CPU nueva \_\_\_\_\_ Computador usado \_\_\_\_\_

¿En cuanto tiempo va a comprar estos equipos?

Un mes\_ Dos meses\_ Tres meses\_ Seis meses\_\_\_\_ El próximo año\_\_\_\_  
Dentro de dos años\_

D. ¿Desea hacer una actualización para su computador?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

E. ¿Ha pensado en entregar la CPU usada como parte de pago?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

F. ¿Desea comprar algún elemento de los siguientes durante los dos próximos años?

Quemadora	_____	o Combo quemador – DVD	_____
Cámara Web	_____	o Cámara digital	_____
Monitor pantalla plana	_____	o Monitor 17 pulgadas	_____
Incrementar memoria	_____	o Memoria Flash	_____
Board integrada	_____	o independiente	_____
Impresora multifuncional	_____		
Impresora láser	_____	o inyección de tinta	_____

G. ¿Desea adquirir durante los próximos dos años una **UPS** (aparato que permite mantener el computador prendido aunque se vaya la energía)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

H. ¿Qué grado de satisfacción tiene con respecto al servicio de garantías que ha recibido por los equipos adquiridos?

Excelente \_\_\_\_\_  
Sobresaliente \_\_\_\_\_  
Aceptable \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

I. ¿Para la compra de computador requiere facilidad de crédito para pagar parte del mismo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

J. ¿Qué porcentaje de pago para la cuota inicial le quedaría fácil disponer para hacer la compra del computador?

\$ 400.000 \_\_\_\_\_ \$500.000 \_\_\_\_\_ \$700.000 \_\_\_\_\_ \$1.000.000 \_\_\_\_\_ \$1.200.000 \_\_\_\_\_

K. ¿Qué opción le parece cómoda para el crédito?

Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_  
Cheque post fechado \_\_\_\_\_  
Cooperativa \_\_\_\_\_  
Préstamo bancario \_\_\_\_\_  
Otro (favor especificar) \_\_\_\_\_

## ANEXO B

### **Análisis de resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a habitantes, potenciales usuarios de equipos de informática de la ciudad de barrancabermeja**

La encuesta dirigida a los habitantes de Barrancabermeja, clientes potenciales de Computadores y Multimedia, se realizó según lo establecido en el Diseño Metodológico descrito en el capítulo No. 3 del Anteproyecto.

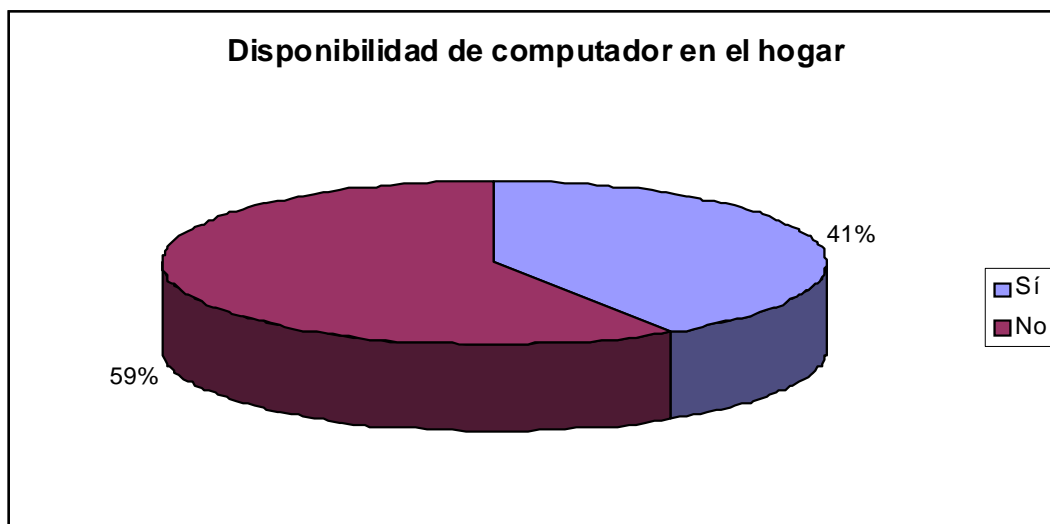
#### FICHA TÉCNICA

Objetivo:	Consultar a la población de Barrancabermeja acerca del nivel de adquisición de computadores adquiridos en los hogares de Barrancabermeja, su intención de compra de equipos relacionados con la informática y las necesidades de financiación.
Población:	Personas naturales mayores de edad, habitantes de Barrancabermeja y que forman parte de los hogares de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6.
Unidad de Muestreo:	Hogares de Barrancabermeja de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6.
Alcance:	Municipio de Barrancabermeja
Tamaño muestra:	383 habitantes de Barrancabermeja, representantes de igual número de hogares
Margen de error:	5 %

#### ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS

Para cada una de las preguntas realizadas mediante la encuesta cuyo formato se presenta en el Anexo No. 1, se realizan los siguientes análisis:

- A. Se acuerdo con los datos analizados para la primera pregunta de la encuesta realizada se manifiesta que el 41 % de los hogares en Barrancabermeja cuentan con computador en su hogar. Esto demuestra que existe una necesidad no satisfecha por el 59 % de los hogares de Barrancabermeja. Los mayores porcentajes de hogares que no poseen computador se encuentran en los estratos 2 y 3. La conformación de la situación de disponibilidad de computadores en los hogares de Barrancabermeja es la siguiente:



- B. Al consultar el deseo de compra de computador o portátil dentro de los próximos años por parte de las personas encuestadas se obtuvieron evidencias de que el 36 % de los hogares desean adquirir un computador y/o el 30 % de los hogares desean adquirir un portátil. Lo anterior demuestra que existe una demanda que será satisfecha por la oferta disponible de acuerdo con la elección del usuario y el mercadeo realizado por la oferta mencionada.
- C. De acuerdo con las respuestas obtenidas para la pregunta C, se observa que el 49 % de los hogares que manifiestan deseos de compra de computador o portátil, expresan la intención de realizar dicha compra antes de un año. La conformación de la situación de la intención de compra por parte de los hogares en Barrancabermeja es como se muestra en la siguiente figura:



D. La respuesta obtenida a la consulta realizada acerca del deseo de realizar una actualización del computador, la cual aplica a los hogares que disponen de computador en su hogar, expresa que el 51 % desea realizar una actualización para su computador. La representación de los datos obtenidos con base en las encuestas diligencias para la pregunta D se presenta en la siguiente figura:



- E. Los datos obtenidos con base en las respuestas obtenidas acerca del deseo de entregar la CPU como parte de pago, manifiestan que el 49 % de aquellos hogares que disponen de computador desean entregar la CPU como parte de pago para adquirir un computador nuevo.
- F. De acuerdo con la consulta realizada acerca de los deseos de compra durante los próximos dos años de algunos de los más importantes equipos asociados al computador y

que pueden utilizarse con equipos nuevos o usados, se encontró una respuesta de preferencia por parte de los usuarios tal como la mostrada en el cuadro siguiente:

<b>Descripción</b>	<b>% de hogares encuestados</b>
Quemador	30
Monitor digital	29
Combo quemador DVD	29
Cámara digital	29
Cámara Web	26

- G. Los datos consolidados con base en las respuestas obtenidas acerca del deseo de compra de una UPS para el hogar, permitió evidenciar que el 52 % de los hogares de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6 de Barrancabermeja quieren adquirir uno de estos equipos durante los próximos años.
- H. Se observó una respuesta favorable acerca de la calidad del servicio de garantías prestado ante las necesidades presentadas por los usuarios. El 82 % de los que respondieron, manifestaron que el servicio era aceptable, excelente o sobresaliente. El 3 % calificó el servicio como deficiente. El 25 % no respondió.
- I. El 65 % de los encuestados manifestaron que requieren facilidad de crédito para pagar parte de la compra.
- J. El 85 % de los que manifiestan necesidad de crédito manifiestan disponer como cuota inicial, un valor menor a un millón de pesos.
- K. Ante las opciones que consideran más aptas como medio de crédito, se consolidaron los datos y se obtuvieron las siguientes respuestas:

<b>Descripción</b>	<b>%</b>
Tarjeta de Crédito	7
Cheque postfechado	8
Cooperativa	41
Préstamo Bancario	23
Otro	11
No respondió	10

Como otras formas de crédito, se presentaron sugerencias como la libranza y por cuotas.

- L. Se realizó consulta verbal al realizar la encuesta y se complementó con llamada telefónica con el fin de identificar el sitio de compra utilizado para adquirir el computador que disponen en los hogares de Barrancabermeja y se obtuvo que el 59 % de los equipos han sido adquiridos fuera de la ciudad, principalmente en Bucaramanga y Bogotá. De esta forma, el 41 % de la demanda de computadores ha estado siendo satisfecho por la oferta de Barrancabermeja.

## **ANEXO C**

### **Auditoría gerencial**

#### **Encuesta**

A continuación se relacionan las preguntas sobre la auditoría para obtener el diagnóstico interno de la empresa COMPUTADORES Y MULTIMEDIA. Con base en estas preguntas se obtuvo el análisis interno mostrado en el Capítulo 5 del Proyecto.

#### **Planeación**

- 1 ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- 2 ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
- 3 ¿Se han definido políticas, metas y planes de acción en la empresa?
- 4 ¿El plan estratégico se ha difundido ampliamente en la empresa?
- 5 ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
- 6 ¿Tiene la empresa planes de contingencia?
- 7 ¿Tiene la empresa un proceso de presupuesto efectivo?
- 8 ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución estratégica?
- 9 ¿Se han definido indicadores de gestión?
- 10 ¿Se anticipa y controla la empresa las acciones y reacciones de la competencia en el mercado?
- 11 ¿Cuál es la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?
- 12 ¿Cómo es la comunicación y control gerencial?

## **Organización**

Se relacionan algunas preguntas que miden la efectividad de la Auditoría en la Organización.

### **ENCUESTA**

- 1 ¿Existe un organigrama explícito?
- 2 ¿Todo el personal conoce con claridad y en forma escrita sus funciones?
- 3 ¿El personal conoce con claridad y por escrito su responsabilidad?
- 4 ¿La estructura organizacional es flexible? La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
- 5 ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
- 6 ¿Se asigna un administrador por departamento?
- 7 ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
- 8 ¿Los cargos de la organización han sido diseñados con un significado, son estimulantes y bien remunerados?
- 9 ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?
- 10 ¿Se han definido sistemas de evaluación y control?

## **Selección de personal**

Cuando encontramos un jefe de Recursos Humanos, logramos que la selección de personal sea más proactiva y previsiva que reactiva.

Encontramos algunas preguntas que sirven para realizar la Auditoría de Personal.

### **ENCUESTA**

- 1 ¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
- 2 ¿Se utiliza un proceso definido para la selección de personal?

- ¿Existe un proceso de inducción de personal?
- 3 ¿El personal de la empresa se encuentra motivado?
- 4 ¿Promueve la empresa a sus empleados?
- 5 ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
- 6 ¿Proporciona la empresa prestaciones razonables?
- 7 ¿Posee la empresa un sistema efectivo de evaluación del rendimiento? ¿Cuál es el coeficiente de rotación de personal?
- 8 ¿La empresa estimula la creatividad y la participación?
- 9 ¿Posee la empresa un programa continuo de capacitación y entrenamiento?
- 10 ¿Cuál es el nivel de accidentalidad?

#### **Dirección**

Los gerentes eficaces no esperan que lleguen los problemas, simplemente se anticipan a ellos. Es mucho más fácil evitar el problema y encontrar a alguien que cuente con la solución satisfactoria.

Existen algunas preguntas que resuelven y orientan el manejo de la auditoria de Dirección.

#### **ENCUESTA**

- 1 ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
- 2 ¿El proceso de coordinación es eficiente y/o eficaz?
- 3 ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento? (empowerment)
- 4 ¿La Gerencia utiliza un estilo participativo?
- 5 ¿El proceso de comunicación es eficiente y/o efectivo?
- 6 ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?
- 7 ¿Existen y se utilizan los índices de gestión?
- 8 ¿Hay un sistema de autoridad en la comunicación?
- 9 ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?

10 ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?

11 ¿Cómo son las relaciones internamente y externamente?

### **Control**

El proceso de control consiste en establecer normas de operación, evaluar de acuerdo a la planeación los resultados actuales contra los estándares ya establecidos, buscando disminuir la diferencia entre lo esperado y los resultados reales siguiendo un curso de acción correctiva.

Relacionamos algunas preguntas, que guían el proceso de Auditoría de Control.

### *ENCUESTA*

1 ¿Tiene la empresa definidos los objetivos del control?

2 ¿Son los sistemas de control, rápidos, exactos y buscan mejorar la variación que ha sido desfavorable?

3 ¿El control se adecua a la realidad de la empresa?

4 ¿Los sistemas de control son flexibles?

5 ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna objetiva y clara?

6 ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

7 ¿Existen normas y métodos para medir el desempeño?

8 ¿La empresa maneja sistemas de control operativo?

9 ¿Las medidas correctivas, tomadas en referencia a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

10 ¿Cuenta la empresa con un adecuado control de inventarios?

## AUDITORIA DE MERCADOS

En esta auditoria se conocerán datos sobre: participación en el mercado, costos de distribución, calidad de los productos, índice de satisfacción del cliente, competitividad en los precios, competitividad de los precios.

Se presentarán algunas preguntas generales sobre la Auditoria de Mercadeo.

### ENCUESTA

- 1 ¿Cómo ha evolucionado la empresa, porcentualmente en cuanto a cobertura de participación?
- 2 ¿Se examinan los costos de mercadeo?
- 3 ¿Se realizan investigación de mercados, con qué periodicidad, se conocen los objetivos?
- 4 ¿Conoce la empresa la elasticidad del precio?
- 5 ¿Qué segmento de clientes atrae el producto?
- 6 ¿El personal encargado de la inteligencia de mercadeo, entrega la información suficiente y oportuna con relación al desarrollo de mercados con clientes cautivos, clientes potenciales, proveedor, distribuidores, competidores y demás público?
- 7 ¿Utilizan las personas encargadas de la toma de decisiones, la información suministrada y solicitan información que complemente la anterior?
- 8 ¿La empresa hace las pruebas necesarias antes de realizar el lanzamiento del producto o servicio?
- 9 ¿Cuál es la política de descuentos, deducciones y/o crédito?
- 10 ¿Con qué criterio se maneja la política de precio? Existen políticas estratégicas específicas? O ¿se realiza una competencia de precios?
- 11 ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución? ¿Son

adecuados los canales de distribución?

12 ¿Se utilizan distribuidores? ¿La distribución es exclusiva?

13 ¿Qué se le exige al vendedor? ¿Se fijan cuotas de ventas?  
¿Existen criterios claros y explícitos con los cuales se fijan las cuotas?

### **Auditoria de servicio al cliente**

Se debe aplicar la inteligencia, iniciativa y creatividad en función del cliente y no del producto o servicio.

Se relacionan algunas preguntas que podrán orientar la forma para desarrollar esta auditoria.

### **ENCUESTA**

1 ¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico, comercial?  
¿Qué tipo de garantías significativas tiene el cliente?

2 ¿Existen hojas de vida que muestre el perfil del cliente? ¿Qué tanto conoce de su cliente?

3 ¿La empresa cuenta con un banco de datos de todos sus clientes en los últimos años? ¿Cuál es el objetivo de tenerlo? ¿Tiene información de las variables de comportamiento de esos clientes?

4 ¿Cómo mide el nivel de satisfacción del cliente, la empresa se interesa por mejorar estos niveles?

5 ¿Tiene la empresa, un sistema de auditoria del servicio al cliente?  
¿Cada cuánto la realiza? ¿Qué beneficio trae para la empresa esta información?

1 ¿Existe en la empresa la cultura de la calidad y el servicio?

2 ¿Puede la empresa compararse con la competencia, en el aspecto de calidad y servicio?

### **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia es la parte fundamental del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia, es decir, identificar las fortalezas y debilidades,

oportunidades y amenazas de la empresa. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo del proceso estratégico.

Se manejan una serie de preguntas, que permitirán manejar la auditoria de la competencia.

### **ENCUESTA**

- 1 ¿Tiene la empresa una base de datos de la competencia?
- 2 ¿Tiene la empresa el diseño de perfiles de la competencia?
- 3 ¿Cuál es la relación, con proveedores y distribuidores por parte de la competencia?
- 4 ¿Cuáles son las fortalezas de la competencia? ¿Cuáles son los factores de éxito del sector de la competencia?
- 5 ¿Existe la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores? ¿Qué salgan otros? ¿Con qué periodicidad se da esto?
- 6 ¿Realiza la Empresa Benchmarking?
- 7 ¿Cómo responde la empresa frente a las tendencias: económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas, y legales, que afectan el sector o segmento en el cual participa la organización?
- 8 ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
- 9 ¿Qué sabe de las políticas y precios de la competencia?
- 10 ¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores?
- 11 ¿Cuáles son las características del producto del consumidor?

### **AUDITORIA FINANCIERA**

Para determinar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa, se analiza y realiza teniendo en cuenta tres aspectos: Liquidez, apalancamiento (endeudamiento) y rentabilidad.

Presentamos algunas preguntas para realizar la Auditoria Financiera:

## **ENCUESTA**

### ***Liquidez***

- 1 Comparativamente, ¿las razones de liquidez, cómo está frente a las de la Industria?
- 2 ¿Cómo ha sido el comportamiento en los dos últimos años?
- 3 Frente al promedio de la industria, ¿cómo es el comportamiento de estos índices?

### ***Apalancamiento***

- 1 ¿Cuál fuente utiliza la empresa para financiar operativamente Deuda o Capital?
- 2 ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?
- 3 ¿Cómo ha sido el comportamiento de estos índices frente a la competencia?

### ***Rentabilidad***

- 1 ¿Qué relación existe entre la rentabilidad del activo y la del patrimonio?
- 2 ¿Es mayor la rentabilidad del activo frente a la tasa de interés que se reconoce al acreedor?
- 3 ¿La utilidad operativa de la empresa, cómo se ha comportado en los dos últimos años?

## AUDITORIA DE PRODUCCIÓN

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. Es la dirección del proceso de transformación, que convierte los insumos de tierra, trabajo, capital y administración en los productos deseados de bienes y servicios.

Se presentan algunas preguntas que contribuyen a la auditoria de producción.

### ***En el proceso***

- 1 Está la distribución de planta con todas las especificaciones de línea de producción?
- 2 ¿Debería la empresa tener una integración vertical u horizontal?
- 3 ¿Se fabrica por pedidos o por línea? ¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?
- 4 ¿Es apropiada la tecnología utilizada para el proceso de fabricación?
- 5 ¿Están debidamente controlados los costos de recepción y despacho?

### ***En capacidad***

- 1 ¿Se han determinado y reducido los costos agregados de planificación, despido, personal, subcontratación, inventarios y devolución?
- 2 ¿Se controla la producción en forma efectiva o eficiente?
- 3 ¿Se logra economía de escala?
- 4 ¿Existe desuso de mano de obra?
- 5 ¿Es adecuada la capacidad de producción respecto a la demanda

pronosticada?

***En inventarios***

- 1 ¿Se han revisado los costos de compra de inventario requerido frente a costos de producción?
- 2 ¿Cuál es el nivel de inventarios que se maneja?
- 3 ¿Cómo se realiza el control de inventarios?
- 4 ¿Se han analizado los costos por escasez?
- 5 ¿Se han establecido los costos de pedido, despacho y descarga?

***En la fuerza de trabajo***

- 1 ¿Existen recompensas y sanciones por productividad?
- 2 ¿Se han efectuado estudios de tiempos y movimientos en las operaciones?
- 3 ¿Los puestos de trabajo están diseñados en forma eficiente?
- 4 ¿Las tasas de absentismo del personal de producción son altas o bajas?
- 5 ¿Son las normas de producciones claras, razonables y efectivas?

***En la calidad***

- 1 ¿Se realiza pronósticos de demanda?
- 2 ¿Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad desde la compra de la materia prima, durante el proceso y en el producto terminado?
- 3 ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituido?
- 4 ¿Realiza en su empresa la mención estratégica de la calidad?
- 5 ¿Se compara la empresa en calidad con los competidores?

## ANEXO D

### Universidad Industrial De Santander - UIS INSED

#### Programa Profesional En Gestión Empresarial

#### Encuesta dirigida a empresarios, potenciales usuarios de equipos de informática de la ciudad de Barrancabermeja

La presente encuesta tiene como objetivo identificar aspectos relacionados con la intención de compra que el empresario de Barrancabermeja tiene con respecto a equipos, impresoras, partes o accesorios, con el fin de utilizarlos en su empresa.

Agradecemos que diligencie esta encuesta con toda sinceridad.

¿Dispone actualmente de computador en su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha pensado comprar uno de los siguientes equipos dentro de los próximos dos años?  
(sí es del caso, marque varias opciones)

Computador \_\_\_\_\_ Computador portátil \_\_\_\_\_ Impresora \_\_\_\_\_

CPU nueva \_\_\_\_\_ Computador usado \_\_\_\_\_

¿En cuanto tiempo va a comprar estos equipos?

Un mes\_ Dos meses\_ Tres meses\_ Seis meses\_\_\_\_ El próximo año\_\_\_\_  
Dentro de dos años\_

D. ¿Desea adquirir durante los próximos dos años una **UPS** (aparato que permite mantener el computador prendido aunque se vaya la energía)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

E. ¿Qué grado de satisfacción tiene con respecto al servicio de garantías que ha recibido por los equipos adquiridos?

Excelente	_____
Sobresaliente	_____
Aceptable	_____
Deficiente	_____
Otro	_____

F. ¿Para la compra de computador requiere facilidad de crédito para pagar parte del mismo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

G. ¿Qué porcentaje de pago para la cuota inicial le quedaría fácil disponer para hacer la compra del computador?

\$ 400.000 \_\_\_\_\_ \$500.000 \_\_\_\_\_ \$700.000 \_\_\_\_\_  
\$1.000.000 \_\_\_\_\_ \$1.200.000 \_\_\_\_\_

L. ¿Qué opción le parece cómoda para el crédito?

Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_  
Cheque post fechado \_\_\_\_\_  
Cooperativa \_\_\_\_\_  
Préstamo bancario \_\_\_\_\_  
Otro (favor especificar) \_\_\_\_\_

---

## **Anexo E. Análisis de resultados encuesta empresarios**

## **Anexo F. Cantidad de empresas por sector en Barrancabermeja**

## **Anexo G. Matriz Cuantitativa de Perfil Competitivo**

## **Anexo H. Matriz PCI**

## **Anexo I. Matriz DOFA**

## **Anexo J. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica**

## **Anexo K. Plan de Implementación de Estrategias**

## **Anexo L. Matriz POAM**

## **Anexo M. Estudio Financiero**