

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE MICROSOFT PARA SER LÍDERES
DE SOLUCIONES INTEGRALES EN EL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO AL
2015

CARLOS A. SABOGAL C.
JUAN CAMILO GRANDA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CHÍA
2012

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE MICROSOFT PARA SER LÍDERES
DE SOLUCIONES INTEGRALES EN EL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO AL
2015

CARLOS ALBERTO SABOGAL
JUAN CAMILO GRANDA

Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en gerencia estratégica

ASESOR:
DARÍO SIERRA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CHÍA
2012

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Mayo 2012

Dedicatoria

A nuestras familias y amigos que nos apoyaron en el trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Darío Sierra por su apoyo constante, disposición y transferencia de conocimiento para la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	19
2. MARCO TEÓRICO	20
3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	26
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	26
3.1.1 Misión	28
3.1.2 Visión.....	29
3.1.3 Objetivos corporativos.....	30
3.1.4 Filosofía de Empresa y Valores	30
4. ANÁLISIS DE SISTEMA	33
4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	33
4.1.1 Diagnóstico Estratégico.....	33
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO	40
5.1 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD.....	40
5.1.1 Matriz de Atractividad Industria de Tecnología.....	40
5.1.2 Análisis de Industria de Tecnología en Colombia	42
5.1.3 Matriz de Atractividad Industria Textil	46
5.1.4 Análisis del Sector Textil en Colombia	49
5.1.5 Análisis del Sector	51
5.1.6 Matriz de perfil competitivo	52
5.2 ANÁLISIS DE MACROENTORNO.....	55
5.2.1 Marco Pestel	55
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	65
6.1 OBJETO DEL PROBLEMA.....	65
6.1.1 Objetivo del Problema	65
6.1.2 Descripción de la situación propia del problema.....	65
6.1.3 Justificación del planteamiento del problema.....	66
7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	68

7.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.....	68
7.1.1 Matriz de influencia directa	69
7.1.2 Características Matriz de Influencia Directa	70
7.1.3 Suma de las filas y las columnas	70
7.1.4 Mapa de influencia / dependencia directa	72
7.1.6 Mapa de desplazamiento.....	74
7.1.7 Identificación de factores de cambio.....	74
7.1.8 Análisis Tendencial de las Variables Estratégicas	75
7.1.9 Desarrollo de los factores de cambio	80
8. ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES	84
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	84
8.1.5 Localizar y valorar las convergencias entre actores.....	94
8.1.6 Localizar y valorar las divergencias entre actores	95
8.1.7 Identificación de Alianzas y Enfrentamientos Entre Grupos de Actores	96
8.1.8 Determinación del Grado de Poder de los Actores Sociales.....	105
8.1.10 Puntos de Negociación	106
9. ANÁLISIS DE FUTUROS	109
9.1 PERFIL EXPERTOS	109
9.1.1 Método Delphi	110
9.1.2 Convertir eventos en hipótesis	111
9.1.3 Análisis de los Eventos Hipótesis	113
9.1.4 Determinar si hay consenso entre los expertos	136
9.1.5 Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad.....	136
9.1.6 Descripción Escenario Tendencial.....	137
9.2 ELABORACIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS “EJES DE PETER SCHWARTZ”	139
9.2.1 Agrupación de variables en familias.	139
9.2.2 Asociación de las Familias de Variables por Categorías.....	139
9.2.3 Descripción de Escenarios Alternos	140
9.2.4 Construcción y Análisis del Escenario Deseable	143
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	145

10.1 CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	145
10.1.1 Formulación y Construcción de los Objetivos Estratégicos	146
10.1.2 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.....	154
10.1.3 Matriz de Importancia y Gobernabilidad.....	156
10.1.4 Ubicación de las acciones	158
10.1.5 Acciones de Ejecución Inmediata	158
10.1.6 Árbol de Pertinencia	160
11. PLAN DE ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	163
11.1 ANÁLISIS MORFOLÓGICO DE LAS VARIABLES	163
11.1.1 Correlación Objetivos Asociados vs. Objetivos Estratégicos (actores)	164
11.1.2 Cuadro de Mando Integral.....	166
11.1.3 Balance Scorecard	168
12. CONCLUSIONES	169
13. RECOMENDACIONES.....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Personas que usan Internet.....	43
Tabla 2. Atractividad del sector textil.	49
Tabla 3. Colombia, exportaciones totales, según CIU Rev. 3.....	49
Tabla 4. Exportaciones por actividad económica del sector textil.....	50
Tabla 5. Importaciones por actividad económica del sector textil.....	50
Tabla 6. Factores Críticos.....	54
Tabla 7. Matriz MEFE.....	62
Tabla 8. Matriz de Influencia directa.....	69
Tabla 9. Características Matriz de Influencia Directa.....	70
Tabla 10. Suma de las filas y las columnas.....	70
Tabla 11. Análisis Tendencial de las Variables Estratégicas.....	75
Tabla 12. Acciones y objetivos.....	91
Tabla 13. Actores.....	92
Tabla 14. Clasificación de Objetivos Conflictivos y No Conflictivos.....	93
Tabla 15. Convergencias entre actores.....	94
Tabla 16. Divergencias entre actores.....	95
Tabla 17. Poder de los diferentes actores.....	105
Tabla 18. Relación de poder entre actores.....	106
Tabla 19. Método Delphi.....	110
Tabla 20. Convertir eventos en hipótesis.....	111
Tabla 21. Componentes indicador opciones de futuro.....	163

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores de Mercadeo ventas y servicio.	34
Cuadro 2. Factores de administración y recurso humano.....	35
Cuadro 3. Factores de Desarrollo tecnológico.....	36
Cuadro 4. Nivel de Competitividad (M.E.F.I).....	37
Cuadro 5. Listado de factores endógenos.	39
Cuadro 6. Análisis de la industria de tecnología.	40
Cuadro 7. Atractividad del sector tecnología.	42
Cuadro 8. Análisis de la industria textil	46
Cuadro 9. Marco Pestel, factor político.	55
Cuadro 10. Marco Pestel, Factor económico.....	57
Cuadro 11. Marco Pestel, Factor Tecnología.	59
Cuadro 12. Marco Pestel, Factor social.	60
Cuadro 13. Listado de factores exógenos.	64
Cuadro 14. Variables estratégicas.	68
Cuadro 15. Factores de cambio.....	74
Cuadro 16. Desarrollo de factores de Cambio.....	80
Cuadro 17. Actores sociales de la organización.	84
Cuadro 18. Construcción de Objetivos Asociados.	86
Cuadro 19. Matriz de actores por Objetivos.....	88
Cuadro 20. Puntos de Negociación.	106
Cuadro 21. Perfil de expertos.	109
Cuadro 22. Experto 1 (H1).....	113
Cuadro 23. Experto 2 (H1).....	114
Cuadro 24. Experto 3 (H1).....	115
Cuadro 25. Experto 1 (H2).....	116
Cuadro 26. Experto 2 (H2).....	117
Cuadro 27. Experto 3 (H2).....	118
Cuadro 28. Experto 1 (H3).....	119

Cuadro 29. Experto 2 (H3).....	120
Cuadro 30. Experto 3 (H3).....	121
Cuadro 31. Experto 1 (H4).....	122
Cuadro 32. Experto 2 (H4).....	123
Cuadro 33. Experto 3 (H4).....	124
Cuadro 34. Experto 1 (H5).....	125
Cuadro 35. Experto 2 (H5).....	126
Cuadro 36. Experto 3 (H5).....	127
Cuadro 37. Experto 1 (H6).....	128
Cuadro 38. Experto 2 (H6).....	128
Cuadro 39. Experto 3 (H6).....	129
Cuadro 40. Experto 1 (H7).....	130
Cuadro 41. Experto 2 (H7).....	131
	Pág.
Cuadro 42. Experto 3 (H7).....	132
Cuadro 43. Experto 1 (H8).....	133
Cuadro 44. Experto 2 (H8).....	134
Cuadro 45. Experto 3 (H8).....	135
Cuadro 46. Determinar si hay consenso entre los expertos.	136
Cuadro 47. Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad.	136
Cuadro 48. Descripción Escenario Tendencial.	137
Cuadro 49. Estrategias.	138
Cuadro 50. Familia de variables.	139
Cuadro 51. Asociación de las Familias de Variables por Categorías.....	139
Cuadro 52. Descripción de Escenarios Alternos.....	140
Cuadro 53. Categoría Estratégica Financiera.....	142
Cuadro 54. Microsoft crecimiento sostenible.	143
Cuadro 55. Construcción de los Objetivos Estratégicos 1.	146
Cuadro 56. Construcción de los Objetivos Estratégicos 2.	147
Cuadro 57. Construcción de los Objetivos Estratégicos 3.	148
Cuadro 58. Construcción de los Objetivos Estratégicos 4.	149
Cuadro 59. Construcción de los Objetivos Estratégicos 5.	150
Cuadro 60. Construcción de los Objetivos Estratégicos 6.	151
Cuadro 61. Construcción de los Objetivos Estratégicos 7.	152
Cuadro 62. Construcción de los Objetivos Estratégicos 8.	153
Cuadro 63. Acciones construcción escenarios.	154
Cuadro 64. Calificación de la Temporalidad de las Diferentes Acciones (Igo).....	156
Cuadro 65. Correlación objetivos.....	164
Cuadro 66. Cuadro de Mando Integral.....	166
Cuadro 67. Mapa BSC.....	168

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Inversión privada en I&D como porcentaje del PIB, países de referencia, 2009.....	44
Gráfica 2. Influencia / dependencia directa.....	72
Gráfica 3. Influencias indirectas.....	73
Gráfica 4. Desplazamiento.....	74
Gráfica 5. Identificación de Objetivos Conflictivos.....	92
Gráfica 6. Ubicación de las acciones.....	158
Gráfica 7. Opción estratégica.....	160

GLOSARIO

ACTORES: aquellos que juegan un rol importante en el sistema a través de variables que caracterizan un plan y en cierta medida el control de éste¹.

AMENAZAS: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

BASE INSTALADA: clientes con software en operación y en los cuales se ha finalizado por lo menos un proyecto de software.

BIZSPARK: red de socios o Partners manejada como una entidad que representa e influye en las empresas locales de TIC, ofreciendo servicios y representación de estas empresas en el ecosistema local.

CONFLICTO: puede resultar de la confrontación entre las estrategias de oposición de los actores, y puede tomar la forma de un brote de tensión entre dos tendencias. El resultado de estos conflictos determina la evolución de la balanza de poder entre los actores, o fortalece el peso de una tendencia u otra².

CRM: Customer Relationship Management. Sistemas de información que ayudan a la gestión de relaciones con los clientes organizadamente.

DESARROLLO DE ESCENARIOS: por un lado, la situación del fenómeno en estudio y su entorno para un horizonte elegido, así como la mejor ruta al mismo (escenario de referencia); por otro lado, la situación extrema en que se encuentra el fenómeno (escenarios contrastados , tanto pesimista y optimista)³.

¹GODET, Michel. From Anticipation to Action.Dunod.1991.

² Ibid.

³ Ibid.

ERP: Enterprise Resource Planning. Sistema de información para planeación de los recursos de la empresa que integra las prácticas de gestión empresarial y la tecnología moderna.

ESCENARIO: “un conjunto formado por las descripciones de situaciones futuras y de una secuencia de eventos que facilita la evolución de la situación original a esta situación futura”. Definición propuesta por J.C. Bluet & J. Zemor (1970).

ESCENARIO POSIBLE: todo lo que pueda ser imaginado⁴.

ESCENARIO REALIZABLE: i.e. todo lo que es posible, teniendo en cuenta las limitaciones⁵.

ESCENARIO DESEABLE: i.e. entran en la categoría de lo posible, pero que no son todos necesariamente realizables⁶.

EVENTO: la noción de evento fue definida por E. Borel de la siguiente manera: “Un Evento es una entidad abstracta la cual tiene una única característica que si pasa o no pasa”. Un evento puede ser considerado como una variable que solamente puede tener dos valores, en general 1 si el evento pasa y 0 si el evento no pasa.

IDC: International Data Corporation. empresade investigación de las empresas de tecnología de la información y los mercados.

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO: consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado⁷.

MBD: Microsoft Business Division. Línea de negocio de Microsoft que incluye entre sus principales productos Microsoft Dynamics ERP que es la herramienta que es la base de las soluciones para el sector textil.

MIC: Centros de Innovación Microsoft.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ ORTEGA, Fernando. La Prospectiva: La Herramienta Indispensable de Planeamiento de una Era de Cambios. Perú. 2009.

PARTNER MICROSOFT: es un socio de negocio que utiliza productos y soluciones Microsoft para vender a clientes finales. Se apoya en la estructura de marketing, formación, comunidad, herramientas y desarrollos de Microsoft.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: orientar la acción presente (el plan estratégico) a la luz de futuros posibles y deseables, buscando por ejemplo, el máximo de flexibilidad frente a la incertidumbre. Señalar los futuros posibles que ayudan a distinguir en la avalancha de hechos del presente, los hechos portadores del futuro, es decir, los ínfimos hechos que, bajo las dimensiones presentes, tengan mayores consecuencias vitales en caso de su presencia⁸.

OPORTUNIDADES: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

REGULACIÓN: requisitos impuestos por una entidad gubernamental. Estos requisitos pueden establecer las características del producto, del proceso o del servicio (incluidas las disposiciones administrativas aplicables) que son de obligatorio cumplimiento exigido por el gobierno⁹.

⁸ RAMÍREZ, Álvaro. La Prospectiva Estratégica: Un Modelo de Arquitectura Estratégica de las organizaciones. Bogotá. 2002.

⁹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos". Cuarta Edición. Pensilvania. 2008.

INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación, sigue un modelo de Prospectiva Estratégica y va desarrollando los elementos para dar respuesta a cómo lograr que Microsoft sea líder de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015.

La estructura que se utilizó para llegar a la opción estratégica, está orientada al éxito proyectado por medio de la Prospectiva entendida como “una cultura en la forma como se enfrenta el futuro en las organizaciones: proactiva, creativa, optimista, voluntarista... Para vislumbrar el futuro en sus múltiples posibilidades de ocurrencia, tanto los futuros anhelados como los indeseables y para obrar en el presente dado que debemos ser constructores de nuestro destino”¹⁰.

Para lograr una estructura coherente, se ha asumido para el presente trabajo, aspectos que se presentan como rupturas de la línea de tiempo que viene continua del pasado y que típicamente explican el futuro. Adicional se busca tener un pensamiento global e integrador para entender los procesos y los riesgos de una manera transversal y también integrar aspectos cualitativos en comportamientos sociales a través del entendimiento de los actores.

El trabajo ha tenido en cuenta el sector tecnológico y el sector textil que aparecen en la formulación del problema y que requieren gestión del conocimiento para llegar al resultado de la opción estratégica. Con base en los puntos anteriores, el trabajo cuenta con las siguientes etapas en su contenido: (ampliadas todas en el marco teórico y en desarrollo del trabajo)

La etapa inicial es la definición del sistema, en la que se abstrae el propósito de la empresa y responde con claridad en qué negocio se está, a quienes se atiende y como se satisfacen esas necesidades, conectando la misión.

Se incluye en este apartado la visión de futuro de adonde quiere llegar la organización, la filosofía y valores que dan la base para la cultura de la empresa, los objetivos corporativos con sus principales interesados y las competencias esenciales que resaltan sus principales ventajas competitivas.

En la segunda etapa, se analiza el sistema para lograr una identificación de los factores que impactan positiva o negativamente el objetivo planteado. Se identifican como factores que impactan favorablemente, aquellos que aceleran el desarrollo competitivo y el futuro deseado. Se catalogan negativos aquellos que lo retardan.

¹⁰ RAMÍREZ, Álvaro. “La Prospectiva Estratégica: Un Modelo de Arquitectura Estratégica de las organizaciones”. Bogotá. 2002.

Se dividen en unos internos con mayor posibilidad de afectación y otros externos de menor control. Se priorizan teniendo en cuenta los más estratégicos por medio del análisis de competitividad y atractividad. Se utilizan diferentes herramientas que ayudan a filtrar con objetividad y en términos de aceleración y/o retardo del desarrollo competitivo de la organización, las tendencias y características internas y del entorno para encontrar los factores de cambio.

En la tercera etapa del trabajo, se encuentra el proceso para obtener las variables estratégicas por medio del análisis estructural, buscando tener una representación completa del entorno, entendiendo como se afectan entre ellas y así poder reducir la complejidad de las variables.

En la identificación de aspectos clave, se realizan preguntas poderosas que pretenden lograr entender integralmente la empresa en su entorno para poder implementar y evaluar las opciones e iniciativas estratégicas.

En el cuarto momento, se desarrolla la influencia de los actores sociales sobre el problema en estudio, para detectar su comportamiento frente a los objetivos y entender su grado de poder, buscando anticipar los efectos que puedan lograr sobre el desarrollo de las variables en estudio.

El juego de actores es una parte muy importante del trabajo porque da elementos para entender los intereses y prioridades que son la base para asociarse y ejercer poder en el momento negociar.

Al determinar los principales actores que intervienen en el desarrollo de la organización y como se relacionan con las variables claves se determinan los grados de influencia y los puntos de negociación para buscar afectar positivamente las variables estratégicas o mitigar los riesgos negativos que puedan existir.

En la quinta etapa, se hace el diseño de escenarios futuros teniendo en cuenta las variables claves y con distintos métodos y técnicas se construyen escenarios logrando uno probable, unos alternos y el “escenario apuesta”.

También se identifica el escenario tendencial teniendo en cuenta los eventos más probables y que acciones se realizaron en el transcurso del tiempo para haber llegado a ese escenario.

En la sexta etapa, se dan las estrategias y proyectos que aportan valor en la construcción del futuro deseado, empezando a realizarlo desde hoy. Se toma una postura estratégica y con las opciones se plantea como debe ser el desarrollo y el crecimiento de estas.

Se muestra en el árbol de pertinencia y el análisis Dofa de la organización cada objetivo del escenario apuesta teniendo en cuenta el poder de influencia de los actores sociales y se determina la prioridad para la ejecución.

En la última etapa, se muestra el “vehículo” para la puesta en marcha del plan de acción. Se tienen en cuenta las etapas anteriores y se hace una programación con un alcance, prioridad en la ejecución, indicadores y metas de futuro.

Así mismo, se correlacionan los objetivos que resultaron conflictivos con los actores sociales y se analiza cómo aporta o retrasa la ejecución exitosa de esa variable estratégica. Se entienden y diseñan las perspectivas donde se genera valor y se construye un mapa estratégico para iniciar el despliegue y realizar seguimiento y control.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- Desarrollar iniciativas estratégicas por medio de un Plan Prospectivo Estratégico que le permita a Microsoft ser líder en soluciones en el sector textil en el año 2015.
- Describir la razón de ser de Microsoft Colombia.
- Analizar el sistema en cual se desenvuelve Microsoft Colombia, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Microsoft Colombia.
- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de “la empresa”.
- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto 2015.
- Construir el cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

2. MARCO TEÓRICO

Para el fortalecimiento de la planeación estratégica se desarrolla el análisis prospectivo teniendo un conjunto de acciones que se ejecutan en el presente, encaminadas al logro de resultados en el futuro, permitiendo tomar decisiones con mayor certidumbre, organizando eficientemente los esfuerzos para ejecutar e incorporar un marco de contingencias en diferentes plazos de tiempo.

Los conceptos de prospectiva permiten abordar el problema planteado de manera coordinada y coherente, ir construyendo diferentes alternativas de futuro afectadas por actores sociales y elegir la mejor opción.

A partir del entendimiento del propósito de la empresa, como punto de partida, se define el sistema, se analiza el problema propuesto y se revisan las partes que constituyen la organización desde cómo fue concebida para poder entender el significado de dichos componentes.

También se ve la definición de la arquitectura estratégica de la organización para entender el porqué de la existencia de esta y cuál es el negocio en el que realmente se encuentra. Esto permite tener objetivos claros y realistas pero también da la referencia del código de valores único con los que la organización y sus miembros actúan para cumplir con el propósito de la empresa.

Una manera de complementar la revisión en la definición de sistema es como lo sugiere Conti para entender como “el negocio debe definirse en términos de mercado atendido (punto de vista de la demanda), y también de acuerdo con los productos y/o servicios comprendidos en el mismo (punto de vista de la oferta)”¹¹ y que se describen en tres dimensiones que responden a: (i) los deseos o necesidades que van a ser satisfechas, (ii) a quienes van a ser atendidos y (iii) cómo se van a satisfacer esas necesidades.

Con los antecedentes de la organización se profundiza en el análisis del sistema empezando con el análisis de la competitividad y realizando un diagnóstico estratégico con la herramienta del Árbol de Competencias de Marc Giget.

Este es el segundo momento, donde se utilizan elementos valiosos y desarrollados con La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Giget “que estimulan la imaginación, reduce las incoherencias, crea un lenguaje común,

¹¹ CONTI, Carlos Alberto. Cuál es el “NEGOCIO de la empresa. Buenos Aires. 2002. En: [<http://www.estrategia.com/>]

estructura la reflexión colectiva y permite la apropiación”¹² para poder tener el análisis de la competitividad y un diagnóstico estratégico acertados.

Se debe integrar esta herramienta con los conocimientos profundos del negocio y la experiencia construida a lo largo del tiempo en operación exitosa. Esta herramienta tiene la virtud de inducir a aquellos que la emplean, a ser capaces de generar buenas preguntas que identifiquen aspectos ganadores.

En el análisis del sistema de la organización, se examinan las tendencias en competitividad y atractividad, factores de cambio y características del entorno. Se emplea la matriz Dofa, el árbol de competencias de Marc Giget y las cinco fuerzas de Porter, para tener un reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales de la línea de negocio de Microsoft.

Es importante especificar que la matriz busca encontrar factores aceleran o retardan a la organización de la siguiente manera:

- “Fortalezas: factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.
- Debilidades: factores que retardan desarrollo competitivo de la organización.
- Oportunidades: factores que aceleran el cambio del presente al futuro.
- Amenazas: factores que retardan el cambio del presente al futuro.”¹³

En los árboles de competencia, “se relaciona el entorno y la competencia y un escenario que es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”¹⁴.

Para seguir el modelo de prospectiva, se debe tener en cuenta la búsqueda del cambio en las tendencias para llegar a un punto donde quiera estar, así que se asumen riesgos y se debe acudir a la estrategia para estructurar la vía para conseguirlo.

Hay posibilidad de tener “decisiones irreversibles” como mencionaba Porter y por eso “en la parte de estrategia es necesario el análisis de la competencia”¹⁵ y así determinar los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades.

¹² GODET, Michel en colaboración con Durance, Philippe. “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos”. Francia. 1998.

¹³ SIERRA, Dario. “Prospectiva y Estrategia”. Material de Clase Prospectiva Universidad Sabana. Bogotá. 2008.

¹⁴ GIGET, Marc. La dynamique stratégique des entreprises. Dunod. 1998.

¹⁵ PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva/Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. México. 2000.

Para el análisis de atractividad de la industria se toma de referencia las 5 fuerzas de Porter que se logra analizando 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- “Ingreso de competidores. Cuán fácil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barrera de entrada existentes.
- Amenazas de sustitutos. Cuán fácilmente pueden sustituir un producto o un servicio, en especial cuando éste es más barato.
- Poder de negociación de los compradores. Cuán fuerte es la posición de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores. Cuán fuerte es la posición de los compradores.
- Rivalidad entre los jugadores existente. Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes”¹⁶.

Para complementar, en el análisis de la atractividad se utiliza también el Marco Pestel que analiza el macro-entorno desde la situación política, económica, social, tecnológica y ambiental, para llegar finalmente a determinar los factores de cambio exógenos.

La tercera etapa propuesta está orientada a obtener las variables estratégicas y se emplea el análisis estructural, que es un “sistema que se describe mediante el uso de una matriz que interconecta todos sus componentes, con lo cual, se pueden estudiar las relaciones existentes entre variables”¹⁷, viendo una representación completa del medio ambiente que rodea la empresa y reducir la complejidad del sistema a sus variables clave.

Los factores que determinan las variables clave, están desprovistos de adjetivos que puedan calificar y generar ambigüedad de los enunciados. Van indicando si están afectando negativa o positivamente a la organización y miden si se continúa con las tendencias o si hay las rupturas esperadas que dieron lugar al factor.

Es importante tener en cuenta que las tendencias muestran comportamientos históricos y las rupturas pueden contar con la fuerza para que no se perpetúen. “En la realidad encontramos fenómenos que pueden ser percibidos como factores de inercia y factores de cambio. En otras palabras, existen situaciones tendenciales y, al mismo tiempo, percibimos rupturas que las debilitan y pueden llegar a destruirlas”¹⁸. Estos dos aspectos están interconectados con la capacidad de poder lograr el escenario apuesta.

¹⁶PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental. México. 1991

¹⁷GODET, Michael. *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Editorial. G. S.A. México D.F. 1997

¹⁸MOJICA, Francisco José. “Determinismo y Construcción del Futuro”. Ponencia pronunciada en “El III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva UNESCO”. Río de Janeiro. 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.

Con esta herramienta se continúa el proceso de la prospectiva, proponiendo preguntas poderosas para dar buenas entradas a otros procesos de identificar aspectos claves, analizar la influencia de los actores sociales viendo los campos de batalla para reducir incertidumbre y entender integralmente la empresa en su entorno para poder implementar y evaluar las opciones e iniciativas estratégicas.

Se proponen entonces, opciones e iniciativas estratégicas, con base en la experiencia del saber hacer de la empresa y en las competencias de su gente, para poder evaluarlos en escenarios que se estén relacionando con su entorno y las diferentes formas de competencia que tiene.

En una cuarta etapa se diseña un juego de interesados para poder detectar el comportamiento de los Actores Sociales y mostrar el poder que manejan y las posibles jugadas que pueden acelerar o retrasar a la organización. Es una parte importante del modelo porque “en la teoría prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los Actores Sociales. Los Actores Sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer”¹⁹.

Se busca determinar los principales actores que intervienen en el desarrollo de la organización, sus intereses, perfiles, mecanismos de poder, como se relacionan con las variables claves, su grado de conflictividad, las alianzas que se pueden dar, las convergencias y divergencias, grados de influencia y sobre todo los puntos de negociación para buscar afectar las variables estratégicas.

La quinta etapa busca reducir la incertidumbre sobre las variables clave y se hace el análisis de futuros utilizando el método DELPHI que “consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables, con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán”²⁰.

También está el diseño de escenarios logrando uno probable, unos alternos y el “escenario apuesta”. Esta formulación es determinante porque “es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. Debe ser coherente, pertinente y tener verosimilitud”²¹.

¹⁹ MOJICA, Francisco José. Determinismo y Construcción del Futuro. Ponencia pronunciada en El III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva UNESCO. Río de Janeiro 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.

²⁰ ORTEGA, Fernando. La Prospectiva: La Herramienta Indispensable de Planeamiento de una Era de Cambios. Perú. 2009.

²¹ GODET, Michel. Bête à outils. Paris. 1991, p 9.

Para el escenario tendencial se toman los eventos probables y muy probables. Se debe tener en cuenta que acciones se realizaron en el transcurso del tiempo para haber llegado a ese escenario. En la elaboración de escenarios alternos se utiliza la técnica "Ejes de Peter Schwartz" que agrupa las variables en familias y categorías, para buscar afinidades según el comportamiento y momento positivo o negativo de las variables.

Los escenarios alternos, son llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podría encontrar la organización. La comparación de las consecuencias de los escenarios permite determinar lo que sería más conveniente, por eso, lo elegido será el "escenario apuesta", el cual puede presentar rupturas con respecto al escenario probable o las tendencias.

En una sexta etapa, se listan los proyectos que resultaron relevantes y de valor para jalonar a la organización coherentemente utilizando el árbol de pertinencia y el análisis Dofa de la organización, incluyendo cada objetivo del escenario apuesta. También se relaciona el grado de control que los actores sociales puedan tener sobre cada acción por medio de la gobernabilidad y determinar a partir de eso el nivel de urgencia.

La opción estratégica es donde se plantean los propósitos para guiar la ejecución y se tienen unos objetivos que conforman el escenario apuesta. Para conseguirlos hay que realizar unas acciones concretas y mostrarlas "opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno"²².

Se formulan entonces, las acciones teniendo en cuenta la prioridad para su ejecución y se construye la matriz de gobernabilidad para que el escenario apuesta tenga una jerarquización de los objetivos y acciones.

La última etapa, de puesta en marcha del plan de acción, es en la que se pasa de una utopía a la ejecución. Ya con una programación resultante de fases previas, se tiene un alcance, líneas de tiempo de alto nivel y priorización para ser comunicadas e iniciar el despliegue para buscar una apropiación de los interesados y poder realizar seguimiento y control.

También se correlacionan los objetivos que resultaron conflictivos por los actores sociales por medio de la matriz de "Correlación Objetivos Asociados Vs. Objetivos Estratégicos ®"²³ y se analizan como se podría aportar para la ejecución exitosa de esa variable estratégica.

²²GIGET, Marc. La dynamique stratégique des entreprises. Dunod. 1998.

²³ SIERRA, Darío. Matriz Correlación Objetivos Asociados Vs. Objetivos Estratégicos. Autoría del profesor. Bogotá. 2012.

Se entienden y diseñan las perspectivas donde se genera valor y se construye un mapa para iniciar el despliegue y realizar seguimiento a partir del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard²⁴ que permite el control estratégico con un sistema de medición equilibrado en un sistema de indicadores que concuerda perfectamente con las variables en estudio y se orienta a las cuatro perspectivas de finanzas, cliente, procesos internos y aprendizaje.

²⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 1999.

3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Microsoft fue fundada en 1975. Trabaja para desarrollar el potencial de las personas y para cumplir con esta misión crean tecnología que transforma la manera de trabajar, jugar y comunicarse. Desarrolla y mercadea software, servicios y hardware que ofrecen nuevas oportunidades, mayor comodidad, y mayor valor a las vidas de las personas. Se hace en todo el mundo de negocios y cuenta con oficinas en más de 100 países²⁵.

Genera ingresos mediante el desarrollo, concesión de licencias, y el apoyo a una amplia gama de productos de software y servicios, mediante el diseño y la venta de hardware, y mediante la entrega de publicidad en línea relevante a una audiencia global de clientes. Además de la venta de productos y servicios individuales, que ofrecen suites de productos y servicios.

Los productos incluyen los sistemas operativos para ordenadores personales ("PC"), servidores, teléfonos y otros dispositivos inteligentes, aplicaciones de servidor para entornos de computación distribuida, aplicaciones de productividad, aplicaciones de negocio de soluciones, herramientas de escritorio y servidor de gestión, herramientas de desarrollo de software, juegos de vídeo; y la publicidad online. También diseña hardware incluyendo el juego de Xbox 360 y la consola de entretenimiento, Kinect para Xbox 360, accesorios para Xbox 360, y los productos de Microsoft de hardware de PC.

Ofrece servicios de consultoría y de productos y soluciones de apoyo, y capacita y certifica a los integradores de sistemas informáticos y los desarrolladores. También ofrece soluciones basadas en la nube que proporcionan a los clientes de software, servicios y contenidos a través de Internet a través de los recursos informáticos compartidos situados en los centros de datos centralizados.

Ejemplos de servicios de computación basados en la nube que ofrecemos son:

Bing, motor de búsqueda en Internet que busca y organiza las respuestas que la gente necesita para que puedan tomar decisiones más rápidas y mejor informadas; Windows Live Essentials suite, que permite a los usuarios subir, organizar y almacenar fotos, hacer películas, comunicarse a través de vídeo, correo electrónico y mensajería, y mejorar la seguridad en línea; Xbox LIVE servicio, que permite los juegos en línea, redes sociales, y el acceso a una amplia

²⁵ MICROSOFT CORPORATION. disponible en: <http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financialreview/general.html>

gama de vídeo, juegos y contenido de entretenimiento; Microsoft Office 365, una suite en línea que permite a las personas a trabajar virtualmente desde cualquier lugar y en cualquier momento y en cualquier dispositivo con las soluciones de colaboración simple y familiar y la comunicación, incluyendo Microsoft Office, Exchange, SharePoint y Lync.

Los de Microsoft Dynamics CRM en línea de los clientes servicios de gestión de las relaciones de ventas, servicios y profesionales de marketing prestados a través de una interfaz familiar de Microsoft Outlook, y la familia de servicios de plataforma Azure y la base de datos que ayuda a los desarrolladores conectar las aplicaciones y servicios en la nube o en las instalaciones. Estos servicios incluyen Windows Azure, un sistema operativo escalable con la computación, el almacenamiento, hosting y las capacidades de gestión, y Microsoft SQL Azure, una base de datos relacional.

También se llevan a cabo la investigación y el desarrollo de tecnologías avanzadas para los productos de software y servicios futuros. Ofrece productos innovadores, soluciones de alto valor a través de nuestro software integrado de gestión y plataformas de servicios es la clave para satisfacer las necesidades de los clientes y para el futuro crecimiento.

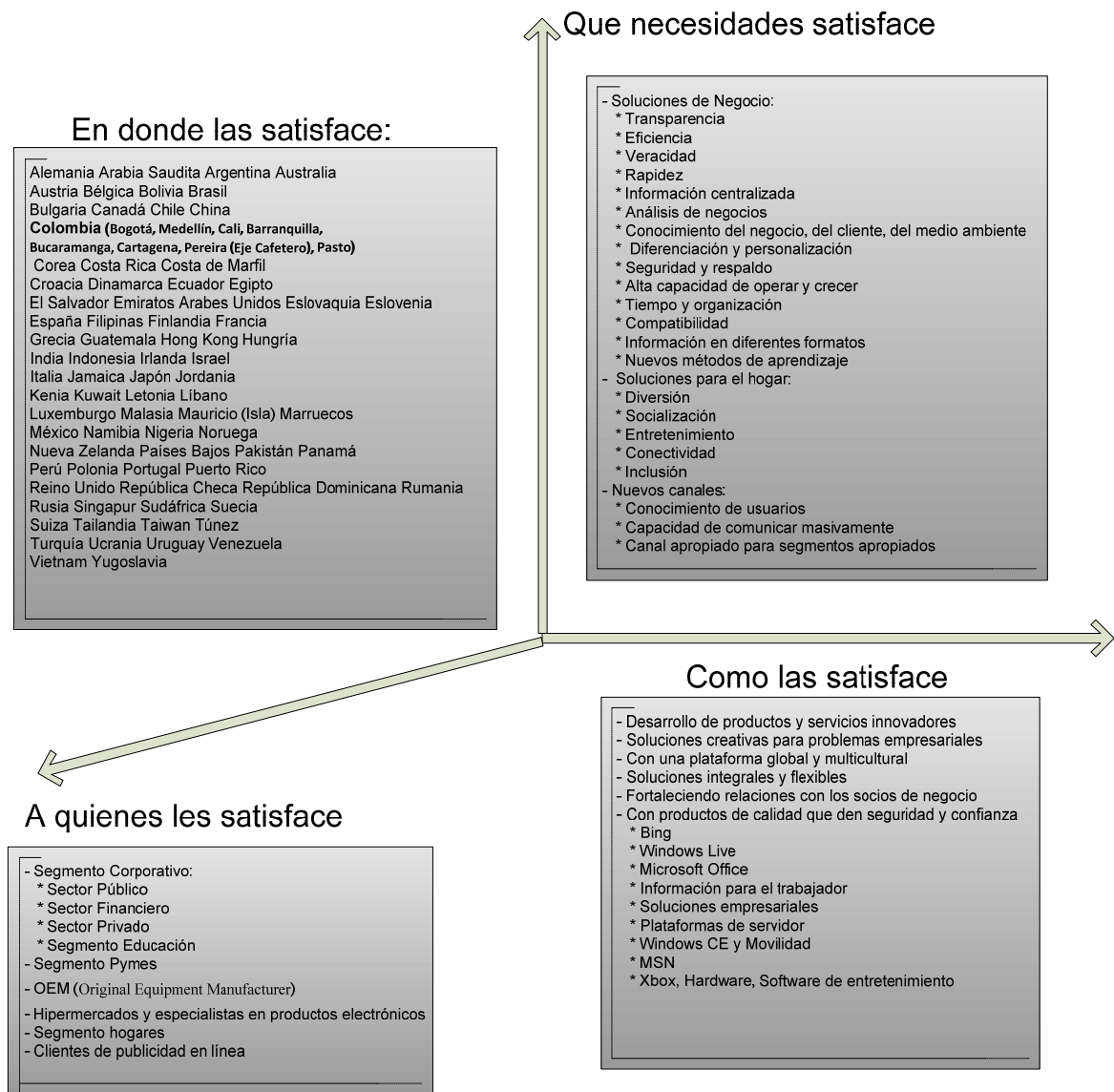
Microsoft inició operaciones en Latinoamérica y el Caribe en 1986, hoy en día cuenta con más de 2.000 empleados directos en la región. Busca tener compromiso de generar oportunidades sociales y económicas en Latino América y el Caribe, teniendo en sus socios el centro del negocio. Se fundamenta en el estudio realizado por IDC, donde se muestra que “en los próximos 3 años que por cada dólar que vende Microsoft, se generan casi \$20 dólares de actividad en todo el ecosistema de negocios de la tecnología”²⁶ para sus propios países. Actualmente, el ecosistema de servicios y distribución Microsoft cuenta con 66.000 socios que emplean a más de 1,1 millones de profesionales de Tecnologías de la Información en la región, llegando a representar el 46% de la base de empleados de TI de Latinoamérica y el Caribe para el 2007.

Ésta es la comunidad que nos ayuda a hacer posibles proyectos como Alianza por la Educación, un programa que desde su lanzamiento en el 2003 ha brindado capacitación en tecnología y tocado las vidas de alrededor de 2 millones de docentes, 70 millones de estudiantes en 19 países en Latinoamérica y el Caribe, con una inversión de más de \$30 millones.

²⁶ MATÍAS Fuentes. Microsoft va tras la confianza perdida. En: Revista Fortuna. Edición 58. 2009. p 13.

3.1.1 Misión. La misión corporativa de Microsoft es ayudar a las personas y las empresas alrededor del mundo a realizar todo su potencial²⁷.

Ilustración 1. Matriz Macro Segmentación.



Fuente: Elaborada por los autores.

²⁷ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/about/en/us/default.aspx>

3.1.2 Visión. A través de su visión, “Potencial Ilimitado”, Microsoft está comprometido a promover que la tecnología sea más asequible, relevante y accesible para las 5 mil millones de personas de todo el mundo que aún no disfrutaban de sus beneficios. “Potencial Ilimitado” se enfoca en tres áreas interrelacionadas que son clave para expandir las oportunidades económicas en todo el mundo²⁸:

- *Transformar la Educación:* habilitando a las personas a desarrollar su potencial de aprendizaje con alianzas por la Educación empoderando a alumnos y docentes y ofreciendo alternativas de cómputo asequibles para la educación, tales como computadoras portátiles y PCs integradas con Microsoft Windows y Microsoft Office. El programa también ofrece el Microsoft StudentInnovation Suite y precios especiales para los programas de software destinados para uso en escuelas²⁹.
- *Fomentar la Innovación Local:* potenciando por medio de la tecnología a los países y las regiones en términos de economía local, para obtener mejores resultados industriales y mayor productividad. Facilitando soluciones creativas que satisfagan las necesidades locales y se conviertan en nuevas oportunidades para las personas de economías emergentes³⁰.
- *Generar Empleos y Oportunidades:* en asociación con gobiernos, industrias y organizaciones sin fines de lucro para apoyar el crecimiento económico y la competitividad mundial al ofrecer nuevas habilidades y oportunidades para las personas que tienen como reto unirse a la fuerza laboral de su país³¹.

Se ejecuta por la “Alianza para el Acceso a la Tecnología” que es una innovadora iniciativa global que permite que las soluciones de tecnología sean asequibles y relevantes para los ciudadanos con menos recursos económicos y los propietarios de pequeñas empresas a través de alianzas públicas-privadas. También con el “Programa Comunitario de Capacitación Tecnológica” que ofrece donativos a organizaciones sin fines de lucro para implementar programas de capacitación de tecnología que varían desde habilidades de computación básicas hasta aplicaciones avanzadas de productividad empresarial. Y por el “Programa de Oportunidades de Empleo en Tecnología de América Latina (POETA)” que ofrece capacitación laboral y tecnológica a personas con capacidades especiales y jóvenes en riesgo.

²⁸ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/latam/presspass/acerc a/compromiso.aspx>

²⁹ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/unlimitedpotential/e s/default.msp>

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

3.1.3 Objetivos corporativos.

- Objetivos económicos³²:
 - EBITDA: superior al 35%
 - ROE: superior al 38%
 - Margen de contribución superior al 70%
- Objetivos Operacionales:
 - Mejorar productividad de todos los que usan tecnología Microsoft. Hacer más con menos.
 - Reducir costos de adquirir, manejar e instalar tecnología Microsoft.
 - Facilitar la innovación por medio de tecnología Microsoft.
- Objetivos sociales:
 - Ciudadanía Corporativa que generan empleos, oportunidades e innovación local, en apoyo al desarrollo educativo, económico y social de Latinoamérica.

3.1.4 Filosofía de Empresa y Valores. Como empresa y como personas, valoramos la integridad, la honestidad, transparencia, excelencia personal, autocrítica constructiva, continua auto-superación, y el respeto mutuo. Estamos comprometidos con nuestros clientes y socios y tienen una pasión por la tecnología. Tomamos en grandes retos, y estamos orgullosos de ver a través de ellos. Nos hacemos responsables a nuestros clientes, accionistas, socios y empleados de cumplir con nuestros compromisos, con resultados, y la lucha por la más alta calidad³³.

Los principios centrales para lograr la misión provienen de los principales valores de la compañía:

- *Amplia conexión con el cliente:* Conectarse con los clientes, comprender sus necesidades y cómo utilizan la tecnología y ofrecer valor a través de información y soporte para ayudarlos a explotar su potencial.
- *Un enfoque global e inclusivo:* Pensar y actuar de manera global; contar con una fuerza laboral multicultural que tome decisiones innovadoras en un universo

³² MICROSOFT CORPORATION. Disponible en [https:// download.microsoft.com/download/D/3/5/D3580D27](https://download.microsoft.com/download/D/3/5/D3580D27)

³³ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/about/en/us/default.aspx>

diverso de clientes y asociados; innovar para reducir el costo de la tecnología; y mostrar el liderazgo en soporte a las comunidades donde trabajamos.

- *Excelencia*: En todo lo que se hace.
- *Computación confiable*: Reforzar la confianza del cliente a través de la calidad de los productos y servicios, las respuestas y responsabilidad y la predicción en todo lo que se hace.
- *Gente brillante con grandes valores*: Para cumplir la misión necesitan gente que sea brillante, creativa y dinámica, y que comparta los siguientes valores:
 - Integridad y honestidad.
 - Pasión por los clientes, los socios de negocios y la tecnología.
 - Abierta y respetuosa con otros y dedicada a mejorarlos.
 - Disposición para asumir grandes retos y llevarlos hasta el final.
 - Autocrítica y comprometida con la excelencia y la superación personales.
 - Responsable de los compromisos, los resultados y la calidad de los clientes, los accionistas, los socios de negocios y los empleados.
- *Liderazgo en plataforma innovadora y responsable*: Extender la innovación, los beneficios y las oportunidades de la plataforma para los clientes y los asociados; disposición para comentar la dirección futura; obtener retroalimentación; y trabajar con otros para asegurar que sus productos y las plataformas trabajen bien juntas.
- *Permitir que la gente haga cosas nuevas*: Mayor variedad de opciones para los clientes al identificar nuevas áreas de negocio; desarrollar productos nuevos; integrar los nuevos escenarios del cliente en los negocios existentes; explorar la adquisición de talento y experiencia claves; e integrarnos aún más con los asociados nuevos y existentes.

Competencias esenciales

- Con la tecnología Microsoft, el ambiente TI de personas y empresas se potencia y se realiza así tenga múltiples sistemas y estándares. La tecnología colabora para ayudar a los clientes a ser los mejores y Microsoft está cambiando para tener más apertura y cerrar las brechas entre las tecnologías propias y las de otros proveedores de software para poder conectar a personas, datos y sistemas dispares.

- Liderazgo en innovación con productos de vanguardia y mejora constante de soluciones que brindan confianza en el mercado. Liderazgo responsable que busca seguridad y protección en Internet y la Protección a la Propiedad Intelectual.
- Mayor innovación a través de nuevos modelos de negocio como compromiso de ayudar a los socios a aprovechar la oportunidad que ofrece la innovación de Microsoft, promoviendo su participación y enfocándose en la satisfacción del cliente. Presenta herramientas que ayudan a los socios a expandir sus negocios como:
 - Software plus Services Partner Evolution Interactive Guide. Herramienta interactiva y preceptiva resulta ideal para los socios que piensan cambiar a un negocio de software + servicios. Ofrece indicadores de desempeño clave para transmitir los beneficios potenciales al negocio del socio e incluye historias de éxito reales, videos de analistas y un enlace a una herramienta de modelado de rentabilidad como apoyo.
 - Profitability Tool & Guide. La Profitability Tool & Guide ayuda a los socios a comprender lo que pueden representar las oportunidades de negocios para sus compañías, incluyendo los modelos basados en software + servicios. Asimismo, ofrece a los socios pronósticos financieros reales de ganancias y pérdidas (ingresos, costos, márgenes, utilidades netas y flujo de efectivo) de acuerdo a todas las posibilidades de las soluciones clave identificadas por Microsoft y permite a los socios personalizar sus pronósticos de ganancias y pérdidas para definir sus negocios.

4. ANÁLISIS DE SISTEMA

4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

4.1.1 Diagnóstico Estratégico.

Árbol de competencias.

Cuadro 1. Factores de Mercadeo ventas y servicio.

Factor	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
FACTORES DE MERCADERO, VENTAS Y SERVICIO	La experiencia de Microsoft, basada en las instalaciones de software más grandes, con una base de clientes de alrededor de 30 millones de personas* le permite posicionarse como líder de mercado.	Falta <u>conocimiento (Know How)</u> de algunos sectores dada la antigüedad de la competencia en soluciones de negocio ERP. SAP está en algunos negocio desde 1972*	Alta inversión en la Promoción de las soluciones. E-learning con más de 15 cursos mensuales. Generación de certificaciones en más de 12 exámenes para desarrolladores y consultores. Herramientas como Microsoft Partner Network y apoyo en formación y eventos	No hay movimiento rápido en algunos sectores que demandan soluciones de negocios especiales	Alta rentabilidad (30%) en contratos de soporte y actualizaciones	Resultado de las altas capacidades, procesos comerciales y <u>venta consultiva</u> , se estima que el 25% de los clientes del sector textil son cuentas estratégicas
	Ha logrado el aprendizaje y la capacidad de evolucionar rápidamente los productos** y plataformas de entrenamiento para certificar su <u>Talento Humano</u> que dan un reconocimiento a su nombre como proveedor.	No siempre tiene en cuenta experiencias negativas de tener productos incompletos por necesidad de instalaciones de actualizaciones. Son hasta 4 service pack que se generan que ajustan funcionalidades en la línea Dynamics Ax	Atraer clientes existentes , y amplia integración entre sus productos. Diseño de portafolio por producto, por necesidad empresarial, por sector o por función. Personaliza el entendimiento del negocio	Implementaciones de partners no tienen una definición del alcance detallado de los contratos y genera insatisfacción	Crecimiento en las ventas siempre por encima del IPC	
	Sabe como construir y consolidar canales de comunicación que da una marca fortalecida y <u>posicionada</u> entre los compradores, proveedores y socios de negocio.	El conocimiento en algunos Partners , hace que prospecten oportunidades de negocio con niveles de ventas muy altos perdiendo clientes que pudiera escalarle en etapas la solución.	Posibilidad de hacer <u>Alianzas Estratégicas</u> con empresas que agreguen valor a las soluciones para el sector textil. Actualmente existe una con una empresa italiana se espera llegar a tes.	Mercado objetivo limitado	Efectivo modelos de negocios con Partners	Mercado objetivo limitado
	Cuenta con conocimiento del cliente y con una comunidad leal que defiende y usa la marca. La comunidad permite conectarse con otros Partners cuyas soluciones y servicios se complementarán. Permite compartir ideas y buenas prácticas***	La baja experiencia del talento humano en algunos sectores hace que competidores puedan ofrecer mejor servicio.	Crossselling: venta de producto complementando el principal, integrando en un mismo cliente diferentes herramientas	Falta de <u>comunicación</u> en la liberación de mejoramiento del producto	Nuevos ingresos por aprovechar nuevas oportunidades de negocios en Tecnologías de la Información y comunicación	
	<u>Sabe hacer</u> productos diferenciados que permiten integrar soluciones con usos específicos.	Expertos mundiales con conocimiento de las herramientas, incrementan los costos de asesoría a clientes. Entrar a competir en sectores nuevos, regionalmente exige que se traigan	Upselling: facilidad de venta a partir de estrategias con partners	Alto costo de recuperación de clientes		
	Al consolidarse como una corporación multinacional que opera a través de más de 60 filiales regionales, reduce al mínimo las diferencias culturales ****		Ventas a grupos empresariales de una única solución	Voz a voz de fallas de implementación		
	Sabe orientar las ventas a la creciente industria de servicios más que tan solo los productos		Entendimiento de <u>soluciones</u> que integran banca en línea e Internet incrementando la cantidad de transacciones en el sistema	El no contrarrestar con mercadeo fuerte ofertas de Google, Apple y Linux amenazan la cuota de mercado de algunos productos Microsoft en el mercado operativo de escritorio que puede afectar las soluciones <u>personales</u>		
	Orientación a la importancia creciente de la industria de servicios más que a productos como licencias		Ofertas de proyectos altamente escalables y con renovación de negocios en sectores prometedores	No hay movimiento rápido en algunos sectores que demandan soluciones de <u>negocios especiales</u>		
			Sistema integral de <u>CRM</u> que permite prospectar, hacer seguimiento, tener necesidades puntuales para ser atendidas con información en tiempo real	Satisfacción del cliente en terminjos de <u>servicio y soporte</u> , medida por ACSI es del 78 actualmente, se están implementando estrategias de mejoras .		
	<p>http://ivythesis.typepad.com/term_paper_topics/2008/01/organization-an.html</p> <p>** http://www.ehow.com/facts_5272399_microsoft_swot-analysis.html</p> <p>*** https://partner.microsoft.com/spain/communitysection</p> <p>**** http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-swot-ms.html</p>	<p>http://www.sap.com/about/company/history/index.epx</p>				

Fuente: Elaborada por los autores. Basado en datos de:

(*) http://ivythesis.typepad.com/term_paper_topics/2008/01/organization-an.html; (**) http://www.ehow.com/facts_5272399_microsoft-swot-analysis.html; (***) <https://partner.microsoft.com/spain/communitysection>; (****) <http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-swot-ms.html>

Cuadro 2. Factores de administración y recurso humano.

FACTORES DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSO HUMANO	Tiene Capital Intelectual cuidando 3 factores: las competencias, el conocimiento de los productos y el conocimiento del cliente.	En experiencias aprendidas en procesos de demandas antimonopolio se ha creado una mala imagen frente a competidores	Microsoft cuenta con una eficiente línea de servicio al cliente y personas y partners capacitados realizar venta consultiva	La calidad de los proyectos ejecutados se mide en los entregables y en el buen manejo. Se estima que el 25% de los proyectos tienen opciones de mejora en alguno de los 2 aspectos			
	Saber desarrollar modelos de <u>innovación</u> por medio de actividades con socios, desarrollo de habilidades imaginativas y clúster con industrias para optimizar su inversión del 13% de ingresos en innovación. *	No tienen los conocimientos suficientes para el manejo de estrés para cargos sometidos a alta presión	Multicanal con partners y clientes para soporte y ventas. Da una fuerza de ventas multiplicadora.	Falta un centro de servicio al cliente más potente para mejorar la calidad percibida por los clientes sobre los productos de Microsoft.			
	Know how y experiencia a nivel mundial con personas que han participado en más de 5.000 implementaciones a nivel mundial	Dificultad en conseguir <u>talento humano</u> capacitado en las herramientas Dynamics. Faltan convenios interinstitucionales	Capacidad de ampliar gama de productos a partir de necesidades específicas, de ley y de sector	Alto impacto en la rotación de personal y en el robo de talento humano para trabajar en la competencia			
	Capacidad de tener velocidad de respuestas efectivas que los modos tradicionales de gestión no pudo igualar	Poco talento humano local que tenga <u>experiencia</u> en implementaciones en sectores particulares como el textil	Tiene programas de <u>responsabilidad social</u> local en temas de educación, fomento de empleo e innovación.	En los socios de negocio hay una alta inversión en tiempo a los nuevos consultores			
	Saben hacer capacitaciones innovadoras a los empleados en el desarrollo de nuevos productos y conocen como valorar diferentes perfiles de creatividad dentro de la corporación		Entendimiento de la gestión electrónica que permite sacar el máximo partido de las nuevas oportunidades tecnológicas	No aseguramiento de calidad de la herramienta lo que implica altos costos			
	Conocen como llegar a los socios de negocio y capacitarlos sobre soluciones para el sector textil y de confecciones		Ha desarrollado softwares y programas de vital importancia en la organización de las hojas de cálculo de negocio y datos que pone una barrera de salida importante	No cumplimiento en tiempo de entrega			
	Sabe ubicar estratégicamente las principales sedes de Microsoft Corporation haciendo presencia en ciudades textiles		Medición y acción constante para la satisfacción del cliente	Amplios <u>canales de distribución</u> por socios certificados, pero con bajo control y supervisión.			
	Conoce y desarrolla paquetes competitivos de beneficios a la medida para los empleados		Por modelo de negocio con Partners, tiene fuerza de trabajo flexible a través de los trabajadores eventuales para proyectos cíclicos				Remuneraciones a directivos hacen al talento humano la carga mas alta de costos de la empresa
			Amplia infraestructura y capacidad de <u>servidores a partir de la nube</u>				
		Manejo del Cambio que complementa la preparación para los cambios en los proyectos					
		Estructuración y ejecución eficiente en los procesos de desarrollo de nuevos productos					

Fuente: Elaborada por los autores. Basado en datos de: (*) <http://www.microsoft.com/latam/prensa/2008/noviembre/dynamics.aspx>

Cuadro 3. Factores de Desarrollo tecnológico.

FACTORES DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	Posee una competencia especial en la toma de decisiones efectivas por el desarrollo el sistema de información Balanced Scorecard con Software Microsoft que permite medir la operación en tiempo real		Con la última tecnología y capacidad de crear 5.000 Patentes, sostener 28.000 empleados en I&D creando nuevos productos a partir de <u>Investigación y desarrollo</u>	Debilidad frente a las oportunidades de crecimiento de Internet, no todos los procesos se logran hacer remotos*	Generación de patentes que dan rentabilidad al negocio	
			Conocido por la liberación de nuevas actualizaciones de productos y soluciones de productos a través de su red	Programas de soluciones empresariales, no cuentan con la interfaz para administrar todas las opciones desde dispositivos móviles		
			Capacidad de actualizar productos existentes	Ciclo de vida de la tecnología es cada vez más corto		
			Conectividad de sus soluciones, con el empoderamiento de negocio con las nuevas tecnologías y redes	Se ha comprobado en el sector, que empresas recién llegadas a competir al mercado pueden hacer daño		
			Sistemas confiables reconocidos en transacciones públicas y privadas	Tiempo insuficiente en pruebas integrales de algunos lanzamientos de productos		
			Versatilidad de inventarios	No comparte los códigos de programación de su software haciendo modificaciones mas difíciles y no comparte otros bugs que detectan los programadores no afiliados a la empresa		
			Constante actualización en la tecnología de los productos	*		
			Amplio capital tecnológico para comprar conocimiento	http://www.thinkingmanagers.com/management/strengths-weaknesses.php?url=translate.google.com&usg=ALkjrhiPRFuqvcEfSokufxWiczGMqKpPA		
			Soporte tecnológico al cliente			
FACTORES DE FINANZAS	Sabe gestionar su estructura financiera para mantenerla sólida		Clientes rentables y sostenibles por renovación de licencias		<u>Rentabilidad</u> reflejada en un Ebitda de 21,986 millones para la división de Microsoft Empresarial	Crecimiento de las ventas
	Conoce como gestionar el Balanced Scorecard con Software Microsoft que permite medir indicadores en tiempo real		Organización de costeo por actividades para favorecer el margen de contribución y Ebitda	Alto nivel de endeudamiento	Confianza en la emisión de sus acciones en bolsa	La piratería de software de aplicaciones de software de consumo y comerciales a escala mundial amenaza los flujos de ingresos
	Tiene personas capacitadas y procesos claros para la creación de listas de precios y paquetes de licenciamiento que amplían la primera venta y dan la oportunidad de renovaciones y actualizaciones mas amplias		Capacidad de lograr fusiones, adquisiciones o inversión en otras empresas que sean rentables	Sobrecostos por temporalidad, imprevistos de inversión o falta de planeación	Alto margen de contribución, en licenciamiento cerca del 75%	Alta fluctuación de la acción en el mercado
	Sabe apalancar la deuda lo que le da capacidad de asumirla		Capacidad de lograr fusiones, adquisiciones o inversión en otras empresas que sean rentables		Valorización de la acción con lanzamientos nuevos	
			Medición de indicadores financieros y operativos			

Fuente:Elaborada por los autores.

Cuadro 4. Nivel de Competitividad (M.E.F.I)

Fortalezas				
Factor	Descripción	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Mcdeo, vtas y serv.	Reconocimiento y posicionamiento de marca (V3)	0,048	3	0,144
Mcdeo, vtas y serv.	Conocimiento del cliente y comunidad leal (V21)	0,049	4	0,196
Mcdeo, vtas y serv.	Productos diferenciados e Integrables (V18)	0,046	4	0,184
Admin y RH	Capacidad estratégica para innovar y ofrecer servicios (V1)	0,039	4	0,156
Admin y RH	Alta capacitación a los empleados y socios (V16)	0,029	4	0,116
Admin y RH	Know how y experiencia (V5)	0,039	3	0,117
Admin y RH	Presencia de Microsoft Corporation en las principales ciudades textiles (V17)	0,027	3	0,081
Mcdeo, vtas y serv.	Alta inversión en desarrollo y la promoción de las soluciones (V15)	0,045	3	0,135
Admin y RH	Alianzas estratégicas (V8)	0,043	4	0,172
Mcdeo, vtas y serv.	Ofertas de proyectos altamente escalables (V9)	0,046	3	0,138
Desarrollo tecn.	Buenos canales de comunicación (V10)	0,043	4	0,172
Mcdeo, vtas y serv.	Sistema integral de CRM (V11)	0,048	3	0,144
Finanzas	Ebitda por encima del 30% y Margen de contribución por encima del 70% (V2)	0,045	4	0,18
Debilidades				
Factor	Descripción	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Admin y RH	Falta conocimiento de algunos sectores (V5)	0,046	2	0,092
Desarrollo tecnológ	Percepción de tener productos incompletos por actualizaciones (V4)	0,039	2	0,078
Admin y RH	Mala imagen por enfrentamientos y demandas antimonopolio (V7)	0,042	2	0,084
Admin y RH	No se consigue fácil recurso capacitado en Dynamics (V19)	0,045	2	0,09
Desarrollo tecn.	Sectores que demandan soluciones de negocios especiales se demoran (V6)	0,049	2	0,098
Mcdeo, vtas y serv.	Mercado objetivo limitado (V20)	0,05	1	0,05
Admin y RH	Falta de comunicación en la liberación de mejoras (V14)	0,043	2	0,086
Mcdeo, vtas y serv.	Alto costo de recuperación de clientes (V13)	0,048	2	0,096
Mcdeo, vtas y serv.	Voz a voz de fallas de implementación (V12)	0,047	2	0,094
Admin y RH	Alto impacto en la rotación y robo de talentos (V19)	0,044	2	0,088
Total		1		2,791

Fuente: Elaborada por los autores.

Para evaluar la capacidad estratégica y operativa de Microsoft se usa la MEFI que evalúa las fuerzas que ha desarrollado a partir de sus misión, visión (potenciar las capacidades de sus clientes, gente lista, conexión con el cliente, liderazgo,

innovación, excelencia, enfoque inclusivo) y el planteamiento del problema con base en las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales.

A partir de los 23 factores identificados que pueden acelerar o retardar el cumplimiento del objeto de estudio, se determinó el peso promedio de una variable (0,043) y se ponderaron apreciando como afectan directamente la visión de “potencial ilimitado” teniendo en cuenta las soluciones de Microsoft en el sector textil.

Se catalogaron en rangos todos los factores y se les asignó un peso adicional entre 0.02 (menos importante) y 0.05 (absolutamente importante). Los muy importantes son los que buscan la conexión con el cliente (entre 3 y 5 puntos por encima del promedio); otros como importantes (entre 1 y 2 puntos por encima del promedio) aquellos que afectan el liderazgo e innovación y los factores promedio los que se correlacionan a excelencia y enfoque inclusivo.

Se evaluaron con una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde una debilidad mayor es 1, una debilidad menor es 2, una fuerza menor es 3 o una fuerza mayor es 4. Las calificaciones son independiente a si el factor interno crítico representa una fuerza o una debilidad, siempre y cuando repercuta en el desempeño de la organización orientada a la misión.

El total ponderado de 2,791 indica una posición interna orientada a cumplir la visión donde las fuerzas mayores son favorables y están focalizadas a tener una relación cercana con el cliente y poder potenciarlo a partir de por ejemplo entender como dar soluciones para transacciones integradas y tener unos productos que perciban como diferenciados para poder tener una comunidad leal. Para lograr lo anterior se suma también la capacidad de hacer alianzas estratégicas para integrar en sus soluciones expertos de la industria que de sistemas confiables en pro del cliente.

Las debilidades que pueden retardar el movimiento de la organización hacia el liderazgo del sector textil colombiano presentan puntos relacionados con el mercado objetivo, donde sustentar inversiones tan fuertes en sistemas de información, hace más limitado el número de las empresas que pueden acceder a estas.

Cuadro 5. Listado de factores endógenos.

1. Innovación
2. Rentabilidad
3. Posicionamiento
4. Calidad
5. Know How
6. Experiencia
7. Responsabilidad Social
8. Alianzas Estratégicas
9. Ventas empresariales
10. Comunicación
11. CRM
12. Servicio y Soporte
13. Asesoría Clientes
14. Canales Distribución
15. Investigación y Desarrollo
16. Conocimiento
17. Confianza Respaldo
18. Soluciones Diferenciadoras
19. Talento Humano
20. Cuentas Estratégicas
21. Conocimiento Actividad del Cliente

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD

5.1.1 Matriz de Atractividad Industria de Tecnología.

Cuadro 6. Análisis de la industria de tecnología.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE TECNOLOGIA

		ATRACTIVIDAD						
FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	OBSERVACIONES	
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				X	Grande	Mayor capacidad de producción y distribución.
	Diferenciación de producto	Escasa			X		Grande	Desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas innovadoras que impacten eficientemente en el desarrollo de las compañías.
	Identificación de marca	Baja				X	Elevada	Sostenimiento de los clientes actuales y estructuración de estrategias comerciales para atraer
	Costo de cambio	Bajo				X	Elevado	El costo que se necesita para adoptar una nueva tecnología en una compañía es alto.
	Acceso a canales de distribución	Amplio				X	Restringido	El acceso a los canales de distribución son altos debido al requerimiento de capital que se necesita para competir.
	Requerimientos de capital	Bajos				X	Elevados	Por ser la tecnología uno de los sectores que más evolucionan e innovan y generan cambios, hacen que
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X	Restringido	Mantener y mejorar los estándares que tienen los competidores
	Acceso a materias primas	Amplio				X	Restringido	Obtener talento humano calificado y herramientas de última generación se convierten en una de las barreras al desarrollo sostenible del sector.
	Protección del gobierno	Inexistente			X		Elevada	Las políticas del Gobierno para proteger este sector son neutrales.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada			X		Baja	Contratos establecidos con los clientes, proveedores y empleados
	Costo fijo de salida	Elevado				X	Bajo	Los costos de salida de este sector son muy altos debido a la implementación de los sistemas y de la inversión que se realizó al inicio.
	Interrelación estratégica	Elevada			X		Baja	Relaciones con empresas del sector en los cuales se convierten en socios estratégicos.
	Barreras emocionales	Elevadas		X			Bajas	Comunidades de expertos.
	Restricciones gubernamentales y	Elevadas				X	Bajas	Políticas laborales y sociales en las que se encuentra
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			X		Pequeño	Alta competencia entre los 3 mayores proveedores del mercado
	Crecimiento de la industria relativo a industria de tecnologías de información	Lento				X	Rápido	El crecimiento de esta industria es muy alta debido al desarrollo de nuevas tecnologías y a la innovación continua por parte de los competidores
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado				X	Bajo	Precio alto de la aplicación, servicio y aplicación.
	Características del producto	Genérico		X			Producto único	Funcionalidades similares de las aplicaciones.
	Incrementos capacidad	Pequeños				X	Grandes	Desarrollo de nuevas tecnologías para incrementar la capacidad de las aplicaciones.
	Diversidad de competidores	Elevada				X	Baja	Nuevas aplicaciones desarrolladas por pequeñas y medianas empresas.
	Compromisos estratégicos	Grandes				X	Bajos	Alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

...continúa.

...viene de la anterior.

PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				X	Muchos	Gran numero de clientes potenciales para comprar las aplicaciones.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				X	Pocos	Gran variedad de aplicaciones dependiendo del tamaño de la compañía.
	Costos de cambio del comprador	Bajos				X	Altos	El costo de cambio de proveedor es alto debido a la implementación de las nuevas tecnologías
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		X			Baja	Experiencia de clientes por desarrollar soluciones complejas no han tenido buenos resultados.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		X			Elevada	No es atractiva porque le haría competencia a su principal canal.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		X			Pequeña	Sostenimiento de los clientes actuales.
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		X			Fracción pequeña	Crecimiento del sector.
	Rentabilidad de los compradores	Baja				X	Elevada	Presupuesto para implementar nuevas tecnologías.
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				X	Muchos	Tamaño de la compañía.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				X	Elevada	Nuevas aplicaciones desarrolladas en el mercado.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		X			Bajo	Nuevos escenarios comerciales, para el desarrollo de aplicaciones eficientes.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		X			Baja	Altos costos de entrada y competencia directa con los líderes del sector.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		X			Elevada	Políticas de empleo y costos altos de integración.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de	Elevada		X			Pequeña	Desarrollo de planes investigativos para convertir las aplicaciones mas eficientes y que presten un mejor
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		X			Fracción pequeña	Baja contribución de los proveedores al costo total debido a que la industria asume la mayor parte de la operación
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				X	Grande	Estrategias de crecimiento del sector	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos	Grande				X	Pequeña	Desarrollo tecnologico de nuevas aplicaciones.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				X	Elevados	Los Costos de cambio son altos debido a la implementación de nuevas tecnologías.
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada				X	Baja	Estrategias agresivas para aumentar la participacion de las nuevas compañías.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		X			Bajo	Disminución del precio del licenciamiento de las aplicaciones
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			X		Favorable	Políticas de protección del mercado neutrales.
	Regulación de la industria	Desfavorable			X		Favorable	Reglamentación sostenible de la industria bajo unas entidades solidas.
	Consistencia de políticas.	Baja				X	Elevada	Fortalecimiento de unas políticas sostenibles creadas por el gobierno para aumentar el crecimiento del sector
	Movimientos de capital entre países	Restringido				X	Sin restricción	Altos movimientos de capital debido al desarrollo tecnologico y de inovacion por parte de las compañías.
	Tarifas aduaneras	Restringidas		X			restricción	Tarifas bajas.
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido				X	Sin restricción	Políticas solidas para mantener la divisa en un nivel adecuado frente a los demas países.
	Propiedad extranjera	Limitada				X	Ilimitada	Políticas Gubernamentales de proteccion a los
Ayuda a competidores	Substancial				X	Ninguna	Políticas para mantener un mercado competitivo	

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 7. Atractividad del sector tecnología.

ATRACTIVIDAD DEL SECTOR TECNOLOGIA					
	CALIFICACION GENERAL				
	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
Barreras a la entrada	0	0	1	6	3
Barreras a la salida	0	1	0	3	1
Rivalidad entre competidores	0	1	0	5	1
Poder de los compradores	0	4	0	3	1
Poder de los proveedores	0	5	0	3	0
Disponibilidad de sustitutos	0	1	0	3	0
Acciones de gobierno	0	1	2	5	0
Evaluación General	0	13	3	28	6
Factor	1	2	0	3	4
Total	0	26	0	84	24
Suma Calificación General	134				
Suma Variables de Evaluación	50				
Nivel de Atractividad del Sector	2,68				

Fuente: Elaborada por los autores.

5.1.2 Análisis de Industria de Tecnología en Colombia. Colombia es uno de los países de la región que presenta un mayor atraso tecnológico, según el foro económico mundial (FEM), el país se encuentra en la etapa en que los países fundamentan su competitividad en la eficiencia, lo cual indica que se basan en el mejoramiento de los procesos de producción buscando siendo más eficientes para obtener unos productos de mayor calidad.

Cabe resaltar que según el foro existen dos etapas más en las que se encuentran clasificados los demás países, especifican una etapa en donde los países compiten con base en sus dotaciones iniciales de factores en el trabajo no calificado y sus recursos naturales y la otra etapa en donde los países compiten con su capacidad de sus compañías para crear productos innovadores y de alta calidad.

El gobierno nacional ha diseñado unas políticas claras en donde establece que el país tiene que aumentar sus recursos para fortalecer e incentivar al sector productivo, lo que cual indica que se tienen que estructurar y desarrollar proyectos basados en la innovación y en el desarrollo de nuevos productos.

En el informe nacional de competitividad del año 2011 se define que la ciencia, la tecnología y la innovación tienen que hacer parte de la agenda de competitividad del país. Lo que indica que los sectores productivos deben tener acceso a las nuevas tecnologías lo que les ayudaría a competir eficientemente en los mercados internacionales.

La falta de cobertura de tecnología y el nivel de educación bajo que presentan las diferentes regiones del país hacen que se convierta en una barrera para poder competir eficientemente con los nuevos agentes que ingresan al país. El gobierno y los sectores productivos deben trabajar conjuntamente para adoptar políticas que disminuyan el impacto que pueden tener los sectores industriales frente a los nuevos avances de integración económica por el que atraviesa nuestro país.

El país actualmente cuenta con una cobertura en tecnología muy baja, tan solo 14 millones de personas del país han usado internet y solo 6 millones de estas se conectan una vez al día lo cual representa que el 97% de la población colombiana no usa diariamente internet³⁴.

Tabla 1. Personas que usan Internet.

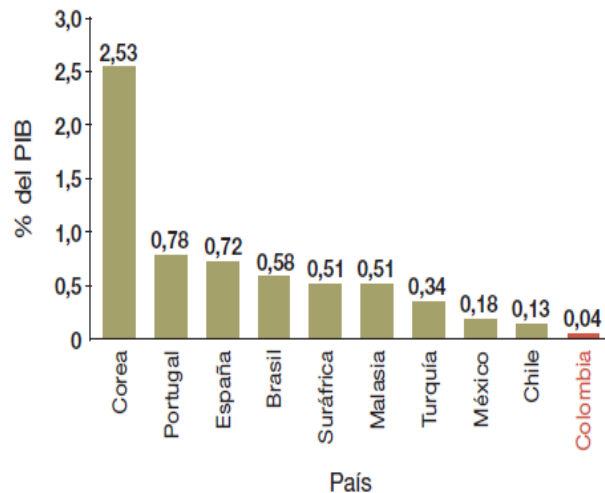
TOTAL	Total personas que usaron Internet	Al menos una vez al día	Al menos una vez a la semana, pero no cada día	Al menos una vez al mes, pero no cada semana	Menos de una vez al mes
Total nacional	14.712.275	6.004.904	6.909.212	1.436.517	361.642
Cabecera	13.415.988	5.837.973	6.073.015	1.212.612	292.389
Resto	1.296.287	166.932	836.197	223.905	69.253

Fuente: DANE Información estadística. Gran Encuesta de hogares - GEIH - (enero a diciembre 2010).

En Colombia, la inversión privada en Innovación y Desarrollo es baja y se encuentra por debajo de la inversión que lleva a cabo el sector público. Adicional a esto Colombia presenta según el *institute for management development* el porcentaje del PIB más bajo que invierte en I&D frente a países como Corea, Brasil, México, Chile entre otros.

³⁴ DANE Información estadística, GRAN ENCUESTA DE HOGARES - GEIH - (ENERO A DICIEMBRE 2010)

Gráfica 1. Inversión privada en I&D como porcentaje del PIB, países de referencia, 2009.



Fuente: Institute for Management Development, Anuario Mundial de Competitividad 2011.

Mientras en países como Corea, por ejemplo, la inversión privada llega a ser más de 75% del total de la inversión en I&D, en Colombia esta proporción es inferior a 28%. En 2009, se invirtieron tan solo US\$98 millones, la cual representó el 0,04% del PIB³⁵.

Esta situación se traduce en un bajo nivel de innovación empresarial. Según la Encuesta Nacional de Innovación 2007–2008 realizada por el DANE, tan solo 11,8% de las empresas en Colombia desarrollan proyectos en innovación de productos o en procesos, lo cual es un porcentaje muy bajo para el nivel de ingreso per cápita con el que cuenta el país³⁶.

Hay que resaltar que gran parte del no incremento de los presupuestos de las compañías privadas para invertir en innovación y desarrollo se debe al desconocimiento que tiene algunos directivos sobre los beneficios que esto le traería a su compañía y el no querer arriesgar una parte de su presupuesto a nuevos proyectos.

La integración económica, el dinamismo de los sectores productivos, la competencia, la inestabilidad de los mercados, las barreras de ingresos son algunos de los factores por los cuales las compañías tienen que planificar y desarrollar proyectos eficientes en la implementación de sistemas tecnológicos

³⁵ Informe nacional de competitividad 2011-2012.

³⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia.

que les genere un valor agregado dentro de toda la organización para así incrementar sus indicadores de gestión y obtener una mayor rentabilidad.

Si el gobierno nacional y los sectores productivos no establecen unas políticas de innovación de desarrollo las compañías no podrán competir contra los agentes internacionales y perderán participación en los mercados.

La competitividad nace de las organizaciones y de unas políticas eficientes y solidas por parte del gobierno nacional, instituciones como Microsoft, SAP y Oracle siendo empresas multinacionales vienen trabajando en la integración de la tecnología basándose en las políticas del estado y de cada uno de los actores del mercado.

5.1.3 Matriz de Atractividad Industria Textil.

Cuadro 8. Análisis de la industria textil

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta			
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña					X	Grande	Integración productiva del todo sector textil.
	Diferenciación de producto	Escasa					X	Grande	Desarrollo de nuevos productos, búsqueda
	Identificación de marca	Baja					X	Elevada	Fortalecimiento de las marcas actuales mediante calidad, mejores diseños y precio.
	Costo de cambio	Bajo					X	Elevado	El costo de cambio de procesos en el sector textil es muy sensible al comportamiento de este.
	Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido	El acceso a los canales de distribución son altos debido al requerimiento de capital que
	Requerimientos de capital	Bajos				X		Elevados	El sector textil requiere un capital alto para poder sostenerse y crecer en el mercado debido a la competencia que existe.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X		Restringido	Mantener y mejorar los estándares que tienen los competidores
	Acceso a materias primas	Amplio					X	Restringido	El acceso a las materias primas es muy alto debido a las competencias mundiales de este sector.
	Protección del gobierno	Inexistente				X		Elevada	Las políticas del Gobierno para proteger este sector son altas debido a la amenaza por parte de otros países que producen a un menor costo.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				X		Muy importante	El sector textil colombiano tiene alta experiencia frente a las tendencias mundiales y frente al mercado nacional.
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada				X		Baja	
	Costo fijo de salida	Elevado					X	Bajo	Los costos de salida de este sector son muy altos debido a la inversión que requiere este negocio en maquinaria y en talento humano.
	Interrelación estratégica	Elevada				X		Baja	La cadena productiva de este sector posee demasiada interrelación entre las diferentes
	Barreras emocionales	Elevadas				X		Bajas	Las barreras emocionales son altas por lo que este sector significa para la humanidad.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas				X		Bajas	Restricciones altas debido a que es un sector muy sensible para el crecimiento económico de nuestro país, debido al número de empleos y a los proveedores que se sostienen por este sector.

... Continúa.

...viene de la anterior.

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			X		Pequeño	Alta competencia en los mercados nacional e internacional. Competidores internacionales amenazan la estabilidad de los productores nacionales.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de tecnologías de información	Lento				X	Rápido	El crecimiento de esta industria es muy alta debido al desarrollo de nuevas tecnologías y a la innovación continua por parte de los competidores. Cadenas productivas eficientes que permiten maximizar la producción a unos costos bajos.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado			X		Bajo	Sector textil Colombiano posee unos altos costos Fijos y de almacenaje
	Características del producto	Generico			X		Producto único	Alta diversidad de productos con diferentes características.
	Incrementos capacidad	Pequeños			X		Grandes	Estos incrementos son altos debido a la demanda interna y externa por parte de los compradores. debido a la buena calidad que posee nuestros productores.
	Diversidad de competidores	Elevada			X		Baja	Gran diversidad de competidores nacionales y extranjeros.
	Compromisos estratégicos	Grandes			X		Bajos	Desarrollo de nuevas tecnologías para incrementar la capacidad de la industria y que puedan competir contra los competidores internacionales.
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				X	Muchos	Gran numero de compradores en el mercado nacional como en el extranjero.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			X		Pocos	Existen muchos productos sustitutos en la industria textil, debido a texturas, diseños etc.
	Costos de cambio del comprador	Bajos			X		Altos	El costo puede ser alto debido al ingreso per capita de los compradores, este varia por la calidad de los productos y el precio
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		X			Baja	Es baja por la economía de escala que posee el sector.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		X			Elevada	Es baja por quem la integracion hacia adelante tiene unos costos muy altos y exige un Know How que no poseen.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande			X		Pequeña	Alta debido que es uno de las estrategias del sector para tener un aspecto diferenciador frente a los clientes
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande			X		Fracción pequeña	Busqueda de nuevas materias primas y mejoramiento de procesos para mejorar el costo tal de producción.
	Rentabilidad de los compradores	Baja		X			Elevada	Es alta dependiendo de la parte de la cadena en la que se encuentre el comprador.

... Continúa.

...viene de la anterior.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos			X		Muchos	Los Proveedores del sector son altos debido a la gran cantidad que existe en el mercado nacional e internacional.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja			X		Elevada	Alta disponibilidad de sustitutos debido a las nuevas tecnologías que posee el sector frente a procesos, calidades, materias
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado			X		Bajo	La diferenciación es alta debida a los cambios tecnologicos en los procesos de diseño, calidad, costos entre otros.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		X			Baja	Este sector tiene integración suficiente en la cadena de valor.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		X			Elevada	Los proveedores estan muy especializados en su negocio lo cual les generaria grandes costos si quieren integrarse hacia atrás.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada			X		Pequeña	Alta contribución por parte de los proveedores debido que de ellos depende las distribucion de materias primas de calidad que permitan obtener productos que puedan competir.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande			X		Fracción pequeña	El costo es alto debido a que existe una relacion directa entre el costo de los productos frente a las materias primas, transporte, salarios etc.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña			X		Grande	La Rentabilidad de los proveedores debido a que un gran porcentaje de estos dependen del crecimiento de este sector.
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			X		Pequeña	Desarrollo en investigación de nuevos diseños, texturas, calidades, costos, materias primas, procesos productivos y comerciales.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos			X		Elevados	El costo puede ser alto debido al ingreso per capita de los compradores, este varia por la calidad de los productos y el precio
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada			X		Baja	Alta agresividad por el numero de competidores que existe en el sector textil, bien sean nacionales o internacionales.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado			X		Bajo	Alta debido a que los precios de los competidores es menor lo cual hace que los productos nacionales se vean afectados en sus ventas.
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			X		Favorable	Alta protección a la industria textil debido a la amenaza que existe por los competidores internacionales.
	Regulación de la industria	Desfavorable			X		Favorable	Alta regulación por parte del gobierno nacional a la industria textil debido a la amenaza que existe por los competidores
	Consistencia de políticas.	Baja			X		Elevada	Alta consistencia de las políticas adoptadas por el gobierno nacional debido a las nuevas estrategias comerciales con la integración economica por medio de los nuevos tratados de libre comercio.
	Movimientos de capital entre países	Restringido			X		Sin restricción	Altos movimientos de capital entre los países para tecnificar este sector. Inversion en desarrollo de tecnologías e inovacion en texturas, calidades, procesos etc.
	Tarifas aduaneras	Restringidas			X		Sin restricción	Altas tarifas aduaneras.
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido			X		Sin restricción	Políticas solidas para mantener la divisa en un nivel adecuado frente a los demas países.
	Propiedad extranjera	Limitada			X		Ilimitada	Políticas Gubernamentales solidas para la protección a los inversionistas extranjeros.
	Ayuda a competidores	Substancial			X		Ninguna	Proyectos para tener unas políticas solidas sobre los competidores.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 2. Atractividad del sector textil.

ATRACTIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL					
	CALIFICACION GENERAL				
	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
Barreras a la entrada	0	0	0	5	5
Barreras a la salida	0	0	0	4	1
Rivalidad entre competidores	0	0	0	6	1
Poder de los compradores	0	3	0	4	1
Poder de los proveedores	0	2	0	6	0
Disponibilidad de substitutos	0	0	0	4	0
Acciones de gobierno	0	0	0	8	0
Evaluación General	0	5	0	37	8
Factor	1	2	0	3	4
Total	0	10	0	111	32
Suma Calificación General	153				
Suma Variables de Evaluación	50				
Nivel de Atractividad del Sector	3,06				

Fuente: Elaborada por los autores.

5.1.4 Análisis del Sector Textil en Colombia. La industria textil en Colombia posee una trayectoria mayor a 100 años, es así que se ha fortalecido en uno de los principales ejes productivos de la economía nacional. Este sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

En el año 2010 las exportaciones de este sector alcanzaron a obtener una participación de casi el 6.37 % de las exportaciones totales de la economía representando esto casi 1.021 millones de dólares FOB. Cabe anotar que este sector decreció debido a la inestabilidad política que se generó frente a Venezuela y Ecuador los cuales son los principales socios comerciales de la industria manufacturera y textil del país.

Tabla 3. Colombia, exportaciones totales, según CIU Rev. 3.

Sector						Millones de dólares FOB		
	2009	Part (%)	2010	Part (%)	2011	Part (%)	2012*	Part (%)
Fabricación de productos textiles	702	2,14	476	3,24	564	0,99	74	0,77
Fabricación de prendas de vestir	501	1,53	545	3,13	540	0,95	77	0,81
Total Sector Textil	1.203	3,67	1.021	6,37	1.104	1,94	151	1,58
Total Exportaciones	32.853	100	39.820	100	56.954	100	9.527	100

Fuente: DIAN. Cálculos DANE.

Aunque las exportaciones del sector hubieran perdido participación frente a las exportaciones totales de la economía nacional no indica que hubieran perdido valor ya que en el 2011 se exportaron 1.104 mientras que en el 2010 1.021 millones de dólares FOB. Lo cual indica que las exportaciones en valor aumentaron pero frente a los demás sectores productivos de la economía nacional perdieron dinamismo debido a que algunos sectores crecieron más que el textil.

Tabla 4. Exportaciones por actividad económica del sector textil.

Millones de dólares FOB					
Año	2009	2010	2011	Var % (2011/2010)	Var % (2011/2009)
Fibras	5.404	8.400	9.552	13,71	76,76
Hilados y Filamentos	75.192	59.114	72.106	21,98	(4,10)
Tejidos	480.628	276.237	316.929	14,73	(34,06)
Confecciones	662.280	718.276	732.276	1,95	10,57
Total	1.223.504	1.062.027	1.130.863	6,48	(7,57)

Fuente: Informe Sector Textil Indexmoda. Cálculos DANE.

Como se establece en el cuadro anterior la mayor participación de las exportaciones se hace en confecciones seguido por tejidos siendo estos dos los segmentos con mayor valor exportado.

Las importaciones muestran una evidente tendencia creciente, entre el 2009 y 2011 la variación fue de 91.96% pasando de importar 1.198 a 2.300 millones de dólares FOB siendo los tejidos y las confecciones los productos más importados seguidos de los hilados y filamentos.

Tabla 5. Importaciones por actividad económica del sector textil.

Millones de dólares FOB					
Año	2009	2010	2011	Var % (2011/2010)	Var % (2011/2009)
Fibras	135.157	167.424	224.755	34,24	66,29
Hilados y Filamentos	248.584	363.959	488.144	34,12	96,37
Tejidos	485.678	614.670	886.801	44,27	82,59
Confecciones	329.114	428.376	701.055	63,65	113,01
Total	1.198.533	1.574.429	2.300.755	46,13	91,96

Fuente: Informe Sector Textil Indexmoda. Cálculos DANE.

Según Inexmoda las confecciones constituyen el 72% de la producción total del sector, las fibras y tejidos corresponden al 28% del total. Los textiles y confecciones representan 92% del valor agregado de la cadena de valor y el 8% del valor agregado de la industria en Colombia. El país se ha convertido en un importador neto de textiles y exportador neto de confecciones.

Las regiones más influyentes en el sector textil son: Antioquia representa el 50%, Bogotá el 27% y el resto de regiones del país un 23%.

En el país existen cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son Pequeñas empresas. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

Análisis del Sector.

Fortalezas	Debilidades
Sector con más de 100 años de experiencia. Disponibilidad de mano de obra formada para el sector. Creciente demanda interna en el sector textil. Plataforma exportadora. Incentivos a la producción (ZF y generación de empleo).	Vulnerable a los cambios en los precios de las materias primas. Sensible a los pasivos laborales y pensionales. Sujeto a la exigencia de la demanda. Fuerte seguimiento a la tendencia de la moda.
Oportunidades	Amenazas
Alta penetración en mercados de la región. Exploración de nuevos mercados tras la firma de TLC. Desarrollo de la red de infraestructura del país. Fortalecimiento de la demanda interna de Colombia.	Cambios en regulación de otros países. Alta oferta de países entrantes a nuestro país. Alta competencia en países de la región.

Fuente: Autores.

El sector textil siendo un actor importante en el comportamiento de la economía nacional debido a los factores que lo componen, hace que sea muy sensible frente a los cambios que se avecinan con la aprobación de los tratados de Libre comercio.

El gobierno nacional ha buscado la forma para proteger este sector y brindarle la posibilidad de fortalecerlo frente a los competidores internacionales y convertirlo así en uno de los actores más importantes en los diferentes mercados. El sector textil espera convertirse en un gran exportador de productos finales a países como Estados Unidos, Europa, Centro América entre otros. Aunque hay que anotar que existen países que amenazan la producción nacional como es el caso de China, Taiwan entre otros. Por esta razón el sector textil tiene que realizar un plan estratégico mediante nuevas tecnologías, mejor mano de obra y estandarizar sus procesos para ser más eficientes y productivos y así poder competir frente a los demás países.

5.1.6 Matriz de perfil competitivo. Dentro de los principales productos y servicios de la división Microsoft Business y que son soluciones para el sector textil se encuentran: Microsoft Office, Microsoft Exchange, Microsoft SharePoint, Microsoft Lync, Microsoft Dynamics ERP y Dynamics CRM, Excel, PowerPoint y OneNote.

Los competidores para todo el conjunto de soluciones Microsoft incluyen los proveedores de software de aplicaciones como Adobe, Apple, Corel, Google, IBM, SAP, Oracle, y otros basados en las soluciones Web, así como los desarrolladores de aplicaciones locales.

Apple podría distribuir algunas versiones de sus productos de aplicaciones de software con varios modelos de sus equipos y a través de sus dispositivos móviles. Corel e IBM tienen base instalada con sus productos para mejorar el trabajo de oficina. El proyecto OpenOffice.org ofrece descargas gratuitas de aplicaciones multiplataforma que también han sido adaptadas por varios vendedores de software comercial para vender bajo sus marcas.

A medida que se avanza en crear funcionalidades adicionales y productos nuevos, que compiten en soluciones de gestión empresarial, crece el número de herramientas de colaboración y la inteligencia empresarial. Los competidores incluyen a Cisco, Google, IBM, Oracle y SAP. Estos productos compiten de manera efectiva con una estrategia de ofrecer soluciones flexibles, fáciles de utilizar que funcionan bien con las tecnologías que los clientes ya tienen.

Para el caso particular en estudio, “los productos de Microsoft Dynamics, compiten con otros proveedores para el tener el mercado de las grandes organizaciones (como son el caso de las textileras) y divisiones de empresas globales que son altamente competitivas, con un pequeño número de proveedores principales como Oracle y SAP”³⁷.

SAP “con 36.000 instalaciones que prestan servicio a 10 millones de usuarios de 13.500 empresas en 120 países de todo el mundo, se ha convertido en el tercer proveedor independiente de software más importante”³⁸.

SAP lleva 29 años en el negocio del e-business. Da trabajo a más de 23.700 personas en más de 50 países. Buscan “crear un mundo mejor donde las organizaciones de ejecución son capaces de detectar y aprovechar las nuevas oportunidades - al mismo tiempo equilibrar el riesgo, para un crecimiento rentable”³⁹.

³⁷ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financial_review/operating_segments.html

³⁸ SAP. Disponible en: <http://www.sap.com/spain/about/history.epx>

³⁹ SAP. Disponible en: <http://www.sap.com/about-sap/sustainability.epx?olt=CG4DF226E6>

SAP tiene las herramientas necesarias en sus soluciones ERP, para a partir de la estrategia de negocios, se ayude a mejorar el flujo de caja, optimizar los procesos de negocio y operaciones, y optimizar los servicios corporativos. También ofrece ejecutar operaciones flexibles para cambios normas regulatorias.

En cuanto a Oracle, busca apoyar a las empresas para que coordinen la gran cantidad de información que generan y puedan administrar con efectividad, “materiales, la producción y las finanzas hasta RR. HH., ventas y marketing”⁴⁰, teniendo un solo ‘centro de control’ para toda la empresa.

Oracle busca optimizar los recursos empresariales, recopilar los informes de progreso y la información de estado de distintas divisiones y actualizar la información en tiempo real. “Tiene más de 380.000 clientes con implementaciones a lo largo de una variedad de industrias en más de 145 países en el mundo”⁴¹.

Con el tamaño de estos dos competidores, Microsoft debe encontrar como hacer la diferencia en el sector textil y ha buscado soluciones que permitan ampliar el sistema de información junto al crecimiento de la empresa y adicional a mantener la operación integrada desde finanzas y cadena de abastecimiento hasta servicios y garantías. Se complementa con productos como SQL Server y genera informes de alto nivel, mediante una ayuda flexible para tomar decisiones con información oportuna.

También ha diseñado un “ecosistema” de socios verticales con programas de certificación en Dynamics, especialmente diseñadas para satisfacer las necesidades de centenares de sectores específicos, y del mercado a escala local. Frente a SAP, Dynamics ha tenido que demostrar que puede mejorar la productividad de los empleados. También busca tener un incremento en su costo beneficio y en el rendimiento de su licenciamiento permitiendo hasta 1.000 usuarios en línea. “En un análisis de 2007 en el que se comparaban las repercusiones de las aplicaciones de software empresarial en la productividad de las personas, los usuarios de Microsoft Dynamics puntuaron este software con un 18% más que los usuarios de SAP a sus aplicaciones”⁴².

⁴⁰ ORACLE. Disponible en: <http://www.oracle.com/lad/solutions/midsize/business-solutions/erp/index.html>

⁴¹ ORACLE. Disponible en: <http://www.oracle.com/lad/corporate/index.html>

⁴² MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/dynamics/es/xl/compare-sap.aspx>

Tabla 6. Factores Críticos.

N	Factor interno crítico	Peso	Microsoft		SAP		Oracle	
			Califica	Total	Califica	Total	Califica	Total
Fortalezas								
1	Confianza en la emisión de sus acciones en bolsa.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
2	Alto soporte al cliente de cada uno de sus productos.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
3	Eficiente línea de servicio al cliente	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
4	Estructuración y ejecución eficiente en los procesos de desarrollo de nuevos productos y actualización oportuna frente a los productos que están en el mercado.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
5	Amplia fuerza de ventas.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
6	Amplio capital social y ético.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
7	Constante actualización en la tecnología para actualizar constantemente los productos.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
8	Alta presencia en el mundo de la organización con sus filiales haciendo que exista un amplio cubrimiento del mercado.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
9	Good will	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
10	Alta inversión en investigación y desarrollo	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Totales		0,54		2,12		1,91		2,07
Factor interno crítico								
Debilidades								
1	Insatisfacción de los clientes en algunas líneas de producto.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
2	Procesos de logística interna centralizado globalmente en la casa matriz.	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
3	Mal diseño de estrategias en ventas de algunas líneas de negocios	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
4	Poco dinamismo y poca presencia en el mercado inalámbrico, los avances que la compañía ha llevado a cabo en esta línea de negocio han sido baja.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
5	Perdida de dinamismo en la línea de negocio de internet frente a productos y aplicaciones desarrollados para la red.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
6	Alta dependencia de los fabricantes de hardware.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
7	El alto costo del licenciamiento hace atractiva la piratería.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
8	Cambios en la cultura organizacional (reorganización frecuente)	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12
9	Mala imagen por enfrentamientos y demandas.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
10	Alta rotación de empleados.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
		0,46		1,08		0,78		0,94
TOTAL (F+D)		1		3,2		2,69		3,01

Fuente: Fuente: Elaborada por los autores.

5.2 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

5.2.1 Marco Pestel.

Cuadro 9. Marco Pestel, factor político.

<i>Factores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<u>Políticos</u>	Colombia cuenta con unas instituciones sólidas, bien definidas que les permiten a los inversionistas tener seguridad en los trámites de legitimidad de sus inversiones.	El entorno político y comercial actualmente es bastante complejo con los principales socios que posee el país, el deterioro de las relaciones comerciales entre Colombia, Venezuela y Ecuador han sido una gran amenaza para la producción nacional que iba dirigida a los mercados de estos países.
	El gobierno Nacional ha diseñado unas políticas de restructuración de sus entidades públicas para brindarles a los inversionistas eficiencia en los procesos de trámites que el gobierno exige para llevar a cabo cualquier actividad económica.	El país cuenta con una carga tributaria alta y a su vez con una <u>tasa de cambio</u> volátil que hace que se conviertan, en unas amenazas para los inversionistas que quieran desarrollar proyectos en el país.
	La disminución de requisitos, la consolidación de la información de las instituciones, la sistematización de las entidades públicas, hacen que el país se consolide ante los demás países de la región como un líder en este tema.	La corrupción se convierte en una amenaza para la sostenibilidad de las instituciones y del gobierno nacional ya que la percepción de los agentes económicos frente a algunas instituciones se ha disminuido.
	El gobierno mediante sus instituciones han desarrollado planes de expansión y fortalecimiento en algunos sectores productivos del país haciendo esto que se aumenten las oportunidades de acceso para los inversionistas y se consolide una tasa de crecimiento sostenible a futuro, lo cual hace que el país se fortalezca competitivamente ante el mundo. Esto se ve reflejado en el mejoramiento en el ambiente de negocios como se ve en el indicador Doing Business del Banco Mundial ⁴⁴ .	Según el Informe de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial (FEM), la corrupción se ha convertido en el factor más influyente para hacer negocios en nuestro país. Colombia ocupa el puesto 118 entre 142 países en el indicador que mide el nivel de “desviación de recursos públicos”, lo que indica que los dineros públicos no están siendo utilizados en satisfacer las necesidades de los ciudadanos si no en satisfacer los beneficios privados de unos pocos. Mayores rendimientos para los contratistas, bajos <u>salarios</u> para los empleados, lo cual se convierte en una inestabilidad social a futuro generando

⁴⁴ Fuente: Informe Nacional de competitividad de 2011, disponible: <http://www.compitem.com.co/site/infraestructura-transporte-y-logistica/>

Factores	Oportunidades	Amenazas
	<p>En el reporte de 2006, Colombia se ubicaba en el puesto 79 entre 175 países. Para el 2011, el país se ubica en el puesto 42 entre 183 países, luego de haber estado en el puesto 37 en el reporte de 2009 y haberse ubicado como el primer país en el contexto latinoamericano. Lo que muestra que Colombia viene avanzando sosteniblemente para consolidarse como uno de los países más importantes de la zona.</p>	<p>amenazas para el comportamiento productivo del país.</p> <p>Así mismo este informe indica que Colombia se ubica en el puesto 89 entre 142 países en el indicador que mide el “despilfarro de recursos públicos”. Lo cual significa que existe una ineficiencia en la administración pública.⁴³</p>
	<p>La legislación Colombiana le ofrece a los <i>inversionistas extranjeros</i> que estén interesados en llevar a cabo proyectos de inversión varios beneficios como la exención de impuestos, nuevos tratados de libre comercio con varios países, acceso a créditos blandos por parte del gobierno en algunos sectores.</p>	<p>El desarrollo de una estrategia ineficiente en la negociación de los tratados de libre comercio o en los convenios comerciales que se realicen con algunos países podría poner en peligro la estabilidad de los sectores productivos del país y generar esto un descalabro social y económico.</p>
	<p>En la actualidad el gobierno nacional ha diseñado unas políticas claras y de fácil acceso para los inversionistas internacionales y nacionales para que estos puedan invertir grandes capitales en el desarrollo de proyectos en el país.</p> <p>El sector textil cuenta actualmente con unos <i>subsidios</i> y una <i>regulación a la industria</i> bastante flexible para incentivar la inversión en proyectos sostenibles a largo plazo que le generen un crecimiento en la productividad al país.</p>	<p>La inseguridad jurídica se convierte en uno de los mayores desincentivos para hacer negocios. La demora en los trámites y la decisión de los procesos judiciales se convierten en uno de los aspectos más influyentes en los indicadores de competitividad del país. Como lo indica el <i>Informe de Competitividad Global 2011-2012</i>, del Foro Económico Mundial (FEM)⁴⁵</p>

Fuente: Elaborada por los autores.

⁴³ Informe Nacional de competitividad de 2011, Disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wpcontent/uploads/2011/11/Corrupcion.pdf>

⁴⁵ Informe Nacional de competitividad de 2011, Disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Justicia1.pdf>

Cuadro 10. Marco Pestel, Factor económico.

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<u>Económicos</u>	<p>Colombia durante los últimos dos años ha presentado un <u>crecimiento económico</u> del 4% y 5.9% en 2010 y 2011⁴⁶ respectivamente, lo cual refleja que la economía anda por uno de sus mejores momentos, las exportaciones totales pasaron de 39.820 millones de dólares FOB en el 2010 a 56.954 millones de dólares FOB en el 2011 lo que muestra es el dinamismo por parte de los sectores productivos del país para buscar nuevos mercados.⁴⁷</p>	<p>El país cuenta con una <u>carga tributaria</u> alta, lo cual se convierte en una amenaza para los inversionistas que quieran desarrollar proyectos. Adicional a esto las cargas impositivas afectan, inexorablemente, las decisiones de ahorro, inversión y consumo de los agentes económicos. Por esta razón, el sistema tributario debe procurar ser lo menos distorsionante e intrusivo posible, y así minimizar las pérdidas en eficiencia y productividad que puede generar.⁴⁸</p>
	<p>La entrada en vigencia de los <u>tratados comerciales</u> con diferentes países y principalmente el TLC con Estados Unidos les permitirá a los empresarios colombianos acceder a nuevos mercados y así poder encontrar nuevos nichos de comercialización de sus productos basados en unos mejores estándares de calidad y mejoramiento en sus procesos de producción haciendo esto que se vea reflejado en el aumento de la rentabilidad de sus negocios.</p>	<p>El desarrollo de una estrategia ineficiente en la negociación de los tratados de libre comercio o en los convenios comerciales que se realicen con algunos países podría poner en peligro la estabilidad de los sectores productivos del país y generar esto un descalabro social y económico.</p>
	<p>Se proyecta que el 2012 la economía nacional crezca a una tasa del 4.9% aproximadamente jalonado por el incremento del capital fijo y las obras civiles, basado esto en que el gobierno nacional espera tener un incremento de inversión hasta del 50% en la ejecución de obras en infraestructura y en la expansión de los sectores de minería, petróleo y manufacturas.⁴⁹</p>	<p>El entorno político y comercial actualmente es bastante complejo con los principales socios que posee el país, el deterioro de las relaciones comerciales entre Colombia, Venezuela y Ecuador han sido una gran amenaza para la producción nacional que iba dirigida a los mercados de estos países.</p>

⁴⁶ DANE, Información estadística, disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85

⁴⁷ DANE, Colombia, exportaciones totales, según CIU Rev. 3 (1995 - 2012 p) disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56

⁴⁸ Informe Nacional de competitividad de 2011, disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Sistema-Tributario.pdf>

⁴⁹ Informe abril 2012, grupo Bancolombia investigaciones económicas y estratégicas, actualización de proyecciones macroeconómicas.

...Viene del anterior.

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<p>Colombia cuenta con una <u>inflación</u> controlada, en el 2009 se registró el nivel más bajo ubicándose este en el 2%⁵⁰, se espera que para el 2012 la inflación se ubique en un rango entre un 3 y 4% convirtiéndose esto en uno indicador de competitividad bastante fuerte en la región.</p>	<p>A su vez la incertidumbre que genera el proceso de integración económica mediante los Tratados de libre comercio con otros países hace que algunos sectores económicos estén en alerta debido a no tener una estructura totalmente sólida para competir con los empresarios internacionales. El gobierno tiene que establecer unas políticas claras acerca de los <u>aranceles</u> que tiene con los demás países, para así no perjudicar a la industria nacional.</p>
	<p>La legislación Colombiana a establecido por medio de una <u>política internacional</u> una estabilidad a los inversionistas que estén interesados en llevar a cabo proyectos de inversión varios beneficios como la exención de impuestos, nuevos tratados de libre comercio con varios países, acceso a créditos blandos debido a la baja de las <u>tasas de interés</u>, lo cual hace que el mercado colombiano se atractivo frente a otros mercados.</p>	<p>La pérdida de confianza de los inversionistas debido al mal manejo de los indicadores económicos y una inestabilidad de la seguridad nacional por parte del gobierno se convierte en una amenaza para la estabilidad de la relación de los inversionistas frente al desarrollo económico del país.</p>

Fuente: Elaborada por los autores.

⁵⁰ DANE, Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=76

Cuadro 11. Marco Pestel, Factor Tecnología.

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<u>Tecnología Científicos.</u>	Actualmente el gobierno Colombiano ha diseñado un plan de accesibilidad a las nuevas tecnologías, cambios en la señal de televisión, el aumento de conectividad de internet, el proyecto de tener su propio satélite, son algunos de los frentes que el gobierno nacional tiene en la actualidad para modernizar la red del país.	La gran amenaza que tiene el país frente a la tecnología y a los cambios es no saber anticiparse y ajustarse a las nuevas <u>tendencias de tecnología</u> ya que día a día presentan cambios significantes lo que indica que si un país no está abierto a recibir las nuevas tendencias y adoptar las nuevas tecnologías va a presentar un atraso significativo frente a los demás países generando esto una pérdida de competitividad.
	La búsqueda por parte de los empresarios en mejorar sus procesos mediante nueva tecnología que le generen ahorros importantes en todas sus áreas.	El no invertir en investigación y desarrollo hace que las compañías pierdan oportunidades de buscar nuevos <u>productos y servicios sustitutos</u> , adicionalmente pierde la oportunidad de buscar nuevos nichos de mercado, haciendo esto que el sector deje de ser dinámico frente a sus competidores.
	Incremento en los presupuestos de las compañías para financiar nuevos proyectos de investigación y desarrollo de búsqueda de nuevas líneas de negocios.	Con la inclusión de los tratados de libre comercio que el país viene desarrollando hace que algunos sectores productivos se ven amenazados ya que no cuentan con una suficiente <u>actualización tecnológica</u> para competir.
	El dinamismo y la flexibilidad de la tecnología hacen que se puedan desarrollar soluciones eficientes diseñadas exclusivamente al esquema productivo de cada cliente.	Por ejemplo el sector textil posee un atraso tecnológico frente a sus competidores internacionales lo cual hace que sus costos operativos y administrativos sean muchos más altos que la competencia, cabe resaltar que el <u>tamaño del mercado</u> de este sector es pequeño comparado con los competidores internacionales lo cual se refleja en la pérdida de competitividad de sus productos.
	Las necesidades de los clientes se convierten en el mejor aliado de la tecnología para poder resolver todos los inconvenientes que tenga una organización frente su esquema productivo, financiero y administrativo, buscando siempre la eficiencia y eficacia en estas.	El país actualmente cuenta con algunas zonas que no tienen cobertura tecnológica lo cual va en contra de la integración comercial a la que se enfrenta el mundo globalizado. Esto se convierte en una amenaza debido a que existen zonas del país sin conectividad lo cual hacen que se encuentran en un atraso tecnológico que hace que no se puedan desarrollar proyectos industriales eficientes, que puedan competir con las industrias internacionales.

Cuadro 12. Marco Pestel, Factor social.

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p><u>Sociales</u></p>	<p>Establecer unas políticas dinámicas y sostenibles generaría un equilibrio social en una economía como la colombiana, “La generación de empleo formal y la formalización del empleo informal en la economía son elementos fundamentales dentro de la agenda de competitividad del país.</p> <p>La razón es simple: existe una relación bidireccional entre formalización y productividad. Por un lado, la formalización tiene un impacto positivo directo sobre la productividad de la fuerza laboral. Por otro, una mayor productividad hace más propensas tanto a empresas como a trabajadores a volcarse hacia la formalidad. Por esto último, es crítica la implementación de una agenda de transformación productiva que busque generar sectores de mayor productividad, que reduzcan los incentivos para permanecer en la informalidad y así asegurar la creación de empleo decente y de calidad”.⁵¹ Lo cual impactaría en forma directa en un crecimiento industrial y de mejoramiento calidad de vida de la sociedad colombiana.</p>	<p>El mayor problema social del país viene por cuenta de su desigualdad. Colombia es el segundo país con mayor desigualdad de ingresos del mundo, después de Angola, según su Coeficiente de Gin⁵². Lo cual se ve reflejado en un bajo <u>poder adquisitivo</u> por parte de las personas del común, comparado con los ingresos de las personas que viven en otros países.</p> <p>La pobreza se convierte en una de las más grandes amenazas que tiene el gobierno nacional. “Según las más recientes estimaciones dadas a conocer por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el país hay 16,4 millones de personas clasificadas como pobres, es decir –según la nueva metodología del Gobierno– que tuvieron en 2010 un ingreso individual máximo mensual de \$187.079. En pobreza extrema o indigencia, según el DNP, hay 5,4 millones de colombianos, personas con un ingreso máximo mensual durante 2010 de \$83.581.23 Estas son las líneas de pobreza e indigencia de una nueva metodología propuesta por la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (Mesep), según la cual, 37,2% de la población en Colombia es considerada pobre y 12,2% vive en la indigencia.”⁵³</p>

⁵¹ Informe Nacional de competitividad de 2011, disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Formalizacion-y-Mercado-Laboral.pdf>

⁵² Informe Nacional de competitividad de 2011, disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Sostenibilidad.pdf>

⁵³ Informe Nacional de competitividad de 2011, disponible: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Sostenibilidad.pdf>

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<p>El incentivo por parte del gobierno nacional para desarrollar proyectos industriales y sociales en zona no desarrolladas hace que se convierta en un eje de desarrollo bastante importante para la economía nacional. Esto genera que estas zonas salgan del atraso en el que están y comiencen a desarrollarse con mejoramiento en calidad de vida de sus poblaciones.</p> <p>El sector privado fortalece esa política bajo la creación de fundaciones que generar proyectos de educación, cultura para la comunidad.</p> <p>Las compañías colombianas mediante un proyecto de responsabilidad social adecuado pueden ofrecerle a las comunidades un mejoramiento en la calidad vida mediante el cuidado del <u>medio ambiente</u> haciendo esto que las condiciones humanas, ambientales y sociales sean sostenibles a largo plazo.</p>	<p>El crecimiento del índice de la natalidad también podría traer problemas sociales que perjudican el comportamiento de la economía nacional a futuro-</p> <p>El conflicto interno nacional entre el gobierno la guerrilla y los paramilitares se convierte en una amenaza para el desarrollo de la estabilidad política, económica y social del país.</p> <p>El gobierno tiene que establecer unas políticas claras para der le fin al conflicto interno, mantener unas políticas de los derechos humanos bastantes sólidas y desarrollar unos proyectos sociales eficientes que generen un mejoramiento en las condiciones de vida de los miembros de estas organizaciones delictivas para así comenzar a ver una transformación en el desarrollo social en el país. Si esto no se lleva acabo a futuro se convertirá en la mayor amenaza social que podría enfrentar la economía colombiana.</p>
	<p>El gobierno nacional le brinda a las compañías exceder a unos beneficios tributarios a cambio de desarrollar unos programas de sostenibilidad del empleo. Contratar personas discapacitadas, fortalecer programas de entrenamiento empresarial a los estudiantes de los institutos educativos como el SENA entre otros.</p>	<p>El nivel de educación del país la falta de desarrollo de políticas eficientes en la cobertura nacional de educación se convierte en un problema insostenible. Convirtiéndose esto en una de las amenazas más influyentes en la productividad del país, donde afecta directamente aspectos como la <u>calificación de la mano de obra y el empleo</u>, siendo estos puntos clave para la estabilidad de economía nacional y del desarrollo.</p> <p>Otra amenaza que surge de la falta de educación y de un poder adquisitivo bajo es la <u>piratería</u>, este llamado delito hace que los productos nacionales pierdan participación generando disminución en la productividad nacional, desempleo e inestabilidad en el comportamiento social del país.</p>

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 7. Matriz MEFE.

Oportunidades				
Categoría	Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Económico	Crecimiento Económico	0,06	2	0,12
Económico	Tasa de Interés	0,04	2	0,08
Político	Tratado Comerciales	0,04	3	0,12
Económico	Inflación	0,04	2	0,08
Social	Medio Ambiente	0,02	2	0,04
Político	Regulación a la Industria	0,06	3	0,18
Político	Política Internacional	0,04	3	0,12
Económico	Subsidios al Sector Textil	0,08	4	0,32
Económico	Poder Adquisitivo	0,04	3	0,12
Económico	Inversión Extranjera	0,06	3	0,18
Amenazas				
Categoría	Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Económico	Tasa de Cambio	0,04	3	0,12
Económico	Empleo	0,04	2	0,08
Económico	Aranceles	0,06	2	0,12
Económico	Salarios	0,04	2	0,08
Económico	Calificación Mano de Obra	0,06	2	0,12
Tecnológico	Actualización Tecnológica	0,06	2	0,12
Económico	Tamaño del Mercado	0,06	2	0,12
Económico	Carga Tributaria	0,04	2	0,08
Social	Piratería	0,04	4	0,16
Tecnológico	Tendencias de Tecnología	0,04	3	0,12
Tecnológico	Productos/Servicios sustitutos	0,04	4	0,16
Subtotal		0,52		1,28
Total		1		2,64

Fuente: Elaborada por los autores.

El resultado de 2.64 determina un nivel medio alto de la atractividad del sector indicando esto que la probabilidad de ocurrencia de las amenazas hayan disminuido y las oportunidades se incrementen.

El sector de tecnología frente al desarrollo de implementación de las aplicaciones en la industria textil ha mostrado que existen grandes oportunidades para explotar a corto plazo y obtener así un crecimiento sostenible.

Amenazas como el empleo, tasa de cambio, aranceles y la carga tributaria son algunos aspectos que han disminuido su impacto frente al sector, debido a la adopción por parte del gobierno nacional de unas políticas estables y solidas que permiten que las externalidades que generen estas, tengan un mínimo impacto sobre el comportamiento del sector.

Hay que resaltar que las amenazas más influyentes que presenta este sector son la piratería y el cambio de tendencias tecnológicas que día a día se enfrenta el mundo.

El sector de tecnología se convierte en uno de los principales ejes de desarrollo del modelo económico de crecimiento del país, con la entrada de los tratados de libre comercio y el fortalecimiento de los acuerdos comerciales y el incremento de la inversión extranjera hacen que se establezcan oportunidades para desarrollar nuevos negocios en este sector.

La MEFE se evaluó a partir de los factores identificados en el análisis Pestel que pueden acelerar o retardar el cumplimiento del objeto de estudio se crearon los rangos para estipular el peso de cada uno de los factores identificados a los cuales se le asignó un peso entre 0 y 0.02 (debajo del promedio), 0.021 a 0.04 (promedio), 0.041 a 0.06 (sobre el promedio), 0.061 a 0.08 (muy sobre el promedio).

Estos factores se evaluaron con una calificación entre 1 y 4, donde una debilidad mayor es 1, una debilidad menos es 2, una fuerza menor es 3 o una fuerza mayor es 4. Las calificaciones son independiente a si el factor externo critico representa una oportunidad o una amenaza, siempre y cuando repercuta en el desempeño de la organización orientada al problema planteado.

Cuadro 13. Listado de factores exógenos.

1. Tasa de cambio
2. Empleo
3. Crecimiento Económico
4. Aranceles
5. Salarios
6. Calificación Mano de Obra
7. Tasa de Interés
8. Tratado Comerciales
9. Actualización Tecnológica
10. Inflación
11. Tamaño del Mercado
12. Carga Tributaria
13. Medio Ambiente
14. Regulación a la Industria de Software
15. Política Internacional
16. Piratería
17. Subsidios al Sector Textil
18. Poder Adquisitivo
19. Tendencias de Tecnología
20. Productos/Servicios sustitutos
21. Inversión Extranjera

Fuente: Elaborada por los autores.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué acciones, a partir de un plan prospectivo estratégico, se identifican para llegar al escenario donde Microsoft sea líder en soluciones integrales en el sector textil al 2015?

6.1 OBJETO DEL PROBLEMA

Potenciar con soluciones Microsoft, las capacidades de operación de los Clientes del sector textil en Colombia.

6.1.1 Objetivo del Problema. Diseñar un plan prospectivo estratégico, que incluya acciones para que Microsoft sea líder en soluciones del sector textil colombiano al año 2015.

El plan prospectivo estratégico para poder lograr potenciar las capacidades del sector textil por medio de soluciones Microsoft, propone una serie de acciones estratégicas para poder generar mayor competitividad en ambos sectores y siendo socios de negocio llevar a cabo el desarrollo de las empresas.

6.1.2 Descripción de la situación propia del problema. Una de las líneas de negocio de Microsoft es la de soluciones empresariales (Microsoft Dynamics), que incluye herramientas ERP (Enterprise Resource Planning) para la planeación de los recursos de las Empresas. Estos apuntan a ir construyendo soluciones enfocadas a atender necesidades específicas de diferentes sectores de la economía, de tal manera que una herramienta con determinadas funcionalidades diseñadas para buenas prácticas en procesos de negocio, tienen una personalización adicional en busca de cubrir prácticas específicas de un sector.

El sector textil se caracteriza por tener una variedad de programas desarticulados que limitan una operación de personas listas a la toma de decisiones y presenta dificultades en compilar información para reportes financieros y operacionales. Esto hace evidente la necesidad de tener una solución vertical para esta industria. Para poder dar una solución integrada sobre una plataforma tecnológica se hace la alianza estratégica con una empresa Italiana inmersa en soluciones de negocio para las grandes empresas de la moda y en busca de llegar al mercado local, se hace el planteamiento del problema con la necesidad de ser líderes en el sector al 2015 con soluciones integrales.

6.1.3 Justificación del planteamiento del problema. En tiempos de economías abiertas y cambiantes, con una exposición alta a riesgos en los mercados mundiales con canales de comunicación y logísticos que posibilitan desarrollar grandes economías no solo macroeconómicas sino también de empresas que con posturas agresivas imponen tendencias y debilitan a la competencia, en caso que no tengan una gestión integral y estratégica, exigen altas competencias gerenciales y un modelo de dirección estratégica que haga la diferencia en planeación, ejecución y seguimiento y control que permitan que visionar un estado deseado de la organización y que las acciones del día a día generen valor para a todo el conjunto de interesados.

Construir y desarrollar herramientas que permitan superar la excelencia operativa, entendimiento profundo del entorno y del cliente para generar rendimientos e impactos favorables en la economía, requieren direccionar la empresa con un saber hacer y eficiencia en todos los factores de la empresa.

Todo ese “saber hacer” y sus características, son interdependientes del tipo de producto, servicio u organización, de tal manera que se convierte en un recurso transversal que jalona otros factores en la organización. Esta era de conocimiento en donde precisamente este se ha convertido en un elemento esencial para desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones, debe saber dónde enfocarse para optimizar recursos en adquirirlo, utilizarlo, almacenarlo y socializarlo.

En consecuencia focalizar esfuerzos para dar soluciones a sectores productivos por medio de aplicaciones tecnológicas que potencien las prácticas más eficientes en las empresas es un camino para tomar los conocimientos más valiosos, organizarlos, socializarlos y aplicarlos en un orden consecuente para llenar las expectativas de clientes cada vez más exigentes es lo que puede brindar un futuro como se ha diseñado a partir de romper las tendencias y aplicar un modelo que permita identificar las iniciativas que movilizan los puntos clave.

Es así, que se convierte en una prioridad gerencial, valorar las alternativas sobre las que constantemente se toman decisiones que conducen a una posición y reconocimiento en el mercado, que contribuye a entender mejor realidades complejas y a definir las variables en las que debe concentrarse la organización para enfocarse en desarrollarlas.

Definir las alternativas para que Microsoft logre ser líder de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015, necesita un modelo estratégico que responda: ¿Qué se puede hacer para este fin? ¿Cómo se va a hacer? Y así hacer que el futuro sea una causa final del trabajo presente. A partir del planteamiento del problema y determinado cuales son los factores de cambio se construye una solución que responde los interrogantes y determina metodológicamente las

variables clave, teniendo en cuenta quienes las afectan y contemplando variaciones de los escenarios.

El análisis estructural que se desarrolla en el presente trabajo, permite entonces determinar las variables claves para el planteamiento del problema y teniendo en cuenta como los actores involucrados juegan un papel en la realización del escenario apuesta, se deben encadenar propósitos, objetivos y acciones estratégicas para poder desarrollar una implementación efectiva con indicadores que permitan monitorear y aprender para lograr adaptar la dirección estratégica.

7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

7.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA

Cuadro 14. Variables estratégicas.

1. Innovación	11. CRM
2. Rentabilidad	12. Soporte y Servicio al Cliente
3. Posicionamiento	13. Asesoría Clientes
4. Calidad	14. Canales Distribución
5. Know How	15. Investigación y Desarrollo
6. Experiencia	16. Conocimiento
7. Responsabilidad Social	17. Confianza Respaldo
8. Alianzas Estratégicas	18. Soluciones Diferenciadoras
9. Ventas empresariales	19. Talento Humano
10. Comunicación	20. Cuentas Estratégicas
	21. Conocimiento Actividad del Cliente

22. Tasa de cambio	32. Tamaño del Mercado
23. Empleo	33. Carga Tributaria
24. Crecimiento Económico	34. Medio Ambiente
25. Aranceles	35. Regulación a la Industria Sftw.
26. Salarios	36. Política Internacional
27. Calificación Mano de Obra	37. Piratería
28. Tasa de Interés	38. Subsidios al Sector Textil
29. Tratado Comerciales	39. Poder Adquisitivo
30. Actualización Tecnológica	40. Tendencias de Tecnología
31. Inflación	41. Productos/Servicios sustitutos
	42. Inversión Extranjera

Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.1 Matriz de influencia directa. Describe la relación directa de las influencias entre las variables definidas en el sistema.

Tabla 8. Matriz de Influencia directa.

	1 : Innova	2 : Rentable	3 : Posicion	4 : Calida	5 : KnowHow	6 : Experien	7 : Respsol	8 : AlzEstra	9 : VtasEmpr	10 : Comunica	11 : CRM	12 : Sys	13 : Asesor	14 : Canal	15 : lyD	16 : Conocim	17 : Confiar	18 : ProdySer	19 : TalenHum	20 : CtaEstrat	21 : ConocerCli
1 : Innova	0	3	3	0	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	3	0	2	3	0	1	2
2 : Rentable	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	2	0	2	1	1	1	0
3 : Posicion	0	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
4 : Calida	1	2	2	0	1	1	1	1	3	0	0	2	1	0	1	0	3	3	1	3	1
5 : KnowHow	2	1	1	2	0	2	0	2	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1
6 : Experien	1	1	0	2	1	0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0	0	1	1	1	1
7 : Respsol	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1
8 : AlzEstra	2	2	1	1	2	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	3	1	1	2
9 : VtasEmpr	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	3	1	1	3	1	2	1	1	1
10 : Comunica	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1
11 : CRM	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Sys	2	1	1	1	1	0	0	2	3	1	1	0	3	2	0	2	2	1	1	2	1
13 : Asesor	0	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	2	0
14 : Canal	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1	1	1	0
15 : lyD	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0
16 : Conocim	2	0	0	3	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1	3	1
17 : Confiar	0	1	0	3	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0
18 : ProdySer	2	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
19 : TalenHum	3	0	2	3	3	2	2	0	0	1	0	2	2	0	1	0	2	2	0	2	2
20 : CtaEstrat	0	1	3	0	0	2	3	2	1	0	1	1	0	0	1	1	2	0	1	0	2
21 : ConocerCli	2	0	0	1	0	2	0	1	1	0	0	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0
22 : Tcambio	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : Empleo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : CrecEco	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
25 : Arancel	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : Salario	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
27 : CalfMO	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0
28 : Tinteres	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
29 : TratCom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : ActualTec	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
31 : Inflacio	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : TamMerD	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
33 : CargTribu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : MedAmb	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 : RegulIndu	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
36 : PollInter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : Pirateo	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
38 : SubTex	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
39 : PoderAdq	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
40 : TenTecno	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
41 : Sustitutos	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1
42 : InvExtra	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0

© UPSOR-EPIA-MCMAC

Fuente: Elaborada por los autores.

Rango de influencia de 0 a 3, con la posibilidad de identificar potenciales influencias:

- 0: No influye
- 1: Débil
- 2: Influencia Moderada
- 3: Influencia Fuerte
- P: Potencial Influencia

7.1.2 Características Matriz de Influencia Directa. La siguiente tabla representa el número de 0, 1, 2, 3 de la matriz y muestra la tasa con que se han llenado los espacios calculando la relación entre valores diferentes de 0 y el número total de valores de la matriz.

Tabla 9. Características Matriz de Influencia Directa.

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	42
Número de iteraciones	2
Número de Ceros	1380
Número de Unos	263
Número de dos	93
Número de tres	28
Número de P	0
Total	384
Tasa de Llenado	21%

Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.3 Suma de las filas y las columnas.

Tabla 10. Suma de las filas y las columnas.

No.	Variable	Número Total por Filas	Número Total por Columnas
1	Innovación	30	29
2	Rentabilidad	22	31
3	Posicionamiento	11	30
4	Calidad	30	25
5	KnowHow	18	14
6	Experiencia	17	15
7	Responsabilidad Social	7	12
8	Alianzas estratégicas	31	25
9	Ventas empresariales	23	23

...continúa.

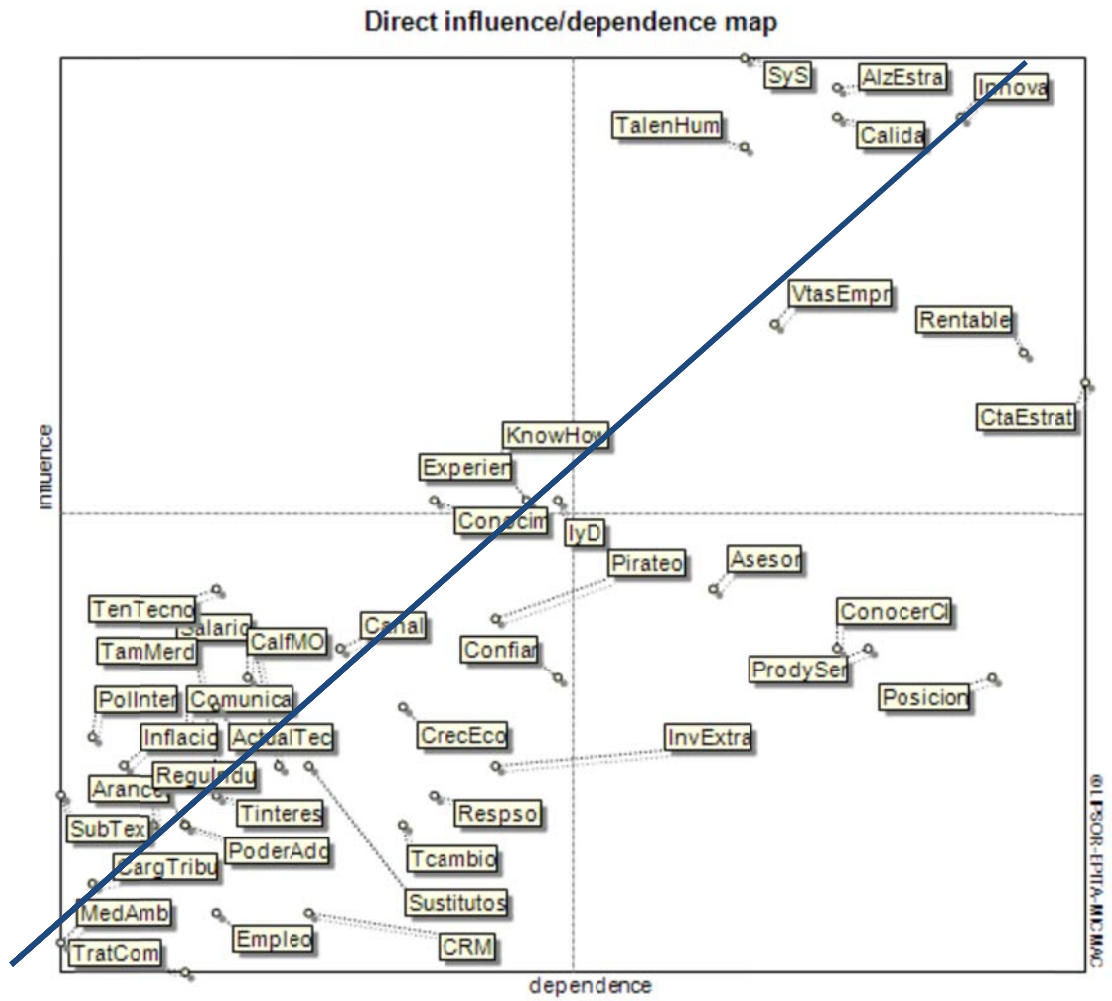
...viene del anterior.

No.	Variable	Número Total por Filas	Número Total por Columnas
10	Comunicación	9	4
11	CRM	3	8
12	Soporte y Servicio al cliente	32	22
13	Asesoría Clientes	14	21
14	Canales distribución	12	9
15	Investigación y desarrollo	17	16
16	Conocimiento	17	12
17	Confianza-respaldo	11	16
18	Soluciones diferenciadoras	12	26
19	Talento Humano	29	22
20	Cuentas estratégicas	21	33
21	Conocimiento actividad del cliente	12	25
22	Tasa de cambio	6	11
23	Empleo	3	5
24	Crecimiento Económico	10	11
25	Aranceles	6	4
26	Salarios	8	7
27	Calificación Mano de obra	11	6
28	Tasa de interés	7	5
29	Tratado Comerciales	1	4
30	Actualización Tecnológica	10	5
31	Inflación	8	2
32	Tamaño del Mercado	8	5
33	Carga Tributaria	4	1
34	Medio Ambiente	2	0
35	Regulación a la industria	6	3
36	Política internacional	9	1
37	Piratería	13	14
38	Subsidios al sector textil	7	0
39	Poder adquisitivo	6	4
40	Tendencias de tecnología	14	5
41	Productos/Servicios sustitutos	8	8
42	Inversión Extranjera	8	14
	Total	533	533

Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.4 Mapa de influencia / dependencia directa. Este mapa se establece a partir de la matriz de influencias directas MDI.

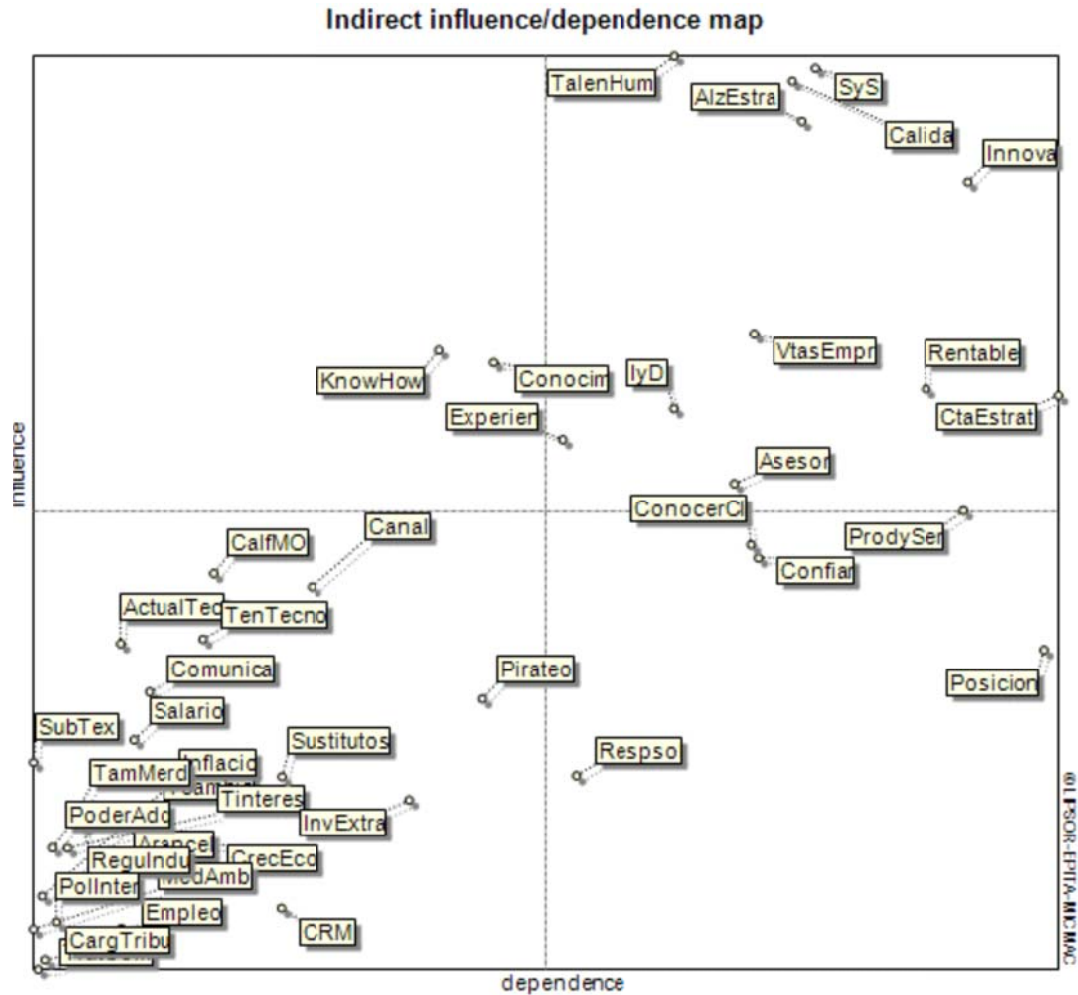
Gráfica 2. Influencia / dependencia directa.



Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.5 Gráfico de influencias indirectas. El gráfico establece que no se han detectado influencias indirectas.

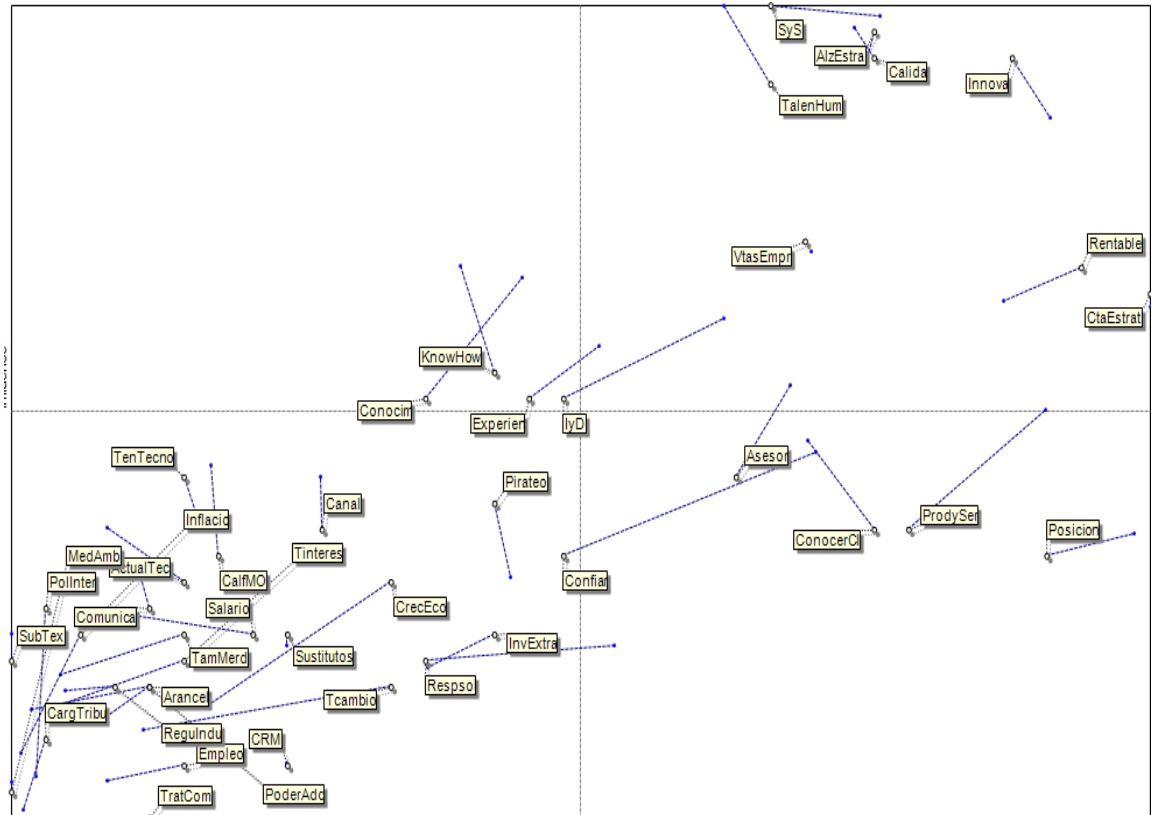
Gráfica 3. Influencias indirectas.



Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.6 Mapa de desplazamiento.

Gráfica 4. Desplazamiento.



Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.7 Identificación de factores de cambio.

Cuadro 15. Factores de cambio.

Variables Críticas Estratégicas
Innovación
Alianzas estratégicas
Calidad
Cuentas Estratégicas
Servicio y Soporte
Talento Humano
Ventas Empresariales
Rentabilidad

Fuente: Elaborada por los autores.

7.1.8 Análisis Tendencial de las Variables Estratégicas.

Tabla 11. Análisis Tendencial de las Variables Estratégicas.

Variable	Análisis Pasado	Análisis Presente	Análisis Futuro
Innovación	<p>“Durante los años fiscales 2010 y 2009, los gastos de investigación y desarrollo fue de US \$ 8,7 mil millones y \$ 9,0 millones, respectivamente. Estas cantidades representaron el 14% y 15%, respectivamente, de los ingresos en cada uno de esos años”⁵⁴.</p> <p>En el proceso de innovación, se inicia con procesos autónomos para el desarrollo de productos nuevos. Continúa con avances en la articulación intersectorial para la innovación con academia, Gobierno y Organizaciones en busca de la co-creación.</p>	<p>Durante el 2011 la inversión en innovación fue de U\$ 9,0 mil millones. Esta cantidad representó el 13%, de los ingresos en el año.</p> <p>Cuenta con el “Centros de Innovación Microsoft (MIC)”⁵⁵ en el que desarrolla tecnología de última generación para soluciones de software, que implica una combinación de gobierno, académicos y participantes de la industria.</p> <p>En este momento ofrece red de socios “BizSpark”; Actividades para el Desarrollo de Habilidades de Negocios; Copa de Imaginación; Cluster de la Industria; Programa Técnico Aprendiz; Pruebas de producto; Desarrollo de Prototipos; Incubación; S2B (Estudiantes - Empresa) entre otros.</p>	<p>Se busca seguir haciendo inversiones significativas en innovación de productos y en talento humano, Manteniendo por lo menos el 13% de los ingresos.</p> <p>El acelerador de la innovación se centra en mejorar la capacidad local de innovación a través del compromiso conjunto. Incluye laboratorios, desarrollo de prototipos, pruebas para que los socios, estudiantes y empresarios intervengan en el proceso. Se espera poder formar el Cluster de Industria Textil</p>
Alianzas Estratégicas	<p>Alianzas con proveedores en la fabricación de otras líneas especialmente en tema de servidores y en desarrollo de productos de software en casos puntuales.</p>	<p>Se encuentran en marcha alianzas para el desarrollo de habilidades en el capital intelectual, en socios de negocio y la habilitación de las personas con cursos técnicos y de negocios para las empresas locales de TIC y programas estructurados de empleo para los estudiantes.</p>	<p>Se buscará a futuro alianzas con la industria local y regional que apoyen el crecimiento de agrupaciones de la industria de software en el sector textil y programas de software de control de calidad integrando actores.</p>

⁵⁴ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financial_review/research_development.html

⁵⁵MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/mic/default.aspx>

Variable	Análisis Pasado	Análisis Presente	Análisis Futuro
		<p>También hay alianzas con asociaciones mediante la conexión de las personas y organizaciones en temas de innovación.</p> <p>Se inició la alianza con la expertos en desarrollo de soluciones de negocio en de la industria textilera.</p>	<p>Se busca alianza que complemente el sector textil con POS (Point of Sale).</p>
Calidad	<p>Pruebas de escritorio, algunas integrales con baja participación de entidades diferentes a Microsoft. Participación parcial de la comunidad y redes de expertos para la mejora de productos.</p>	<p>Se realizan pruebas de producto de software, técnicas y de negocios y destinados a la compatibilidad entre plataformas y la capacidad. Las pruebas se ejecutan en conjunto con sus equipos locales.</p> <p>También se desarrolló de prototipos que ofrecen una forma rápida de desarrollar nuevos productos mediante la ejecución de una prueba de concepto con la empresa.</p> <p>Todas las herramientas se emplean para implementar proyectos bien hechos y a tiempo. Se estima que el 25% de los proyectos tienen desviaciones en tiempo, en alcance o en costo y este indicador de correlaciona con la satisfacción del cliente.</p>	<p>El objetivo futuro es crear un equipo interdisciplinario e interinstitucional para aplicar las tecnologías a los escenarios de los proyectos. Lo anterior, para mejorar en la solución oportuna de los retos técnicos y conceptuales, ofreciendo la transferencia de conocimientos para el equipo funcional del cliente. Con estas medidas y el desarrollo de competencias en gerencia de proyectos se espera que el 85% de los proyectos terminen con alta calidad en los entregables y en el manejo.</p> <p>Se espera poder realizarlo con el sector textil "Desarrollo de prototipos duración varía según la tecnología o un desafío técnico, que va desde 5 días hasta 3 semanas, y es una manera rápida y eficaz para observar las nuevas tecnologías en los proyectos"⁵⁶.</p>

...continúa.

⁵⁶ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: <http://www.microsoft.com/mic/mic-activities.aspx#A04>

...viene del anterior.

Variable	Análisis Pasado	Análisis Presente	Análisis Futuro
Cuentas Estratégicas	Se hacen ventas de productos individuales a partir de propuestas comerciales. Mucha competencia en la disputa de negocios y el seguimiento a negocios cerrados durante la implementación es casi nula.	Existe el apoyo de los socios de negocio o Partners y se complementa con servicios en línea que incluyen la entrega del acceso a la plataforma online con ofertas para los anunciantes, así como a los desarrolladores de Microsoft con contenidos y suscripción a redes de expertos. Actualizaciones periódicas en línea de productos y todos los anteriores canales son herramientas para poder acercarse a los clientes y volverse fuente de consulta en decisiones tecnológicas.	Por medio de los Partners se van fortaleciendo las relaciones con los clientes finales para que integradamente se vuelvan socios de negocio y poder convertirse en asesores y proveedores en decisiones tecnológicas que permitan aumentar la rentabilidad de las cuentas y el escalamiento por industria.
Servicio y Soporte	El índice de satisfacción para el "2010 y 2009 fueron de 76 y 75" ⁵⁷ respectivamente.	ACSI, empresa que mide la satisfacción del cliente se toma de referencia para una puntuación de las compañías de software de computación. Microsoft aparece con el "78 para 2011" ⁵⁸ . Se hace la medición comparando con la industria que representa el resto de la participación del resto de mercado que se ubica en 79. Es un número representativo de entrevistas a los clientes de otras empresas más pequeñas dentro de la industria.	Microsoft ha estado trabajando para crear los mejores productos y que sean bien recibidos en el mercado. Sigue en ascenso en su índice de satisfacción del cliente. Muestra la tendencia al alza con un esperado de 85. Se busca que un consumidor feliz sea un comprador que retorne en el futuro. Se espera que a partir del servicio y soporte, la satisfacción del cliente Microsoft, aumente sintiendo que puede desarrollar todo su potencial.

...continúa.

⁵⁷ ACSI. Disponible en: http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=214&c=Microsoft

⁵⁸ Ibid

...viene del anterior.

Variable	Análisis Pasado	Análisis Presente	Análisis Futuro
Ventas empresariales	Se estructura un programa únicamente para los socios locales de negocio en países donde tienen centros de desarrollo e innovación. Se construían demostraciones de algunas industrias de interés y se muestran soluciones a los clientes en ambientes simulados. Algunos Partners tenían herramientas para mezclar presentaciones y/o demostraciones prácticas. También se utilizaban capacitaciones y salas de conferencias.	Las ofertas de software de Microsoft Dynamics están autorizadas a las empresas a través de una red mundial de socios que proporcionan soluciones verticales y servicios especializados. Muchas organizaciones autorizan el uso de los productos y servicios a través de convenios de empresa realizar transacciones directamente con la Nube Microsoft, con el apoyo de integradores de soluciones de ventas, vendedores independientes de software, agencias web y desarrolladores que asesoran a las organizaciones sobre las licencias de los productos y servicios. Se calcula que adicional a la venta de licencias las horas invertidas en el asesoramiento y consultoría de la puesta en marcha de los proyectos, ascienden a 5760 (160 h/m, seis meses, 4 expertos en dos clientes) teniendo en cuenta las primeras implementaciones realizadas conjuntamente con Partners.	Se busca que con los diversos canales estructurados se aumente la venta con base en el conocimiento del cliente. Adicional por el acercamiento en las alianzas estratégicas y en el involucramiento del cliente final en el proceso de construcción de buenas prácticas. El cliente de software continuará siendo una parte importante del negocio, cada vez se ofrece un valor agregado a los clientes a través de servicios basados en la Nube. Asumiendo lo anterior, manteniendo el nivel de ventas en clientes nuevos y creando oportunidades en clientes de base instalada se espera que se lleguen a las 9000 horas en asesoramiento y consultoría adicional a la adquisición de licencias nuevas.

...continúa.

...viene del anterior.

Talento Humano	Se desarrollan políticas de caza talentos, se inicia la oferta de certificaciones en diferentes aplicaciones y para diferentes roles en los distintos productos. Se consolidan redes de comunidades en intereses comunes.	"Al 30 de junio de 2011, se emplearon aproximadamente 90.000 personas a tiempo completo, 54.000 en los EE.UU. y 36,000 a nivel internacional. Del total, 35.000 se encontraban en la investigación y desarrollo de productos, 25.000 en ventas y marketing, 16.000 en apoyo de productos y servicios de consultoría, 5.000 en la fabricación y distribución, y 9.000 en general y la administración" ⁵⁹ . El éxito depende en gran medida de la capacidad para atraer y retener empleados calificados y que los socios de negocio estén cerca a sus certificaciones. Actualmente no hay certificación para el sector textil pero en otras aplicaciones hay más de 10.000 personas certificadas. Ninguno de los empleados está sujeto a acuerdos de negociación colectiva o sindicato.	Microsoft busca encontrar talentos y mantenerlos para poder hacer la diferencia a partir de la gente. Busca personas con experiencias únicas, habilidades y pasiones para construir un plan de carrera, que sea gratificante. Hace convocatorias internas y al mercado e integra a los socios de negocio en sus planes. Busca tener 300 personas certificadas a 2015 en aplicación del sector textil.
Rentabilidad ⁶⁰	Existía una menor posibilidad de que debido a la estructura integrada del negocio, algunos ingresos obtenidos y gastos efectuados por un segmento pudieran beneficiar de otros segmentos. Reportaba utilidades de 19,345 millones de dólares (EBITDA en dólares) para la división de Microsoft Business.	En la operación de la empresa, se tienen las ganancias segmentadas. Uno de los segmentos es la División de Microsoft Business, que reporta utilidades de 21,986 millones de dólares (EBITDA en dólares). Los ingresos de algunos contratos pueden ser distribuidos entre los segmentos basados en el valor relativo de los productos básicos y servicios. Los gastos realizados a nivel corporativo que son identificables y que beneficiará a un segmento se asignan a este. Estos costos incluyen los gastos asignados de: venta de campo, las prestaciones de los empleados, los servicios de las instalaciones compartidas, y el servicio al cliente y apoyo.	El crecimiento de los ingresos está correlacionado a ofertas que agregan valor a productos de oficina y amplían a otras áreas como gestión de contenidos, la inteligencia empresarial, gestión financiera, gestión de relaciones con clientes (CRM), gestión de cadena de suministro y aplicaciones analíticas para las empresas pequeñas y medianas empresas, las organizaciones grandes y divisiones de empresas globales. Se espera que se incremente en 3% para la división de Microsoft Business.

Fuente: Elaborada por los autores.

⁵⁹ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financiar_review/employees.html

⁶⁰ MICROSOFT CORPORATION. Disponible en: http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financiar_review/segment_geo.html

7.1.9 Desarrollo de los factores de cambio.

Cuadro 16. Desarrollo de factores de Cambio.

Nombre del factor	Descripción
Innovación	
¿En qué consiste?	Por medio de una inversión en el centro de Innovación de Microsoft, cumplir con objetivos de impacto en Partners, Desarrollo de Habilidades de Negocios, Premios por Imaginación, Alianzas con Clúster de la Industria, Programas Técnicos de Aprendiz, Desarrollo de Prototipos, Incubación, entre otros.
¿Cómo se manifiesta?	Con inversiones directas de Microsoft en actividades que permiten desarrollar ideas creativas a partir de co-crear con diferentes interesados y que son aplicables valoradas para resolver problemas cotidianos.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Presupuesto para la Innovación. * Avance en las Actividades y Programas planeados
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positiva por la filosofía de ser una empresa dinámica, con posibilidad de inversión y líder con personas capaces y creativas.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Ser anticipados por la competencia. Productos nuevos de baja calidad o no valorados en el mercado.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Retorno sobre la inversión por medio de imponer las tendencias del mercado.

Nombre del factor	Descripción
Alianzas estratégicas	
¿En qué consiste?	Capacidad de unirse por un interés de resultados y mercantil común.
¿Cómo se manifiesta?	En la interacción de varios actores para un proyecto común que de valor a clientes e interesados.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Número de alianzas estratégicas. Medido en cantidad de alianzas formalizadas para dar respuesta a problemas conjuntos.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positiva por las soluciones verticales a la industria que se pueden integrar con facilidad y con una metodología clara a los productos Microsoft.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Anticipación de competidores ante las soluciones líderes de empresas para alianzas.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Con la capacidad de inversión y posicionamiento de la marca hay escenarios favorables para conquistar industrias por medio de formalización de las alianzas.

...Continúa.

...viene del anterior.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Calidad	
¿En qué consiste?	Ejecutar bien los proyectos (con las características técnicas ofrecidas) desde la primera vez y a tiempo.
¿Cómo se manifiesta?	Cumpliendo inspecciones y fechas para tener proyectos en tiempo y en presupuesto con un número de errores de las funcionalidades ofrecidas cercano a cero.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Efectividad de Proyectos. Medido en el cumplimiento en el alcance de las soluciones con entregables a tiempo y sin pendientes, cumpliendo en tiempo con base en el cronograma planeado y con el presupuesto acordado.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Negativa, por el número de casos escalados desde los socios de negocio que atienden al cliente final.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Productos actualizados con funcionalidades de por lo menos 3 años de implementados, que cumplan prácticas de industrias específicas y trabajo conjunto con socios y clientes para probar desarrollos nuevos en tiempos programados.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Cuando se logran cuentas estratégicas y alianzas con socios es una variable que se afecta positivamente.

Nombre del factor	Descripción
Cuentas estratégicas	
¿En qué consiste?	En potencializar el relacionamiento de un cliente hasta lograr una alianza a futuro.
¿Cómo se manifiesta?	Por medio de una relación cercana que permita afectar positivamente la posibilidad de aumentar las soluciones brindadas a clientes por medio de la prestación de servicios, los productos vendidos y contratos de soporte.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Cantidad de cuentas estratégicas. Siendo único proveedor – consultor en soluciones tecnológicas.
¿Qué tendencia presenta el factor?	La tendencia es creciente por la calidad e innovación brindada para potenciar la operación del cliente. Es fuerte debido a que las barreras de salida implican un costo alto para el cliente.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Mala calidad, no conocer el negocio del cliente, no ser una solución líder, precios no competitivos, no innovar.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	A futuro se ve una amplia potencialidad, por la necesidad del sector de competir mundialmente, teniendo que implementar soluciones para hacer eficientes sus procesos y la toma de decisiones.

...Continua.
 ...viene del anterior.

Nombre del factor	Descripción
Servicio y Soporte	
¿En qué consiste?	Capacidad de atender oportunamente a los clientes que están en la “base instalada” con un indicador de satisfacción alto.
¿Cómo se manifiesta?	Positivamente por tener un modelo de negocio orientado a tener Partners con conocimiento y experiencia.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Indicador de satisfacción del cliente. * Actualizaciones oportunas de licencias.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positiva por el número de clientes que mantienen vigente la operación utilizando software Microsoft.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Obtener contratos de acuerdos de niveles de servicio para mejoramiento continuo.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Crecimiento en ingresos por clientes antiguos e incremento en el tamaño de los Partners.

Nombre del factor	Descripción
Talento Humano	
¿En qué consiste?	Desarrollo de competencias de excelencia en personas que intervienen en la cadena de valor de Microsoft, de los Partners y del cliente final.
¿Cómo se manifiesta?	En la capacidad de resolver problemas, innovar y dar soluciones oportunas y de calidad.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Número de personas certificadas en productos Microsoft del sector textil.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positiva por la valoración que se tiene en el mercado laboral de estas certificaciones y la efectividad para mejorar las condiciones técnicas en el trabajo.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Robo de talento hacia otras compañías o disminución en la pertinencia de las capacitaciones o contenidos certificables por Microsoft.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Poder crear la certificación de los productos y contenidos del módulo diseñado para el sector textil y que se convierta en una tendencia del mercado.

...continúa.

...viene del anterior.

Nombre del factor	Descripción
Ventas Empresariales	
¿En qué consiste?	Capacidad de sugerir, implementar y soportar soluciones escalables que potencien la operación de clientes.
¿Cómo se manifiesta?	Una solución con varios productos en un mismo cliente y que este de referencias a otro participante de la misma industria.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* Horas de consultoría contratadas.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positiva por la generación de valor al cliente que crea confianza y orienta a tener cuentas estratégicas.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Soluciones incompletas, proyectos abortados, referencias negativas de las soluciones.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Conocimiento profundo de las necesidades y buenas prácticas del sector que permite atraer nuevos clientes y dar nuevas soluciones innovadoras.

Nombre del factor	Descripción
Rentabilidad	
¿En qué consiste?	Obtención de beneficios sobre una inversión generando valor.
¿Cómo se manifiesta?	En indicadores financieros, valoración de la empresa, beneficios para los afectados por el proyecto.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	* EBITDA
¿Qué tendencia presenta el factor?	Positivo por liderazgo en ventas, valor de la acción y margen de contribución.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Aumento de la participación en ventas, incremento de confianza en el mercado, reducción de costos.
¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Ser líderes de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015.

Fuente: Elaborada por los autores.

8. ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES

8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

Cuadro 17. Actores sociales de la organización.

N	Actores	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
1	Accionistas	Crecimiento de la compañía	Aumento de la rentabilidad	Hacer de Microsoft la empresa líder en soluciones tecnológicas del sector textil	Generación de utilidades	Portafolio de productos y servicios (ventas de las soluciones, soporte), personal calificado
2	Junta Directiva	Ejecución de estrategias de la compañía	Cumplimiento del proyecto estratégico de la empresa	Rentabilidad	Generación de utilidades	Talento humano, presupuestos, inversión
3	Gobierno	Desarrollo de la competitividad del país y del sector textil	Crecimiento sostenible del país y del sector	Aumento de la inversión extranjera en Colombia, aumento en el cobro de impuestos, generación de empleo, generación de oportunidades, generación de mejoras de calidad de vida, económicas, políticas y sociales	Aumentar la calidad de vida del país y del sector	Indicadores económicos, sociales y políticos (recaudos, personal, educación, empleo, inversión, etc)
4	Empresas y organizaciones textiles	Potenciar las capacidades productivas y la facilidad en toma de decisiones	Agilidad y eficiencia en los procesos, reducción de costos, avance tecnológico, desarrollo de la competitividad, aumento de la rentabilidad	Necesidades de crecimiento, rentabilidad, ahorro en costos y desarrollo tecnológico	Disminuir la carga operativa, mejoramiento de indicadores, eficiencia y calidad de procesos	Talento humano con capacidades, inversión

...continúa.

...viene del anterior.

N	Actores	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
5	Competidores	Aumento de la participación del mercado	Aumento de las ventas	Sostenibilidad en el mercado y quitarle participación a Microsoft	Búsqueda del liderazgo del mercado en soluciones tecnológicas para el sector textil	Portafolio de productos diferenciados, relaciones con los clientes
6	Proveedores	Integrar la cadena de valor con su cliente Microsoft	Aumentar las ventas	Ser una proveedor estratégico y Construcción de relaciones a futuro	Mejorar los indicadores de rotación	Calidad, portafolio de productos y servicios, soporte técnico, personal calificado
7	Trabajadores	Estabilidad laboral	Remuneración y reconocimiento	Generar curva de aprendizaje y crecimiento laboral	Mejorar la calidad de vida	Innovación, cumplimiento de objetivos, orientación al resultado
8	Comunidad Local	Fomentar la innovación local	Potenciar a través de la tecnología la economía local	Economías emergentes con mayor productividad en el sector	Que la tecnología esté al alcance de las manos de la comunidad	Asignación de recursos a población vulnerable
9	Sindicatos	Velar por los intereses de los trabajadores	Mayor cantidad de beneficios para los empleados	Estabilidad laboral	Mejoramiento de calidad de vida de los trabajadores	Negociación entre junta directiva y sindicato
10	Partners	Brindar soluciones a partir de herramientas Microsoft	Rentabilidad y crecimiento sostenible	Aumento de base instalada y generación de cuentas estratégicas	Cumplimiento de indicadores financieros, calidad y satisfacción	Consultoría, servicio y soporte

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 18. Construcción de Objetivos Asociados.

Actores	Innovación	Alianzas Estratégicas	Calidad	Cuentas Estratégicas
Accionistas	Aumentar el presupuesto para desarrollar productos innovadores y rentables	Aumentar la rentabilidad de las alianzas y que las soluciones sirvan en otros clientes del mismo negocio	Exigir soluciones pertinentes que mantengan la confianza de la marca en el mercado	Apalancar las cuentas estratégicas con inversión para el desarrollo rentable de la organización
Junta Directiva	Tener políticas y filosofías de Innovación	Estructuración eficiente de políticas nacionales e internacionales	Tomar una postura estratégica de alta calidad en las soluciones	Aumento y crecimiento de las cuentas estratégicas
Gobierno	Aumento del número de patentes	Aumento de las alianzas estratégicas para que haya una mayor inversión en el país	x	Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos
Empresas y organizaciones textiles	Desarrollos de producto aplicables a sus necesidades	Mayor número de alianzas estratégicas que cubran sus necesidades	Hacer pruebas conjuntas de los productos desarrollados con base en buenas prácticas	Obtener referencias de caso de negocio para implementar buenas prácticas
Competidores	Anticiparse a la innovación para marcar la tendencia	Anticipación para tener las mejores alianzas	Poner estándares más altos de calidad en el mercado	Aumento y crecimiento de las cuentas estratégicas
Proveedores	Desarrollo de nuevas líneas de negocio	Volver a sus clientes cuentas estratégicas	Alinearse con la postura estratégica de Microsoft y estandarizar requerimientos	Integración en la cadena de valor
Trabajadores	Obtener nuevas habilidades y nuevos productos para vender	Ejecución y crecimiento de las alianzas estratégicas	Interiorizar hacer las cosas bien desde la primera vez y a tiempo	Mantener y conseguir cuentas estratégicas
Comunidad local	Obtener educación y conocimiento	Mantener las políticas de sostenibilidad de empleo	Participación como expertos que intervienen en la mejora del producto	x
Sindicatos	Estabilidad de condiciones laborales de los trabajadores	Generación de empleo	Contribuir en la cultura de los empleados	Aumentar cuentas estratégicas para obtener una mejor calidad de vida de los trabajadores
Partners	Inversión, desarrollo e implementación de la innovación	Potenciar y darle sinergia a las alianzas	Asumir altos estándares y desplegando en aprendizaje, procesos y percepción del cliente	Soluciones integradas exitosas para potencializar las cuentas estratégicas

...viene del anterior.

Actores	Soporte y Servicio al Cliente	Talento Humano	Ventas Empresariales	Rentabilidad
Accionistas	Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente	Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente	Construir red de referidos para hacer prospección de negocio por industria	Crecimiento de la rentabilidad
Junta Directiva	Planeación estratégica para satisfacción el cliente	Eficacia en el proceso de solución de problemas y necesidades para el cliente	Visión estratégica de oportunidades para ver necesidades del mercado	Establecimiento de políticas eficientes en procesos para obtener mejor EBITDA
Gobierno	Velar por la protección del consumidor	Generar avances en la competitividad de las compañías	Normatividad especial que exija nuevos desarrollos	Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos
Empresas y organizaciones textiles	Soluciones oportunas y de calidad	Potenciar del proceso de toma de decisiones en la compañía	Capacidad de dimensionar las ventajas con arquitectura de soluciones integradas	Crecimiento en soluciones instaladas
Competidores	Calidad esperada en el soporte y servicio al cliente	Obtención de talento humano calificado	Integrando soluciones más innovadoras que sean compatibles con plataforma Microsoft	Aumentar la participación en el mercado
Proveedores	Transferencia de valor agregado a los clientes	Transferencia de conocimiento	No integrar soluciones especializadas y pertinentes adecuadamente	Obtener ganancias por el aumento de la rentabilidad
Trabajadores	Obtención de una disposición al servicio y know how	Aumentar, soportar y dar credibilidad a la operación	Capacidad de identificar oportunidades para optimizar operación del cliente	Aumentar la rentabilidad a través del compromiso con la organización y actitud para logro de objetivos
Comunidad local	Obtener un servicio al cliente eficiente	Retroalimentación para el desarrollo de productos amigables	Conocer casos de negocio que construyan nuevas relaciones productivas	Crecimiento y sostenibilidad de los indicadores del sector
Sindicatos	x	Aumentar el número de consultorías	Reconocimiento competencias que tienen determinadas personas para contribuir a esta variable	Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores
Partners	Eficiencia en el servicio al cliente con calidad y oportunidad	Capacidad de crear soluciones efectivas	Conocer integralmente productos, soluciones y la operación del cliente para integrarlos	Impulsar y mantener clientes satisfechos para mantener la rentabilidad

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 19. Matriz de actores por Objetivos.

No	Objetivos
1	Aumentar el presupuesto para desarrollar productos innovadores y rentables
2	Tener políticas y filosofías de Innovación
3	Aumento del número de patentes
4	Desarrollos de producto aplicables a sus necesidades
5	Anticiparse a la innovación para marcar la tendencia
6	Desarrollo de nuevas líneas de negocio
7	Obtener nuevas habilidades y nuevos productos para vender
8	Obtener educación y conocimiento
9	Estabilidad de condiciones laborales de los trabajadores
10	Inversión, desarrollo e implementación de la innovación
11	Aumentar la rentabilidad de las alianzas y que las soluciones sirvan en otros clientes del mismo negocio
12	Estructuración eficiente de políticas nacionales e internacionales
13	Aumento de las alianzas estratégicas para que haya una mayor inversión en el país
14	Mayor número de alianzas estratégicas que cubran sus necesidades
15	Anticipación para tener las mejores alianzas
16	Volver a sus clientes cuentas estratégicas
17	Ejecución y crecimiento de las alianzas estratégicas
18	Mantener las políticas de sostenibilidad de empleo
19	Generación de empleo
20	<i>Potenciar y darle sinergia a las alianzas</i>
21	Exigir soluciones pertinentes que mantengan la confianza de la marca en el mercado
22	Tomando una postura estratégica de alta calidad en las soluciones
23	Hacer pruebas conjuntas de los productos desarrollados con base en buenas prácticas
24	<i>Poner estándares más altos de calidad en el mercado</i>
25	Alinearse con la postura estratégica de Microsoft y estandarizar requerimientos
26	Interiorizar hacer las cosas bien desde la primera vez y a tiempo
27	Contribuir en la cultura de los empleados
28	<i>Asumir altos estándares y desplegando en aprendizaje, procesos y percepción del cliente</i>
29	Apalancar las cuentas estratégicas con inversión para el desarrollo rentable de la organización
30	Aumento y crecimiento de las cuentas estratégicas

...continúa.

...viene del anterior.

31	Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos
32	Obtener referencias de caso de negocio para implementar buenas prácticas
33	Aumento y crecimiento de las cuentas estratégicas
34	<i>Integración en la cadena de valor</i>
35	Mantener y conseguir cuentas estratégicas
36	Aumentar cuentas estratégicas para obtener una mejor calidad de vida de los trabajadores
37	Soluciones integradas exitosas para potencializar las cuentas estratégicas
38	Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente
39	Planeación estratégica para satisfacción el cliente
40	Velar por la protección del consumidor
41	Soluciones oportunas y de calidad
42	Calidad esperada en el soporte y servicio al cliente
43	Transferencia de valor agregado a los clientes
44	Obtención de una disposición al servicio y knowhow
45	Obtener un servicio al cliente eficiente
46	Eficiencia en el servicio al cliente con calidad y oportunidad
47	<i>Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente</i>
48	Eficacia en el proceso de solución de problemas y necesidades para el cliente
49	Generar avances en la competitividad de las compañías
50	Potenciar del proceso de toma de decisiones en la compañía
51	Obtención de talento humano calificado
52	Transferencia de conocimiento
53	Aumentar, soportar y dar credibilidad a la operación
54	Retroalimentación para el desarrollo de productos amigables
55	Aumentar el número de consultorías
56	Capacidad de crear soluciones efectivas
57	Construir red de referidos para hacer prospección de negocio por industria
58	Visión estratégica de oportunidades para ver necesidades del mercado
59	Normatividad especial que exija nuevos desarrollos
60	Capacidad de dimensionar las ventajas con arquitectura de soluciones integradas

...continúa.

...viene del anterior.

61	Integrando soluciones más innovadoras que sean compatibles con plataforma Microsoft
62	Contratar el desarrollo de soluciones especializadas
63	Capacidad de identificar oportunidades para optimizar operación del cliente
64	Conocer casos de negocio que construyan nuevas relaciones productivas
65	Reconocimiento de competencias que tienen afiliados para contribuir a ventas empresariales
66	Conocer integralmente productos, soluciones y la operación del cliente para integrarlos
67	Crecimiento de la rentabilidad
68	Establecimiento de políticas eficientes en procesos para obtener mejor EBITDA
69	<i>Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos</i>
70	Crecimiento en soluciones instaladas
71	Aumentar la participación en el mercado
72	Obtener ganancias por el aumento de la rentabilidad
73	Aumentar la rentabilidad a través del compromiso con la organización y actitud para logro de objetivos
74	Crecimiento y sostenibilidad de los indicadores del sector
75	<i>Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores</i>
76	Impulsar y mantener clientes satisfechos para mantener la rentabilidad

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 12. Acciones y objetivos.

ACTORES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	OBJETIVOS											
1	Accionistas	70	70	0	70	70	30	70	70	100	100	100	30	100	70	70	70	100	100	100	30	30	70	70	100	70	30	30	100	-30	30	70	30	70	70					
2	Junta Directiva	100	100	70	100	100	100	70	70	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	30	100	70	100	100	70	70	100	-30	70	100	100	100						
3	Gobierno	30	70	30	30	70	30	30	70	100	100	70	100	100	0	0	0	100	100	100	30	0	0	0	0	30	30	0	100	0	100	30	100	100						
4	Empresas y Organizaciones Textileras	70	100	70	100	70	100	70	70	100	100	70	70	100	100	100	100	70	100	100	70	100	100	70	70	100	70	70	-30	70	70	100	70	70						
5	Competidores	30	30	30	100	100	70	70	30	30	30	70	70	30	70	70	100	100	30	20	-30	30	70	-30	30	70	0	-30	30	-30	100	100	30	100	30					
6	Proveedores	70	30	30	100	100	100	100	30	70	70	70	70	0	70	70	70	100	70	70	70	30	70	70	30	70	10	10	30	-30	70	100	100	100	70					
7	Trabajadores	100	30	70	100	100	100	100	100	100	70	100	0	70	70	70	100	70	100	100	100	30	70	30	70	70	70	100	30	70	-30	100	100	70	100	100				
8	Comunidad local	30	30	70	70	0	0	30	30	100	30	30	30	70	30	30	30	100	100	0	30	30	0	30	0	30	30	0	0	70	30	70	0	30	100					
9	Sindicatos	70	30	30	100	100	100	100	30	70	70	70	0	70	70	70	100	70	100	70	-70	0	30	30	30	70	30	30	-30	70	100	-30	100	70						
10	Partners	100	70	70	100	100	70	100	70	30	100	100	70	70	100	100	100	100	30	30	70	70	100	30	100	100	70	70	100	-30	100	100	70	100	30					
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD		670	560	470	870	810	700	740	570	800	770	780	440	780	680	680	800	780	860	790	470	350	640	400	530	710	440	340	530	170	640	910	530	870	740					
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	-30	0	0	0	-30	0	-240	0	0	-30	0	0					
eje X		67	56	47	87	81	70	74	57	80	77	78	44	78	68	68	80	78	86	79	47	35	64	40	53	71	44	34	53	17	64	91	53	87	74					
eje Y		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	0	0	-3	0	0	0	-3	0	-24	0	0	-3	0	0					
																					47				40				34				17				53			
																					10				3				3				24				3			

ACTORES		37	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76				
1	Accionistas	30	0	30	70	100	30	30	70	70	70	30	100	30	70	0	100	70	70	30	100	70	30	0	30	30	30	30	30	70	70	-70	30	100	100	70	70	-70	70					
2	Junta Directiva	100	70	100	100	100	70	70	100	100	100	100	70	100	70	70	100	100	100	100	100	70	30	70	30	100	70	70	100	100	100	-70	100	100	100	70	100	-30	100					
3	Gobierno	0	0	30	0	70	0	0	30	0	0	30	30	0	70	0	0	0	30	0	30	0	0	0	0	0	30	0	30	0	30	70	30	100	0	30	0	30						
4	Empresas y Organizaciones Textileras	70	70	100	100	100	70	70	100	100	100	100	100	70	100	30	70	100	70	70	30	70	-30	30	30	100	70	100	70	100	70	100	-30	30	100	100	70	100	30	100				
5	Competidores	100	70	30	70	100	100	100	30	100	70	100	30	100	70	70	70	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	-30	100	100	30	70	-70	100	100	30	70	-30	100					
6	Proveedores	70	0	0	70	100	70	70	70	70	0	0	30	70	100	30	70	70	30	100	100	100	70	100	100	100	100	70	70	100	0	-30	100	100	100	30	0	100	0	100				
7	Trabajadores	100	100	30	70	100	70	70	100	100	-30	70	70	70	30	70	70	70	70	70	70	70	30	70	70	70	70	30	100	100	30	30	-70	100	70	100	100	70	100	100	30			
8	Comunidad local	30	30	100	30	70	30	70	100	70	0	30	70	30	70	70	0	30	70	30	30	30	30	0	30	30	30	0	30	30	0	30	70	30	0	30	30	100	100	30				
9	Sindicatos	70	0	0	70	30	70	70	70	70	0	0	-30	70	100	30	70	70	30	100	0	0	0	0	0	0	0	0	70	100	0	0	-30	100	100	100	100	30	100	100				
10	Partners	100	100	70	100	100	100	100	30	100	70	100	100	100	100	100	70	100	100	100	70	100	100	100	100	100	70	100	100	30	100	-70	100	100	100	70	70	-30	100					
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD		670	440	490	680	870	610	650	700	780	410	560	570	610	780	470	620	610	570	670	590	570	360	360	460	490	530	400	640	830	330	530	170	690	800	900	670	740	330	830				
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD		0	0	0	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	-440	0	0	0	0	0	-160	0				
eje X		67	44	49	68	87	61	65	70	78	41	56	57	61	78	47	62	61	57	67	59	57	36	36	46	49	53	40	64	83	33	53	17	69	80	90	67	74	33	83				
eje Y		0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	-44	0	0	0	0	0	0	-16	0			
																					41				3				17				44				33				16			

Fuente: Elaborada por los autores.

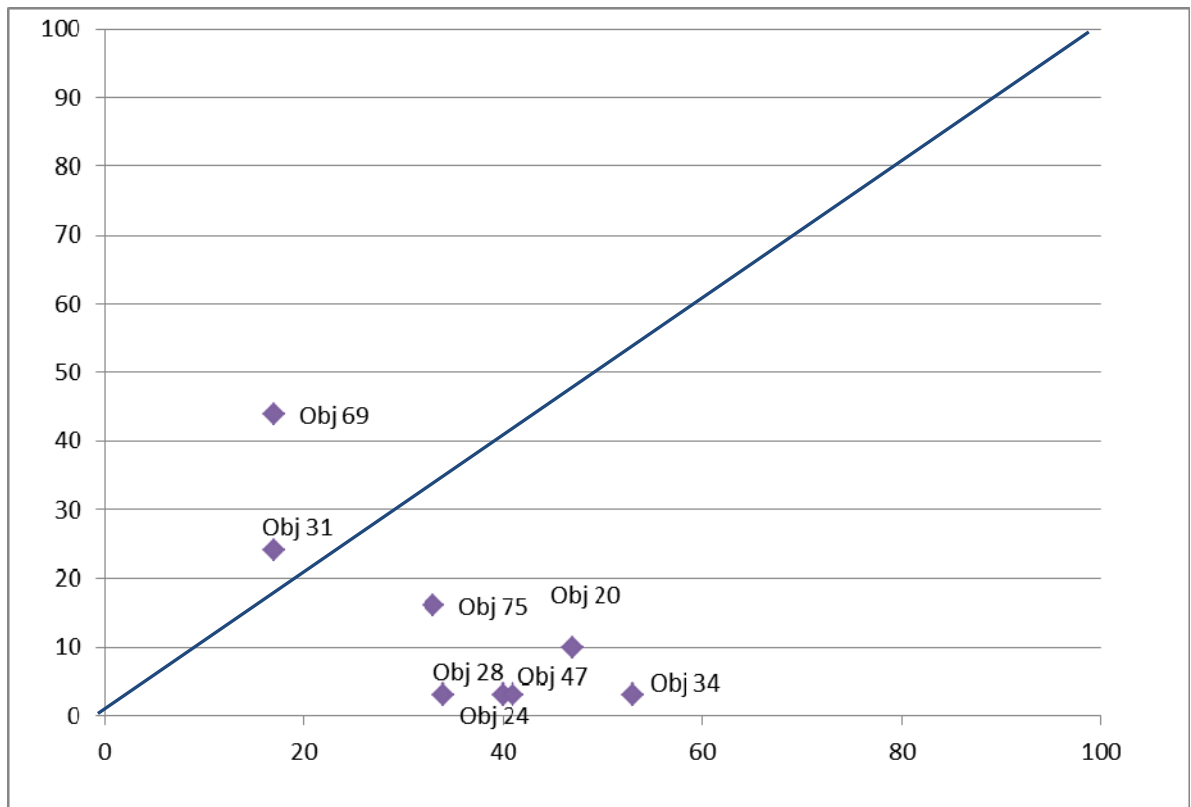
Tabla 13. Actores.

ACTORES			
		TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
1	Accionistas	2800	-170
2	Junta Directiva	4440	-130
3	Gobierno	1350	0
4	Empresas y Organizaciones Textileras	3990	-90
5	Competidores	2910	-220
6	Proveedores	3290	-60
7	Trabajadores	3720	-100
8	Comunidad local	2040	0
9	Sindicatos	2310	-190
10	Partners	4400	-130

Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.1 Identificación de Objetivos Conflictivos.

Gráfica 5. Identificación de Objetivos Conflictivos.



Fuente: Elaborada por los autores.

- **Potenciar y darle sinergia a las alianzas estratégicas.**
- **Poner estándares más altos de calidad en el mercado**
- Asumir altos estándares y desplegando en aprendizaje, procesos y percepción del cliente
- **Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos.**
- Integración en la cadena de valor
- Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente
- **Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos.**
- **Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores**

Tabla 14. Clasificación de Objetivos Conflictivos y No Conflictivos.

Objetivos Conflictivos	Objetivos No Conflictivos
(69) Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 76
(75) Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores	
(31) Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos	
(20) Potenciar y darle sinergia a las alianzas	
(24) Poner estándares más altos de calidad en el mercado	
(28) Asumir altos estándares y desplegando en aprendizaje, procesos y percepción del cliente	
(34) Integración en la cadena de valor	
(47) Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente	

8.1.5 Localizar y valorar las convergencias entre actores.

Tabla 15. Convergencias entre actores.

N.	Los actores	Convergen en los objetivos N°.	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Partners	47 65 66 67	2210
Grupo 2	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	21 22	990
Grupo 3	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	15, 16, 43, 44, 46, 53, 54, 58, 59	5680
Grupo 4	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Comunidad local, Partners	12	440
Grupo 5	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 45, 49, 55, 56, 60, 61, 63, 71, 72, 73, 74, 76	25480
Grupo 6	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	40	490
Grupo 7	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y Organizaciones Textiles, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	28	340
Grupo 8	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	20 48 62 64 68	2520
Grupo 9	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	14 32 41 50 51 70	4080

...continúa.

...viene de la anterior.

N.	Los actores	Convergen en los objetivos N°.	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 10	Empresas y organizaciones textiles, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos	75	330
Grupo 11	Gobierno, Comunidad Local	31, 69	340
Grupo 12	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	52	470
Grupo 13	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	57	590
Grupo 14	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	39	440
Grupo 15	Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	3	470

Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.6 Localizar y valorar las divergencias entre actores.

Tabla 16. Divergencias entre actores.

Grupo	Los actores	Convergen en los objetivos N°.	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	Accionistas, Junta Directiva, Competidores, Partners	75	330
Grupo 2	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Sindicatos, Partners	69 31	340
Grupo 4	Competidores	24, 28	1070
Grupo 5	Sindicatos	20, 34	1070
Grupo 6	Trabajadores	47	410

Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.7 Identificación de Alianzas y Enfrentamientos Entre Grupos de Actores.

N.	Campo de batalla	Estos actores se encuentra aliados	Para enfrentarse a estos actores
1	Aumentar el presupuesto para desarrollar productos innovadores y rentables	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
2	Tener políticas y filosofías de Innovación	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
3	Aumento del número de patentes	Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
4	Desarrollos de producto aplicables a sus necesidades	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
5	Anticiparse a la innovación para marcar la tendencia	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
6	Desarrollo de nuevas líneas de negocio	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
7	Obtener nuevas habilidades y nuevos productos para vender	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
8	Obtener educación y conocimiento	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
9	Estabilidad de condiciones laborales de los trabajadores	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

N.	Campo de batalla	Estos actores se encuentra aliados	Para enfrentarse a estos actores
10	Inversión, desarrollo e implementación de la innovación	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
11	Aumentar la rentabilidad de las alianzas y que las soluciones sirvan en otros clientes del mismo negocio	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
12	Estructuración eficiente de políticas nacionales e internacionales	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Comunidad local, Partners	
13	Aumento de las alianzas estratégicas para que haya una mayor inversión en el país	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
14	Mayor número de alianzas estratégicas que cubran sus necesidades	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
15	Anticipación para tener las mejores alianzas	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
16	Volver a sus clientes cuentas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
17	Ejecución y crecimiento de las alianzas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

18	Mantener las políticas de sostenibilidad de empleo	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
19	Generación de empleo	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
20	Potenciar y darle sinergia a las alianzas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Partners	Sindicatos Competidores
21	Exigir soluciones pertinentes que mantengan la confianza de la marca en el mercado	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones Textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	
22	Tomar una postura estratégica de alta calidad en las soluciones	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones Textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	
23	Hacer pruebas conjuntas de los productos desarrollados con base en buenas prácticas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
24	Poner estándares más altos de calidad en el mercado	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	Competidores
25	Alinearse con la postura estratégica de Microsoft y estandarizar requerimientos	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
26	Interiorizar hacer las cosas bien desde la primera vez y a tiempo	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

27	Contribuir en la cultura de los empleados	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
28	Asumir altos estándares y desplegando en aprendizaje, procesos y percepción del cliente	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y Organizaciones Textiles, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	Competidores
29	Apalancar las cuentas estratégicas con inversión para el desarrollo rentable de la organización	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
31	Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos	Gobierno comunidad local	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Sindicatos, Partners.
32	Obtener referencias de caso de negocio para implementar buenas prácticas	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
33	Aumento y crecimiento de las cuentas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
34	Integración en la cadena de valor	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	Sindicatos
35	Mantener y conseguir cuentas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

36	Aumentar cuentas estratégicas para obtener una mejor calidad de vida de los trabajadores	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
37	Soluciones integradas exitosas para potencializar las cuentas estratégicas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
39	Planeación estratégica para satisfacción del cliente	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Trabajadores, Comunidad local, Partners	
40	Velar por la protección del consumidor	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
41	Soluciones oportunas y de calidad	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
42	Calidad esperada en el soporte y servicio al cliente	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
43	Transferencia de valor agregado a los clientes	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
44	Obtención de una disposición al servicio y knowhow	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones textiles, Competidores Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
45	Obtener un servicio al cliente eficiente	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

46	Eficiencia en el servicio al cliente con calidad y oportunidad	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, sindicatos, Partners	
47	Seguimiento a indicadores y presupuesto para desarrollo de soluciones eficientes que generen valor para el cliente	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, competidores Partners	Trabajadores
48	Eficacia en el proceso de solución de problemas y necesidades para el cliente	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Partners	
49	Generar avances en la competitividad de las compañías	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
50	Potenciar del proceso de toma de decisiones en la compañía	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
51	Obtención de talento humano calificado	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
52	Transferencia de conocimiento	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
53	Aumentar, soportar y dar credibilidad a la operación	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
54	Retroalimentación para el desarrollo de productos amigables	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones textiles, Competidores Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

55	Aumentar el número de consultorías	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
56	Capacidad de crear soluciones efectivas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
57	Construir red de referidos para hacer prospección de negocio por industria	Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
58	Visión estratégica de oportunidades para ver necesidades del mercado	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
59	Normatividad especial que exija nuevos desarrollos	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones textiles, Competidores Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners	
60	Capacidad de dimensionar las ventajas con arquitectura de soluciones integradas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
61	Integrando soluciones más innovadoras que sean compatibles con plataforma Microsoft	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
62	Contratar el desarrollo de soluciones especializadas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Partners	
63	Capacidad de identificar oportunidades para optimizar operación del cliente	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

64	Conocer casos de negocio que construyan nuevas relaciones productivas	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Partners	
65	Reconocimiento de competencias que tienen afiliados para contribuir a ventas empresariales	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, competidores Partners	
66	Conocer integralmente productos, soluciones y la operación del cliente para integrarlos	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, competidores Partners	
67	Crecimiento de la rentabilidad	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, competidores Partners	
68	Establecimiento de políticas eficientes en procesos para obtener mejor EBITDA	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Partners	
69	Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos	Gobierno comunidad local	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Sindicatos, Partners
70	Crecimiento en soluciones instaladas	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
71	Aumentar la participación en el mercado	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

...continúa.

...viene del anterior.

72	Obtener ganancias por el aumento de la rentabilidad	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
73	Aumentar la rentabilidad a través del compromiso con la organización y actitud para logro de objetivos	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
74	Crecimiento y sostenibilidad de los indicadores del sector	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	
75	Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores	Empresas y organizaciones textiles, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos	Accionistas, Junta Directiva, Competidores, Partners
76	Impulsar y mantener clientes satisfechos para mantener la rentabilidad	Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores Comunidad local, Sindicatos, Partners	

Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.8 Determinación del Grado de Poder de los Actores Sociales.

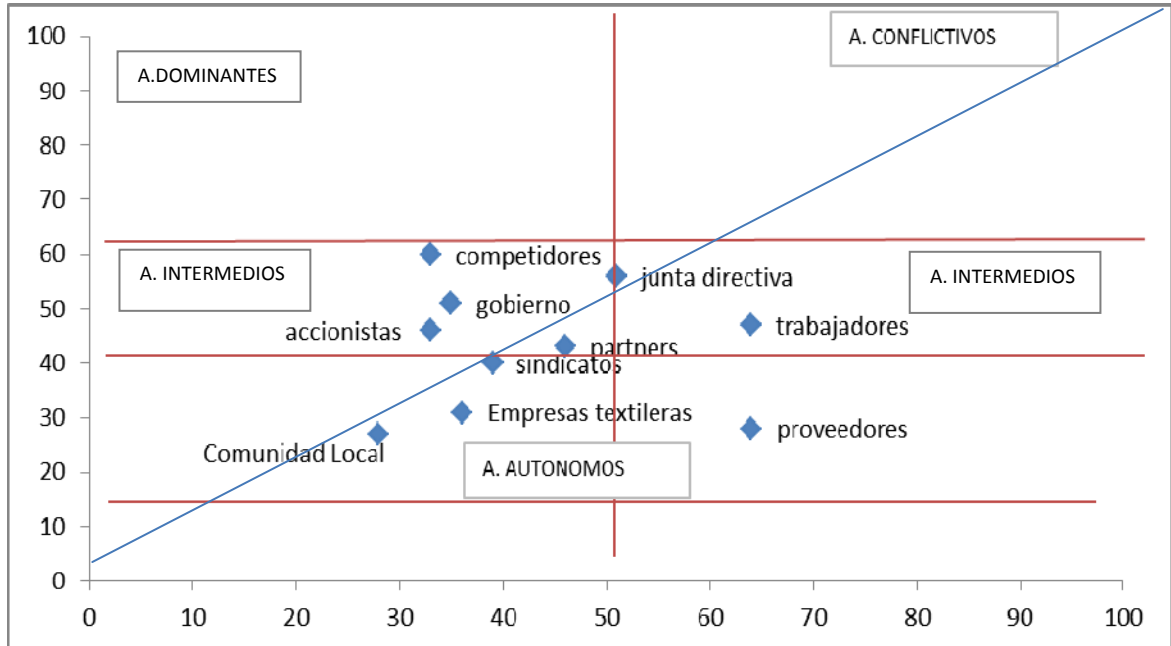
Tabla 17. Poder de los diferentes actores.

Poder de los diferentes actores											
Influencia/Dependencia	Accionistas	Junta Directiva	Gobierno	Empresas y organizaciones textiles	competidores	proveedores	trabajadores	comunidad local	Sindicatos	Partners	Influencia
Accionistas	0	70	30	0	30	100	70	30	30	100	460
Junta Directiva	70	0	30	30	30	100	100	30	70	100	560
Gobierno	70	30	0	70	70	70	70	70	30	30	510
Empresas y organizaciones textiles	30	30	30	0	30	70	30	30	30	30	310
Competidores	70	70	30	30	0	100	100	30	70	100	600
Proveedores	0	30	30	30	30	0	100	30	30	0	280
Trabajadores	30	70	30	30	70	70	0	0	100	70	470
comunidad local	0	70	70	70	0	30	0	0	30	0	270
Sindicatos	30	70	70	70	0	30	70	30	0	30	400
Partners	30	70	30	30	70	70	100	30	0	0	430
Eje X	33	51	35	36	33	64	64	28	39	46	
Eje Y	46	56	51	31	60	28	47	27	40	43	

Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.9 Relación de poder entre actores.

Tabla 18. Relación de poder entre actores.



Fuente: Elaborada por los autores.

8.1.10 Puntos de Negociación.

Cuadro 20. Puntos de Negociación.

El actor	Junta Directiva, Accionistas, Empresas y Organizaciones Textileras, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad Local, Sindicatos, Partners
Apoyaría al actor	Gobierno
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar presupuesto en inversión en innovación. 2. Crear políticas eficientes para generar EBITDA. 3. Generar avances en la competitividad de las empresas del sector.
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a:	<p>El crecimiento de la rentabilidad y cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos y el grupo de actores ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar presupuesto en inversión en innovación y desarrollo que oriente al país a ser más competitivo. 2. Crear políticas eficientes para generar EBITDA y poder hacer contratación que aseguren ciertos niveles de ocupación. 3. Generar avances en la competitividad de las empresas que ofrece sistemas para tener una declaración tributaria que permite hacer mejor seguimiento y control.

...continúa.

...viene de la anterior.

<p>El actor</p>	<p>Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Gobierno, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners</p>
<p>Apoyaría al actor</p>	<p>Sindicato (textileras)</p>
<p>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de las alianzas estratégicas para que haya una mayor inversión en el país 2. Transferencia de conocimiento 3. Integración en la cadena de valor
<p>A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a:</p>	<p>La redistribución de la rentabilidad en los trabajadores. Los actores ofrecen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reinversión de las utilidades generadas por líneas de nuevos negocios, de tal manera que se puedan mejorar las condiciones de los empleados sin afectar flujo de caja. 2. A partir de alianzas estratégicas hacer transferencia de conocimiento para que las habilidades de los empleados se vean retribuidas. 3. Aumentando la participación del mercado y creando Integración cadena de valor sin llegar a subcontratar el know how o reemplazar cargos.
<p>El actor</p>	<p>Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners</p>
<p>Apoyaría al actor</p>	<p>Sindicato, Competidores</p>
<p>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevas líneas de negocio 2. Obtener educación y conocimiento 3. Estabilidad de condiciones laborales de los trabajadores
<p>A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a:</p>	<p>Potenciar y darle sinergia a las alianzas estratégicas. El grupo de actores ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las condiciones laborales y cantidad de empleados en cargos locales. 2. A realizar programas de transferencia de conocimientos de todas las alianzas estratégicas que se realicen para que el conocimiento quede como un nuevo activo. 3. Aumentando el número de soluciones para los clientes e integrando a las partes para hacer más efectiva la respuesta al cliente.

...continúa.

...viene de la anterior.

El actor	Junta Directiva, Accionistas, Empresas y Organizaciones Textileras, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad Local, Sindicatos, Partners
Apoyaría al actor	Gobierno
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el presupuesto para desarrollar productos innovadores y rentables. 2. Aumento del número de patentes. 3. Generación de empleo
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a:	<p>El crecimiento de cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos y el grupo de actores ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometerse con un crecimiento en el presupuesto de innovación e incluirlo en sus variables estratégicas de tal manera que de más competitividad al país. 2. Incrementando el número de patentes que permita mejorar el indicador mundial de innovación de países. 3. A partir del crecimiento de las líneas de negocio y nuevas soluciones ir generando empleo que mejoran los indicadores macroeconómicos

El actor	Accionistas, Junta Directiva, Empresas y Organizaciones textileras, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners
Apoyaría al actor	Competencia
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de crear soluciones efectivas 2. Transferencia de valor agregado a los clientes 3. Capacidad de dimensionar las ventajas con arquitectura de soluciones integradas
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a:	<p>Poner estándares más altos de calidad en el mercado. El grupo de actores ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una política de transferencia de conocimiento y desarrollo de manuales que garanticen la facilidad para la integración de diferentes soluciones en caso que el cliente o el sector lo requieran. 2. Abrir la posibilidad de entrenamientos a clientes y particulares para que conozcan el desarrollo de las soluciones Microsoft y certificar el aprendizaje. 3. Reconocimiento de las integraciones de terceros en soluciones compartidas para que el cliente potencie su operación sin que tenga influencia el poder de negociación de las partes.

Fuente: Elaborada por los autores.

9. ANÁLISIS DE FUTUROS

9.1 PERFIL EXPERTOS

Cuadro 21. Perfil de expertos.

EXPERTO 1	
Nombre	Andrés Felipe Arguello
Experiencia:	Gestor de cuentas de los servicios del sector público, de salud y financiera en Colombia. Ventas de Soluciones Profesionales de Microsoft. (6 años 8 meses). Líder de plataforma de aplicaciones de ventas en Colombia, para SOA, BPM, BI Inteligencia de Negocios, computación en nube y herramientas de desarrollo. (2 años 1 mes).
Especialidades:	Equipos de ventas, equipos de preventa, las telecomunicaciones, la negociación, la atención sanitaria Gobierno, servicios financieros, telecomunicaciones, venta de soluciones, los procesos de ventas, las arquitecturas de TI, la Región Andina.SOA, BI, MDM, BPM, ALM, SaaS, computación en la Nube.

EXPERTO 2	
Nombre	Alex Garzón
Experiencia:	Consultor IT at Alfa People – Partner Microsoft (5 años 9 meses) Apoyo técnico y de preventa en la implementación de sistemas de información y ERP. Manejo de bases de datos y especificaciones de software.
Especialidades:	Certificaciones Microsoft en Dynamics AX para módulos financiero, proyectos y cadena de abastecimiento. Experto en integraciones con sistemas fuera de la suite Microsoft.

EXPERTO 3	
Nombre	Leonardo Andrés Acosta
Experiencia:	SAPPSIM. Consultor Corp.Aceros Arequipa SA (Actual). SAPPSIM proceso de implementación. PSIM CONSULTOR SAP en SAP (6 años). PS consultor de la consultora PS (6 años).
Especialidades:	Experto en SAP. Consultor de negocio para los procesos de gestión de proyectos, finanzas. Conocimiento aplicado en economía, estadística, contabilidad, y bases de datos.

Fuente: Elaborada por los autores.

9.1.1 Método Delphi.

Tabla 19. Método Delphi.

Evento N.	Variable Clave	Descripción del Evento
E1	Innovación	En el 2011, el 13% del presupuesto de Microsoft está destinado a innovación de nuevos productos
		En el 2015, el 15% del presupuesto de Microsoft estará destinado a la investigación y desarrollo de nuevos productos
E2	Alianzas estratégicas	En el 2011, el número de alianzas estratégicas de Microsoft en el sector textil es de 2
		En el 2015, el número de alianzas estratégicas de Microsoft en el sector textil será de 4
E3	Calidad	En el 2011, los proyectos terminados con entregables sin pendientes, dentro de cronograma y presupuesto se estiman que son el 75%
		En el 2015, los proyectos terminados con entregables sin pendientes, dentro de cronograma y presupuesto serán del 85%.
E4	Cuentas estratégicas	En el 2011, de los clientes de Microsoft en sector textil, el 25% son cuentas estratégicas
		En el 2011, de los clientes de Microsoft en sector textil, el 60% serán cuentas estratégicas
E5	Servicio y Soporte	En el 2011, Microsoft evidencia en servicio y soporte un índice de satisfacción del cliente de de 78
		En el 2015, Microsoft evidenciará en servicio y soporte un índice de satisfacción del cliente de 85
E6	Talento Humano	En el 2011, se crea e-learning y e-training de soluciones textiles en la plataforma de los Partners.
		En el 2015, se crea la certificación del módulo textil y se certificarán 300 consultores.
E7	Ventas Empresariales	En el 2011 Microsoft logró que 7 de cada 10 implementaciones ampliaran su solución con nuevos módulos y productos.
		En el 2015 logrará que 9 de cada 10 implementaciones ampliaran su solución con nuevos módulos y productos.
E8	Rentabilidad	En el 2011 Microsoft logró un EBITDA del 21,986
		En el 2015, Microsoft logrará incrementar el EBITDA en un 3%

Fuente: Elaborada por los autores.

9.1.2 Convertir eventos en hipótesis.

Tabla 20. Convertir eventos en hipótesis.

Descripción del evento	Variable clave	Hipótesis
En el 2012 el 13% del presupuesto de Microsoft está destinado a la investigación y desarrollo de nuevos productos	Innovación	H1: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, que el presupuesto destinado para investigación y desarrollo sea del 15% si actualmente es del 13%?
En el 2015, el 15% del presupuesto de Microsoft estará destinado a la investigación y desarrollo de nuevos productos		
En el 2012, el número de alianzas estratégicas de Microsoft en el sector textil es de 1	Alianzas estratégicas	H2: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil si actualmente es de 1?
En el 2015, el número de alianzas estratégicas de Microsoft en el sector textil será de 3		
En el 2012 el 25% de los proyectos terminaron por fuera de tiempo y con pendientes técnicos.	Calidad	H3: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr que el 85% de los proyectos terminen a tiempo y sin pendientes técnicos?
En el 2015 el 15% de los proyectos terminarán por fuera de tiempo y con pendientes técnicos.		
En el 2012, de los clientes de Microsoft, el 30% son cuentas estratégicas	Cuentas estratégicas	H4: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, que el 60% de sus clientes (sector textil) sean cuentas estratégicas si actualmente es el 25%?
En el 2015, de los clientes de Microsoft, el 60% serán cuentas estratégicas		
En el 2012 el índice de satisfacción del cliente de Microsoft se encuentra en 78	Soporte y Servicio al cliente	H5: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un Índice de Satisfacción del Cliente para servicio y soporte de 80 si actualmente se encuentra en 78?
En el 2015, el índice de satisfacción del cliente de Microsoft alcanzará un nivel de 80		
En el 2012, se crea e-learning y e-training de soluciones textiles en la plataforma de los Partners.	Talento Humano	H6: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr tener certificadas 300 personas?
En el 2015, se crea la certificación del módulo textil y se certificarán 300 consultores.		

...continúa.

...viene del anterior.

Descripción del evento	Variable clave	Hipótesis
En el 2012, se utilizan 5760 horas mensuales en servicios de consultoría entre los clientes de Microsoft del sector textil	Ventas Empresariales	H7: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, que los clientes del sector textil implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio de consultoría adicional si actualmente lo utilizan 5760 horas en requerimientos?
En el 2015, se utilizarán 9000 horas mensuales en servicios de consultoría entre los clientes de Microsoft del sector textil		
En el 2012 Microsoft logró un EBITDA de 21,986 millones de dólares (División Microsoft Business)	Rentabilidad	H8: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un incremento de EBITDA del 3%?
En el 2015, Microsoft logrará un incremento en el EBITDA del 3% (División Microsoft Business)		

Fuente: Elaborada por los autores.

9.1.3 Análisis de los Eventos Hipótesis.

Cuadro 22. Experto 1 (H1).

H1. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener un presupuesto para <u>innovación</u> del 15% de sus ingresos si actualmente es del 13%?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Sectores que compiten en mercados globales necesitan ser más eficientes con información propia de su negocio. Los tiempos en la toma de decisiones se acortan y los sistemas de información deben hacer la diferencia.	Riesgo que monopolios en el sector textil lleguen al mercado nacional, absorban las industrias textiles y tengan otras soluciones en tecnología e impongan cómo decisión de adoptar esas.
Mercados altamente diferenciados y enfocados a nichos particulares exigen innovar en valor a los líderes para mantener su posición.	Condiciones macroeconómicas del sector se vean amenazadas por la entrada en vigencia de diferentes TLC y de nuevos competidores más eficientes que pongan nuevas condiciones en la operación.
Nuevas empresas de tecnología con alta capacidad de innovación en un sector tan dinámico como el del software requiere que se mantenga la apuesta a ser líder con innovación.	Entrada en vigencia de nuevos modelos de negocio en software libre que logre tener implementaciones exitosas y ganar parte del mercado.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Economías globales, mayor grado de incertidumbre y vigencia de productos chinos que demanda estrategias para mantenerse en el mercado. • Adicional a tener nichos con soluciones de industria es importante incluir las condiciones del país y poder proporcionar particularidades a cambios en la dinámica de los clientes. • Los líderes para poder mantenerse en su posición o en un océano azul quieren brindar soluciones creativas que den valor al cliente a un costo que pongan una barrera de entrada a los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el sector textil hay la posibilidad que grandes monopolios logren fusiones y adquisiciones y con base en su poder de negociación imponer sistemas de información particulares. • Si el TLC desfavorece a la industria textil su capacidad de adquirir soluciones de tecnología que sean integrales disminuye dado el costo de estas. • Si software libre logra tener un desempeño comprobable y da buenos rendimientos en soluciones empresariales su uso se puede incrementar.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Durante años pasados se han alcanzado niveles de hasta el 14%, dependiendo las exigencias del mercado.	Que la calidad de los nuevos productos o funcionalidades no satisfaga los usuarios finales y se pierda credibilidad en los usuarios finales.
Los clientes y usuarios a medida que pasa el tiempo y entienden mejor los productos requieren nuevos productos innovadores para que mejoren su operación diaria.	Que el precio de nuevos productos desarrollados, actualizaciones, o escalamiento de soluciones haga que se busquen productos sustitutos.
Una de las ventajas competitivas de Microsoft está dada por la innovación y la capacidad de llevar al mercado productos novedosos.	Que Microsoft, dado el tamaño de su estructura, pierda capacidad de resolver necesidades latentes en el tiempo indicado.

Cuadro 23. Experto 2 (H1).

H1. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener un presupuesto para <u>innovación</u> del 15% de sus ingresos si actualmente es del 13%?	
Aspectos exógenos	
Tendencias	Rupturas
Incremento en planes de búsqueda de nuevas ideas innovadoras para desarrollar soluciones integradas eficientes.	Inestabilidad de la economía en países europeos pueda afectar la economía nacional.
Desarrollo en la competitividad.	Aceleración en los procesos de integración económica del mundo.
Desarrollo de políticas eficientes para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías	Cambio en el manejo de patentes y demoras en la aprobación de las que están en curso.
Incremento en la inversión extranjera.	Restricciones gubernamentales al desarrollo tecnológico similares a las vistas en candidatos presidenciales.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Con la competencia actual y nuevos competidores protagonistas en el mercado, como Google o empresas exitosas de software libre, Microsoft requiere alta inversión para seguir siendo líder y teniendo productos estrella. • La tendencia histórica muestra que hay incrementos porcentuales y nominales. • La velocidad de los cambios generados hacen plantear escenarios que son costos y necesarios. • El lanzamiento de productos y el conquistar mercados demanda un esfuerzo mayor. El poder llegar como experto a implementar las primeras soluciones necesita incrementos en inversión. • El crecimiento de los accionistas y la valorizaciones de sus acciones con productos buenos, hace que sea muy justificable el incremento en el presupuesto I&D. • Oracle, con la compra de empresas que complementan su oferta de valor, están ampliando la billetera y Microsoft no puede perder terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> • No encontrar retorno sobre la inversión por no tener aceptación dada la calidad de algunas herramientas liberadas. • Dificultad en conseguir el margen de contribución que obligue a disminuir gastos. • Falta de creatividad aplicada a las necesidades localizadas para empresas nacionales que no den los frutos esperados, obligarían a redireccionar el presupuesto. • Posible cambio en la estrategia de líneas de negocio más orientada a conocimiento del cliente y a la distribución del desarrollo de nuevas propuestas de soluciones. • Reinversión de utilidades dadas por tener productos líderes. • Necesidad de conocimiento y experiencia en nuevas soluciones verticales de industria.

...continúa.

...viene del anterior.

Aspectos endógenos	
Tendencias	Rupturas
Innovación en el desarrollo de los productos.	Robo de talento para trabajar en la competencia.
Desarrollo de competencias del talento humano.	Mercado objetivo limitado.
Conocimiento de las necesidades del sector textil para ser más eficiente. (CRM)	Tiempo insuficiente en pruebas de los productos por velocidad del sector.
Alto presupuesto de inversión en investigación y desarrollo de nuevas soluciones.	Bajo presupuesto para investigación y desarrollo de nueva tecnología.
Constante actualización en las tecnologías de los productos.	Dificultad para conseguir recurso capacitado en investigación.
Constante actualización en las tecnologías de los productos.	
Amplio capital tecnológico para comprar conocimiento.	
Crecimiento en las patentes de Microsoft.	

Cuadro 24. Experto 3 (H1).

H1. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener un presupuesto para <u>innovación</u> del 15% de sus ingresos si actualmente es del 13%?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
El sector de tecnología avanza día a día haciendo que las compañías aumenten sus presupuestos para el desarrollo de investigación e innovación.	Economías mundiales centradas en liderar por bajos costos, no invierten grandes recursos en innovación.
La eficiencia de los procesos, la búsqueda de optimizar los recursos hacen que se desarrollen planes estratégicos encaminados en la búsqueda de nuevas tecnologías.	Una crisis mundial hace que las compañías disminuyan sus presupuestos en las áreas de desarrollo.

...continúa.

...viene del anterior.

Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el crecimiento mundial. Búsqueda de nuevas aplicaciones tecnológicas que permitan mejorar los procesos productivos de las compañías. Mediante la estandarización de los procesos productivos y la disminución de los Costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desaceleramiento de la economía mundial. Ruptura en las tendencias tecnológicas, debido a nuevas implementaciones, mayor tecnología. Cambio en las estrategias de las líneas de negocios.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Incremento en los presupuestos para buscar nuevas aplicaciones y así suministrar un mejor servicio a los clientes.	Bajo presupuesto para investigación y desarrollo.
Conocimiento por parte de la compañía sobre las necesidades de los clientes.	Dificultad para conseguir talento humano calificado para desarrollar proyectos de investigación en nuevas tecnologías.
Políticas corporativas centradas en aumentar las ventas con soporte en el área de innovación y desarrollo.	Mercado objetivo limitado.

Cuadro 25. Experto 1 (H2).

H2: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un número de 3 <u>alianzas</u> estratégicas en el sector textil si actualmente es de 1?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Software personalizado desarrollado para una industria en particular, muchas veces incluye funcionalidades que potencian los procesos misionales, lo que lleva a que procesos de apoyo deban ejecutarse en otros sistemas.	Las actualizaciones tecnológicas pueden diferir en tiempos de evolución lo que hace posible que integrar alianzas pierda vigencias en cambios de versiones.
Países se caracterizan por tener sectores muy fuertes en la economía mundial. Tener empresas que permitan permear esas tendencias para compartirlo al mundo hace parte de formar alianzas.	El poder adquisitivo de los países puede hacer que la ventas de las industrias disminuyan y frenar inversiones en soluciones tan robustas.
La tecnología, es especial, archivos de datos cada vez son más homologables lo que permite hacer interfaces en el momento de integrar soluciones.	Productos sustitutos de menor alcance pueden ser llamativos en el corto plazo por el precio de licencias, lo que bajaría la atractividad de las alianzas.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Procesos especializados y procesos de soporte como contabilidad acomodado a las normativas de país y/o normas internacionales están siendo demandadas. Bases de datos se integran para compartir información en lotes o en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencias en las condiciones económicas de los países que están involucrados en las alianzas pueden crear diferencias y barreras en los acuerdos. Crecimiento de empresas desarrolladoras de soluciones en india hace que la diferencia en costos sea importante.

...continúa.

...viene del anterior.

Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Se logró una alianza con Porini que es líder en Europa es soluciones del sector textil.	Procesos largos y rigurosos y altos estándares de calidad de Microsoft hace poco atractivo en el corto y mediano plazo las alianzas.
Se han integrado otras soluciones con POS (Point-Of-Sales) casi de forma nativa que hace transparente el proceso para el cliente final.	Poder de negociación de Microsoft hace poco la rentabilidad de las alianzas no pueda ser tan atractivo.

Cuadro 26. Experto 2 (H2).

H2: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un número de 3 <u>alianzas estratégicas</u> en el sector textil si actualmente es de 1?	
Aspectos exógenos	
Tendencias	Rupturas
Desarrollo en la competitividad.	Inestabilidad de la economía mundial.
Incremento en planes de búsqueda de co-creación de ideas para desarrollar soluciones integradas eficientes.	Desaceleración en los procesos de integración económica del mundo.
Desarrollo de políticas eficientes para la integración de nuevas tecnologías.	Restricciones gubernamentales al desarrollo tecnológico.
Incremento en la inversión extranjera.	
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las relaciones comerciales con los actuales clientes para desarrollar alianzas que perduren en el largo plazo. Incrementar las áreas de consultoría para ofrecerle a los clientes una asesoría personalizada en todos los procesos. Desarrollar soluciones personalizadas que satisfagan las necesidades de las compañías del sector textil. Demostrar por medio de la experiencia a las compañías textiles los beneficios que se obtienen por la implementación de esta solución. Establecer unas políticas eficientes de calidad, soporte y servicio al cliente. Determinar los clientes potenciales que tiene MICROSOFT en el sector textil y definir cuáles de estos pueden convertirse en sus principales cuentas estratégicas. El sector textil se convierte en un mercado potencial para crecer con la implementación de las soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> La inestabilidad económica mundial puede generarle al sector textil una reducción en sus indicadores financieros haciendo esto que los proyectos de inversión e implementación de las soluciones se aplacen. Las tarifas pueden convertirse en un problema para el cumplimiento de esta meta debido que la competencia puede establecer una estrategia de disminución de precios, haciendo esto que algunos clientes evalúen las propuestas de las soluciones. La pérdida de credibilidad de los clientes por ineficiencia de la solución puede generar perdida en las cuentas estratégicas. Que las soluciones no le generen el valor que los clientes y las cuentas estratégicas requieren para sus procesos lo cual hace que se pierda participación. No tener unos planes adecuados investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

...continúa.

...viene del anterior.

Aspectos endógenos	
Tendencias	Rupturas
Innovación y calidad en los productos.	Imagen corporativa de Microsoft por enfrentamientos y demandas.
Desarrollo de competencias del talento humano para hacer aplicaciones altamente integrables.	Alto impacto en la rotación del personal.
Experiencia en la implementación de soluciones en el sector textil.	Ineficiencia en el soporte y servicio al cliente.
Presencia de Microsoft en las principales ciudades textiles permite buscar los mejores socios de negocio.	Bajo aseguramiento de la calidad de la solución.

Cuadro 27. Experto 3 (H2)

H2: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil si actualmente es de 1?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Las economías mundiales están siendo globalizadas lo cual indica que las empresas tienen que buscar su proyección internacional.	Una crisis mundial hace que las compañías disminuyan sus planes de expansión y desarrollo.
Debido al crecimiento de los grandes competidores se tienen que buscar aliados estratégicos.	Desarrollo por parte del gobierno de unas políticas ineficientes para el sostenimiento del sector tecnológico.
Desarrollo de proyectos tecnológicos con aliados estratégicos para ser eficientes y unir esfuerzos monetarios y de conocimiento para ser competitivos ante los demás agentes del mercado.	
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Crecimiento en la participación en el mercado, mediante las alianzas que la compañía establezca. • Fortalecimiento de las relaciones entre la compañía y los clientes. • Estructurar estrategias comerciales para brindar un buen servicio. • Soporte eficiente y confiabilidad. • Potencializar los productos que se tienen actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en los diferentes sectores productivos de la economía, haciendo esto que las compañías establezcan unos políticas de austeridad y de desaceleramiento en sus planes de expansión e inversión. • Perdida de reputación de la compañía ante los agentes del mercado y los clientes, debido a un mal asesoramiento a los clientes. • Ineficiencia por parte del área comercial de la compañía hacia los clientes.

...continúa.

...viene del anterior.

Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Reconocimiento en el mercado como unos de los grandes representantes de la industria.	Por ser multinacional, Microsoft mantiene unas políticas rígidas basadas en su estrategia establecida por la casa matriz.
Solidez, calidad y buen servicio son algunas de las características que los clientes y los competidores tienen acerca de esta compañía.	Análisis riguroso para establecer una alianza con cualquier compañía. Seguimiento del reglamento de estándares.

Cuadro 28. Experto 1 (H3).

H3: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Mejor delimitación del alcance de los proyectos con base en lecciones aprendidas de base instalada alrededor del mundo.	Velocidad del sector impide que los productos salgan con un test del 100% sobre todas las combinaciones de configuración.
Buenas prácticas por las metodologías desarrolladas que aseguran un paso a paso para desarrollar bien los proyectos.	Personalización de cada sector según sus procesos claves hace poco estandarizables los productos.
Centros de pruebas mundiales que permiten mejorar los resultados técnicos.	Políticas de gobiernos en impuestos y sistemas impositivos demandan cambios contantes con las implicaciones que esto tiene,
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos bien definidos, entregables claros y manejo de expectativas de los interesados incrementan la calidad del proyecto • Cronogramas con tiempos ajustados a las especificaciones y complejidades del sector. • Involucramiento de clientes en resultado de las soluciones y las cuentas estratégicas apoyan favorablemente el resultado de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una calificación y competencias altas en el promedio de la población no es habitual en países en vía de desarrollo. • Diversidad en las normas internacionales aplicadas según el mercado dificulta el manejo de indicadores y prioridades. • Tendencias de desarrollo de software como la "agile" están empezando a ser utilizadas.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Mover la organización a un estilo "proyectizado" es importante para poder controlar los recursos y el desarrollo de estos.	Malas implementaciones y salida de clientes hacia otras soluciones tienen un impacto grave en la credibilidad de la organización.
Certificaciones en la metodología paso a paso, creación de e-training para Partners y distribución de software de seguimiento y control mejora los resultados.	Mala comunicación en temas de actualizaciones y nuevas versiones, hace que los cambios sean traumáticos.
El saber hacer adquirido en varias implementaciones permite tener una base de datos de históricos para ejecutar con más certeza.	Bache encontrado entre los requerimientos funcionales levantados y la ejecución de las funcionalidades deja malestar en los clientes finales.

Cuadro 29. Experto 2 (H3)

H3: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Tendencias de productos con categoría mundial en calidad.	Culturas de países con trabajadores con baja cultura de calidad.
Project Management Institute tiene metodología con Buenos resultados.	Caída en la popularidad de sistemas ISO.
Pruebas integrales sumadas a las de escritorio de los desarrolladores disminuyen la probabilidad de error.	Tamaño del mercado no soporta errores.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Alta exigencia de las partes para evitar retrabajo. Incremento en las personas certificadas en Gerentes de Proyecto. Laboratorios de pruebas mejor estructurados y guiones de pruebas integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mano de obra con baja calificación y experiencia en desarrollo sobre la plataforma Microsoft. Voz a voz de errores o cambio de tecnología se expande rápidamente en el mercado. Costo administrativo de sistemas de calidad no siempre es efectivo.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Cursos en línea, mejoras en estimaciones, procesos afinados y buenas prácticas a disposición.	División entre el área comercial y el área de proyectos deja baches en las funcionalidades definidas.
Integrado con el centro de innovación Microsoft se crean comunidades y equipos interinstitucionales para el control.	Mano de obra escasa que sea reemplazable para mitigar riesgos de rotación de personal.
Control de proyectos en línea con herramientas Microsoft que aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos.	Bajo control en riesgos de stress de los sistemas.

Cuadro 30. Experto 3 (H3).

H3: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr que el 85% de los proyectos terminen con <u>calidad</u>, a tiempo y sin pendientes técnicos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Procesos de calificación mundial certificada frente a procesos de calidad, realizada por compañías especializadas en el tema.	Inestabilidad por parte de los trabajadores debido a situaciones laborales.
Mejoramiento de procesos por medio de teorías de disminución de costos y aumento de productividad.	Cambios de tecnología mundial provoca una inestabilidad en la aplicación.
Tendencia de nuevas tecnológicas en el mundo.	Inestabilidad política frente a las políticas establecidas en tecnología, procesos comerciales, impuestos entre otros.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos estandarizados en soporte al cliente, calidad y buen servicio. • Experiencia en el manejo de situaciones inesperadas, buena respuesta por parte del equipo de trabajo • Plan de desarrollo de actividades bien estructurado y con altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra sin experiencia y con bajo conocimiento de las necesidades de los clientes. • Malos comentarios de los clientes frente a la aplicación y del servicio prestado por los asesores. • Ineficiencia en el cumplimiento de los procesos de implementación, administración y servicio de la aplicación.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Desarrollo de capacitación del personal, fortalecimiento del área comercial, servicio y soporte al cliente.	Pérdida de credibilidad de los asesores y por ende de la compañía, por brindar un servicio ineficiente.
Integración de las áreas de la compañía para brindarle el mejor soporte a los clientes.	Estrategias comerciales ineficientes, inestabilidad emocional y laboral de los empleados.

Cuadro 31. Experto 1 (H4).

H4: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, que el 60% de sus clientes sean <u>cuentas estratégicas</u> si actualmente es el 25%?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
A entrar en buenas prácticas mundiales y en lenguajes compatibles, dándole credibilidad a los consultores.	El cambio de tecnología en organizaciones que son familiares implica cambios en las rutinas que no siempre se está dispuesto a realizar.
Contratar soluciones terminadas como productos con alto respaldo por complicaciones en desarrollos a la medida.	Justificación de retorno de la inversión en proyectos tan ambiciosos no siempre tienen indicadores que permitan verificar el resultado en términos de ingresos.
Confianza de grandes marcas que dan seguridad de soportar en el largo plazo operaciones complejas desde el punto de vista tecnológico y operativo.	Legislaciones en contra de monopolios pueden crear falsas expectativas de los clientes potenciales y el costo se pueda incrementar a futuro.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones terminadas de productores de software reconocidos en el mercado, tienen menor impacto negativo en la implementación lo que reduce el desgaste de los gerentes funcionales. • La metodología comprobada en varias implementaciones aporta para la toma de decisiones al momento de entrar en nuevos desafíos tecnológicos. • La capacidad de respuesta y canales de comunicación ayudan a fidelizar a los clientes y prospectos. • Base instalada de soluciones en la industria permite ser referente para tener una relación de socio de negocio con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas familiares aún gerencian grandes empresas textiles. • En sectores donde se está innovando en soluciones existe temor de hacer altas inversiones. • Legislaciones en diferentes países respecto a la participación permitida en un mercado pueden limitar el crecimiento en dado caso las cuentas estratégicas participaran en un crecimiento gremial.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Personal con competencias especiales para cautivar a los clientes entendiendo los requerimientos y dando propuestas con criterios técnicos diferenciados.	Políticas internas de empresas grandes impiden poder invitar a los clientes a ferias y eventos donde se explican las ventajas de los productos.
Proyectos desarrollados con duraciones considerables y bien manejados permiten crear relaciones favorables para identificar necesidades internas y relacionar con productos.	Proyectos desgastantes y mal manejados pueden afectar la relación con el cliente poniendo inconvenientes para futuras ventas.
Con el portafolio de productos Microsoft y la posibilidad de integrarlos se permite incluir en el diseño y arquitectura del negocio al cliente, lo que brinda confianza.	Rotación de personas en los cargos directivos pueden modificar las políticas trazadas para el desarrollo tecnológico.

Cuadro 32. Experto 2 (H4)

H4: ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, que el 60% de sus clientes sean <u>cuentas estratégicas</u> si actualmente es el 25%?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Dados los costos de los productos y de las soluciones se crean fuertes barreras de entrada y de salida en el sector de tecnología y en el nicho de ERP. Por lo tanto si se entra con un producto es muy posible llevar ese cliente a ser cuenta estratégica.	Anticipación de la competencia en soluciones integrales de alta inversión.
Incremento en opciones de desarrollo de productos orientados a buenas prácticas encontradas a nivel mundial, lo que permite dar mejores asesorías.	Cambios particulares en la legislación e industrias nacionales que obliguen a realizar fuertes personalizaciones.
Homogenización de técnicas a prácticas mundiales como por ejemplo las normas internacionales de finanzas que permite escalar soluciones locales.	Políticas proteccionistas que frenen el desarrollo de procesos mundialmente establecidos.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las relaciones comerciales con los actuales clientes para desarrollar alianzas que perduren en el largo plazo. • Incrementar las áreas de consultoría para ofrecerle a los clientes una asesoría personalizada en todos los procesos. • Desarrollar soluciones personalizadas que satisfagan las necesidades de las compañías del sector textil. • Demostrar por medio de la experiencia a las compañías textiles los beneficios que se obtienen por la implementación de esta solución. • Establecer unas políticas eficientes de calidad, soporte y servicio al cliente. • Determinar los clientes potenciales que tiene Microsoft en el sector textil y definir cuáles de estos pueden convertirse en sus principales cuentas estratégicas. • El sector textil se convierte en un mercado potencial para crecer con la implementación de las soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad económica mundial puede generarle al sector textil una reducción en sus indicadores financieros haciendo esto que los proyectos de inversión e implementación de las soluciones se aplacen. • Las tarifas pueden convertirse en un problema para el cumplimiento de esta meta debido que la competencia puede establecer una estrategia de disminución de precios, haciendo esto que algunos clientes evalúen las propuestas de las soluciones. • La pérdida de credibilidad de los clientes por ineficiencia de la solución puede generar pérdida en las cuentas estratégicas. • Que las soluciones no le generen el valor que los clientes y las cuentas estratégicas requieren para sus procesos lo cual hace que se pierda participación. • No tener unos planes adecuados investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

...continúa.

...viene del anterior.

Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Desarrollo de competencias del talento humano en inteligencia emocional.	Un mal manejo en la imagen corporativa de Microsoft por enfrentamientos y demandas.
Experiencia en la implementación de soluciones en el sector textil.	Alto impacto en la rotación del personal.
Presencia de Microsoft en las principales ciudades textiles.	Ineficiencia en el soporte y servicio al cliente.
Utilización de estrategias de ventas (Cross selling) (Up selling).	Bajo aseguramiento de la calidad de la solución.
Desarrollo de competencias del talento humano.	Mercado objetivo limitado.

Cuadro 33. Experto 3 (H4).

H4: ¿Que tan probable es para Microsoft al 2015, que el 60% de sus clientes sean <u>cuentas estratégicas</u> si actualmente es el 25%?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Respaldo de la compañía en un escenario mundial, reconocimiento por ser una de las mejores compañías que desarrollan aplicaciones.	Desaceleramiento en la economía mundial.
Solidez, experiencia y confianza son algunos de los aspectos en que la compañía compite en el escenario mundial frente a sus demás competidores.	Cambio de tecnologías, inestabilidad en la implementación de la aplicación.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de unas políticas comerciales sólidas para fortalecer y potencializar la relación con los clientes. • Desarrollar procesos eficientes que generen confianza entre los clientes y la compañía. • Buen soporte de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad por parte de los clientes por ineficiencia de la solución y del cuerpo asesor de la compañía. • Inestabilidad laboral, cambio de las políticas internas de la compañía y alta rotación de empleados. • No hacer proyectos sólidos en investigación y desarrollo de nuevas tendencias tecnológicas.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Talento humano eficiente, capacitado con iniciativas para fortalecer la relación con los clientes a largo plazo	Proyectos ineficientes y poco rentables.
Portafolio de productos de la compañía bien desarrollados flexibles a cualquier esquema y estructura de las compañías.	Cambio de las políticas internas de la compañía, inestabilidad del talento humano que trabaja en la compañía.

Cuadro 34. Experto 1 (H5).

H5. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, mantener a <u>servicio y soporte</u> con un índice de satisfacción del cliente de 85 si actualmente se encuentra en el 78?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Hay estudios de mercado que demuestran el estado de la industria y está en el promedio.	En el mercado se aplica la ley de Pareto que el 80% de las quejas de servicio se concentran en el 20% de las causas.
La percepción del sector y del mercado después de Windows Vista es muy favorable.	El portafolio amplio de servicios agrupa muchas cosas de las diferentes marcas del sector.
El tamaño de la organización y la capacidad de innovación hacen que la gente valore la marca y se sienta satisfecha.	Canales Web 2.0 facilita entendimiento de usuarios pero limita a los que no conocen las fuentes.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma exclusiva para Partners, para usuarios finales y contactos directos en línea más redes sociales dan herramientas para estar cerca al cliente y mejorar el soporte. • El reconocimiento de marca y el respaldo ante inconvenientes permite que los usuarios tengan garantía en sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de la liberación de versiones y productos hace que no todas las versiones tengan soporte creando malestar en clientes que no han actualizado. • Garantizar la comunicación para tantos interesados en los proyectos es imposible.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Actualizaciones en licenciamiento es oportuno y respaldo de la DIAN favorece.	Baja rentabilidad en soporte dado por personalizaciones de Partners y funcionalidades incompletas baja la buena percepción del producto.
Utilización de plataformas y blogs para escalar dudas y problemas favorece el proceso y el seguimiento de casos.	Entrenamientos se reportan como muy cortos para un nivel de experiencia requeridos en el manejo del día a día.
Desarrollos en capas de según el rol que desempeñe permite trazabilidad que permite definir responsables.	Alto costo en horas adicionales y requerimientos por fuera del contrato, crea insatisfacción en los clientes.

Cuadro 35. Experto 2 (H5).

H5. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, mantener a <u>servicio y soporte</u> con un índice de satisfacción del cliente de 85 si actualmente se encuentra en el 78?	
Aspectos exógenos	
Tendencias	Rupturas
Desarrollo en la competitividad de servicio y soporte como un área de la empresa.	Inestabilidad de relaciones contractuales en proyectos regionales.
Incremento en planes de búsqueda de nuevos canales para desarrollar comunicaciones integradas eficientes.	Inestabilidad política en las organizaciones gubernamentales.
Desarrollo de políticas eficientes para la soporte que queda claro desde la contratación del proyecto.	Imposiciones gubernamentales complejas que complican el desarrollo tecnológico.
Crecimiento del sector textil en el mundo.	Bajos niveles de educación y competencias
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes más exigentes con mayor conocimiento sobre la operatividad de las soluciones. • Herramientas de seguimiento y conocimiento al cliente. • Personalización de las soluciones en todos sus desarrollos integrales. • Gerentes de cuenta en oficinas de Partners con soluciones en menos tiempo. • Innovación para brindarle a los clientes tiempos de prueba de las soluciones para que conozcan las bondades de las soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberación de productos incompletos • Soluciones con alto costo y comprometidos a seguir por tener una barrera de salida alta. • Incremento desproporcionado en las necesidades de nuevo hardware para tener funcionando soluciones Microsoft. • Desatención por parte de los consultores una vez finalice el proyecto y pasa a soporte, lentitud en las repuestas. • Desconocimiento de los procesos. • Salida anticipada de productos de la competencia que de una mejor propuesta de valor a la ofrecida. • Voz a voz en la industria que sugiera deficiencias en las soluciones.
Aspectos endógenos	
Tendencias	Rupturas
Comunicación y calidad en los procesos para las actualizaciones.	Alto impacto en la rotación del personal.
Desarrollo de competencias del talento humano para escuchar con empatía y solucionar con oportunidad.	Bajo aseguramiento de la calidad de la solución.
Alta capacitación a los empleados en las nuevas líneas de negocios. Soporte a las ventas a grupos empresariales de una única solución.	Ineficiencia en el soporte y servicio al cliente.
Conocimiento de las necesidades del sector textil para ser más eficiente. (CRM)	Robo de talento para trabajar en la competencia.
Experiencia en el sector textil.	Voz a Voz de fallas de implementación de la solución.
Constante actualización en las tecnologías de los productos.	Mercado objetivo limitado.
Herramientas de medición de satisfacción del cliente.	No definición del alcance detallado de los contratos.
Multicanal con Partners y clientes para soporte y ventas.	Alto costo de recuperación de clientes.

Cuadro 36. Experto 3 (H5).

H5. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, mantener a <u>servicio y soporte</u> con un índice de satisfacción del cliente de 85 si actualmente se encuentra en el 78?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Estudios internacionales de satisfacción del cliente, mediante metodologías de encuestas, análisis de clientes entre otros.	Competencia desleal, malos comentarios, publicidad engañosa entre otros hacen que los clientes pierdan interés por la compañía.
Percepción de los gerentes de cuenta frente a la real situación por la que atraviesa la compañía frente al mercado nacional e internacional.	Inestabilidad política.
Desarrollo de estrategias para buscar siempre el mejoramiento en calidad, sostenibilidad , servicio y satisfacción del cliente	Resultados financieros inestables, indicadores insostenibles hacen perder credibilidad por parte de los clientes.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a los clientes. • Fortalecimiento de las políticas comerciales para mejorar las relaciones entre la compañía, los gerentes de cuentas y los clientes. • Asesoría eficiente. • Innovación en el soporte hacia los clientes. • Reconocimiento del producto como una aplicación eficiente, con buen rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores ineficientes, baja productividad. • Aplicaciones con errores que no cumplan con los requerimientos de los clientes. • Inestabilidad por parte de los asesores, directivas y técnicos.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Estructuración de proyectos que le faciliten a los asesores brindar un mejor servicio a los clientes.	Alta rotación del personal, inestabilidad laboral.
Capacitación a los empleados para mejorar su conocimiento y así ser eficientes en soporte.	Altos costos, insatisfacción por parte del cliente entre mal servicio y altos costos.

Cuadro 37. Experto 1 (H6).

H6. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil si hoy no hay ninguno?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
El mercado laboral aprecia certificaciones de Microsoft tanto empleadores como empleados.	Poca demanda de consultores con especialidad en textil dado el tamaño del mercado.
Ingenieros de sistemas y consultores sustentan sus conocimientos a través de certificaciones internacionales.	Rotación del personal de los Partners en diversas industrias hace que pocas personas puedan mantenerse en un solo tipo de sector.
Centros de capacitación y certificación se han convertido en una opción rentable de negocio que respalda la iniciativa de Microsoft.	Baja publicidad de la solución para el sector específico.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Por cifras de Partners se estima que hay más de 15000 certificados Microsoft en región Andina. • Ciclos cortos de actualización de conceptos se usan más hoy en la sociedad del conocimiento. • Integración con centro de entrenamiento se facilita por procesos preestablecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas de textiles en el país es limitado lo que restringe la demanda de consultores. • Las condiciones del mercado laboral influye en la rotación de personal constante y de industria también. • El mercado no facilita la especialización única en un sector o en un producto. La integración es importante.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Utilización de plataformas para descargar documentos, manuales técnicos, de usuario, casos de éxito de información de la solución para sector.	Producto integrado nativamente a ERP Microsoft con pocas implementaciones en conjunto.
Creación en curso de e-learning, e-training y simuladores para respaldar el examen de certificación.	Conocimiento de la herramienta en manos de terceros.
Creación de alianzas con expertos italianos que se comprometan en la transferencia de conocimiento.	Inversión alta para desplegar toda la estructura de entrenamiento y capacitación.

Cuadro 38. Experto 2 (H6).

H6. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil si hoy no hay ninguno?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Certificaciones pertinentes en la comunidad Microsoft.	Personas prefieren hacer inversión en soluciones SAP por ofertas de empleo.
Demanda de calificación de mano de obra.	Por el tamaño del mercado pierde atractividad el certificado.
Crecimiento de personas que entran en la dinámica de Dynamics Ax.	

... continúa.

...viene del anterior.

Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> El costo beneficio de las certificaciones de Microsoft tienen un balance favorable. Tener mano de obra calificada para atender y hacer crecer el sector es parte fundamental para ventas empresariales. Implementaciones de la división Microsoft Business han aumentado lo que hace que más personas quieran certificarse. 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado ERP está muy competido con SAP y Oracle que ofrecen entrenamientos atractivos. El sector textil tiene un tamaño limitado pero con potencial de integrar soluciones.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Dinamismo en la creación de manuales.	Horas de entrenamiento y diferencias de idioma pueden afectar la aprehensión del conocimiento.
Transferencia de conocimiento por parte de expertos internacionales.	Soporte adicional tiene altos costos.
Proceso exigente que asegura material suficiente para entender lo básico de las soluciones.	Distancia geográfica disminuye la puesta en marcha de procesos largos.

Cuadro 39. Experto 3 (H6).

H6. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil si hoy no hay ninguno?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Certificaciones mundiales en aplicaciones Microsoft tanto para clientes como para empleados.	El tamaño del mercado laboral es pequeño lo cual hace que los empleados que se certifiquen tienen pocas compañías alternativas para rotar.
Sostenimiento de los asesores, dándoles capacitación y posibilidades de crecer dentro de la compañía.	El mercado textil colombiano es muy pequeño, lo cual se convierte en una barrera de movilidad muy grande.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Mano de Obra calificada, expertos en el manejo de las aplicaciones. Potenciar nuevas líneas de negocios basados en la estructura de los clientes. Alto presupuesto en la capacitación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de competencia por parte de ORACLE y SAP las cuales tienen unas políticas internas muy sólidas para capacitar a sus empleados y convertirlos en unos importantes asesores. El tamaño del sector textil es muy pequeño.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Creación de alianzas.	Altos costos.
Mejoramiento en el servicio técnico con un número mayor de asesores que le permite a la compañía tener mayor presencia ante todos sus clientes.	Alta rotación de la mano de obra por inestabilidad en los contratos laborales.

Cuadro 40. Experto 1 (H7).

H7. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener <u>ventas empresariales</u> en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio de consultoría si actualmente lo utilizan 5760 horas en requerimientos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Para el sector tecnología es muy usado negocios acordados en términos de horas hombre.	Cambio en la tasa de cambio puede desestimular inversiones en proyectos o mejoras tasadas en horas en dólares.
En la industria, proyectos de implementación ERP y CRM generalmente tienen una duración superior a 6 meses.	Contratación de consultores externos tiene barreras geográficas para tener respuestas rápidas.
Facturación en dólares favorece por tasa de cambio.	Mercado ofrece ventaja en costo que puede capturar mercado.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos tipo de contrato tiempo y material asegura un pago justo a proyecto que pueden modificar el alcance. • Tendencias de metodología de proyectos lo sugieren. • Datos históricos dictan que las implementaciones siguiendo una metodología completa dura cerca de 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al facturar en dólares la tasa de cambio y condiciones económicas se convierten en un referente para la toma de decisiones. • En algunos países, tanto para facturación como para alianzas la inflación y desembolso de pagos debe tenerse en cuenta. • Salarios de expertos incrementa costos de las implementaciones.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Incremento en las horas demandadas por ventas nuevas y por nuevos requerimientos.	Personal con competencias que sea capaz de analizar a la luz del mercado nuevas oportunidades.
Transferencia de conocimiento para incrementar las personas capacitadas que den respuestas oportunas localmente.	Limitaciones de presupuesto de los clientes y dificultad de cerrar prospectos nuevos por costo de la solución.
Con cuentas estratégicas la posibilidad de incrementar integración de otros productos y solución de necesidades aumenta.	Áreas de servicio y soporte no estructuradas pueden disminuir la capacidad de generar nuevas ofertas.

Cuadro 41. Experto 2 (H7).

H7. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener <u>ventas empresariales</u> en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio de consultoría si actualmente lo utilizan 5760 horas en requerimientos?	
Aspectos exógenos	
Tendencias	Rupturas
Creación de demanda a partir de innovación	Inestabilidad de la economía mundial.
Alta capacitación a los empleados en las nuevas líneas de negocios.	Crecimiento en la tasa de desempleo.
Crecimiento de nuevas demandas diferenciadoras en el sector textil en el mundo.	Incremento en los costos de mano de obra y en los impuestos.
Integración los mercados internacionales.	Bajos niveles de educación.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de ser altamente competente en el sector demanda buenas prácticas y por ende consultoría. • Capacitación en los diferentes ciclos de los proyectos demanda horas adicionales que pueden ser no pagas. • En Europa y Asia las etapas de proyectos y necesidad de migraciones de versiones dan alternativa que sean escalables. • Soluciones integradas de negocio demandan pasar de lo operativo en procesos a la parte de inteligencia de negocio. Esto demanda horas de implementación y consultoría. • Las primeras instalaciones son traumáticas y generalmente demandan mayor trabajo del presupuestado. Se deben presupuestar horas de "Buffer" para ser empleadas en estas implementaciones con vertical textil nueva. No todas son efectivas. • A pesar que la solución Italiana de textiles y moda tiene mucho recorrido la integración con Microsoft y "adaptación" a la forma como operan los clientes Colombianos demandan un esfuerzo adicional en horas que hay que programar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar barreras de entrada en el sector por presupuesto en el rubro de soluciones tecnológicas. • Bajo crecimiento tendencial del sector que impida someter a las organizaciones a contratar asesorías adicionales. • Particularidades en las operaciones nacionales que hagan incompatible la solución propuesta y tengan que abortar inversión en horas hombre contratadas. • Empresas del sector textil con estrategia de liderazgo en costo no aplican a soluciones integrales tipo Microsoft. • Riesgo de que la alianza estratégica pierda validez y el escalamiento de nuevos requerimientos no sea viable por falta de soporte. • Posibilidad de perder liderazgo en innovación por la velocidad de cambios y así perder participación y opción de colocar horas de trabajo.

...continúa.

...continúa.

Aspectos endógenos	
Tendencias	Rupturas
Alta capacitación a los empleados en las nuevas líneas de negocio.	Un mal manejo en la imagen de Microsoft cuando existen defectos de productos o demoras en la resolución.
Experiencia en la implementación de soluciones en el sector textil.	Alto impacto en la rotación del personal e ineficiencia en el soporte.
Presencia de los consultores de Microsoft en las principales ciudades textileras.	Voz a Voz de fallas de implementación de las soluciones.
Consultoría personalizada.	Mercado objetivo limitado.
Integración de todas las áreas de la compañía para brindar un mejor soporte.	No definición del alcance detallado de los contratos.

Cuadro 42. Experto 3 (H7).

H7. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, tener <u>ventas empresariales</u> en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio de consultoría si actualmente lo utilizan 5760 horas en requerimientos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Diseño e implementación de proyectos que involucren todas las áreas de la compañía, haciendo que se fortalezca la aplicación y sea una herramienta útil en todos los procesos.	Inestabilidad de la economía mundial, desaceleración en los procesos de expansión.
Integración de los mercados internacionales.	Incrementos de la mano de obra y el aumento en unas políticas tributarias.
Potenciar el mercado textil nacional para poder competir en los mercados internacionales.	Bajo conocimiento y bajos niveles de educación.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> Formación y Capacitación a los asesores para que sean expertos en las aplicaciones. Incremento en las horas de servicio de consultoría debido a la integración de las demás áreas de la compañía. Buen servicio, eficiencia frente a los clientes permite suministrarle más tiempo de asesoría basado en los procesos que se establezcan en los contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño del sector textil es muy pequeño, convirtiéndose esto en una inestabilidad para los asesores ya que existen pocos clientes potenciales. Posibilidad de perder liderazgo debido a la velocidad en que cambia la tecnología. Costos en salarios se incrementan haciendo esto que se conviertan en una barrera.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Capacitación de los asesores que posee la compañía en las nuevas líneas de negocios.	Fallas en la implementación de las aplicaciones.
Experiencia en el desarrollo, estructuración e implementación de soluciones eficientes para los esquemas productivos de cada compañía.	Alta rotación del talento humano, inestabilidad en los procesos. Mercado Objetivo limitado.

Cuadro 43. Experto 1 (H8).

H8. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Incrementos históricos de la industria cercanos a la meta.	Puesta en marcha de TLC con países que tengan unas condiciones superiores en industria textil, como lo es China.
Expectativas de inversión extranjera son favorables para el crecimiento.	Pérdida de confianza de inversionistas por riesgo país o político o de violencia.
Expectativas de crecimiento económico y acuerdos TLC que incentivan la industria.	Tener un estancamiento en la imaginación de nuevos desarrollos o políticas de negocio.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de contenidos y optimización de tiempos y procesos demandan nuevas capacidades competitivas. • La toma de decisiones oportunas en ambientes cambiantes obliga a migrar a sistemas robustos. • Tiempo de oficios operativos es cada vez menor y los empresarios valoran la inversión para lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de las buenas expectativas, un cambio en las condiciones macroeconómicas pueden afectar los rendimientos. • Pérdida de confianza en los dirigentes, baja infraestructura pueden hacer bajar la capacidad de compra.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Capacidad de escalar en el sector por conexiones empresariales.	No conseguir excelencia operativa de tal manera que se tengan proyectos de calidad.
Apalancamiento en bolsa favorable con menor participación en deuda que permite tener costos de financiación más bajos.	No poder generar confianza suficiente para volver cuentas estratégicas.
Impulso permanente a variables estratégicas para que den resultado en las variables de resultado.	No mantener el talento humano para poder innovar y cumplir con las demás variables estratégicas.

Cuadro 44. Experto 2 (H8).

H8. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business?	
Aspectos exógenos	
Tendencias	Rupturas
Alta capacitación a los empleados en las nuevas líneas de negocios.	Restricciones gubernamentales al desarrollo tecnológico.
Desarrollo de políticas eficientes para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.	Desaceleración en los procesos de integración económica del mundo.
Incremento en planes de búsqueda de nuevas ideas innovadoras para desarrollar soluciones integradas eficientes.	Incremento en la carga tributaria y en el costo de la mano de obra..
Crecimiento del sector textil en el mundo.	Inestabilidad política en las organizaciones gubernamentales.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Un plan estratégico adecuado que genere un incremento en las cuentas estratégicas hacen que los indicadores financieros de la compañía se aumenten en el corto plazo. • El aumento y posicionamiento de las soluciones en el sector textil hace que la compañía obtenga buenos rendimientos en todas sus áreas del negocio. • Un desarrollo eficiente en los proyectos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías hacen que los indicadores de gestión y financieros aumenten considerablemente. • La búsqueda de alianzas estratégicas con compañías que potencialicen las líneas de negocio de Microsoft generar altos retornos para la compañía. • El aumento de soluciones y de consultoría personalizadas hacia los clientes genera cada día un aumento de la confianza y del fortalecimiento de las soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector textil todavía no ha implementado masivamente esta solución lo cual permite establecer que hay un mercado potencial para ofrecer las soluciones integradas • Desconocimiento del producto. • Altos costos en la implementación, sostenimiento, soporte de la solución. • Altas barreras de entrada para los clientes. • Crecimiento de la competencia con herramientas de mayor calidad y con bajos costos. • Voz a voz en la industria que sugiera deficiencias en las soluciones. • Baja calidad, soporte y servicio al cliente ineficiente. • Inestabilidad con las cuentas alianzas estratégicas.

...continúa.

...continúa.

Aspectos endógenos	
Tendencias	Rupturas
Innovación y calidad en los productos.	Alto impacto en la rotación del personal.
Desarrollo de competencias del talento humano.	Ineficiencia en el soporte y servicio al cliente
Utilización de estrategias de ventas (Cross selling) (Up selling)	Mercado objetivo limitado.
Acertada medición de los indicadores financieros.	Sobre costos por falta de planeación.
Amplio capital financiero.	Bajo aseguramiento de la calidad de la solución.
Estructura financiera sólida.	Alta fluctuación de la acción en el mercado.
Capacidad de apalancamiento y facilidad al acceso a créditos.	
Credibilidad frente a los inversionistas.	

Cuadro 45. Experto 3 (H8).

H8. ¿Qué tan probable es para Microsoft al 2015, lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias	Rupturas
Crecimiento mundial del sector tecnológico.	Inestabilidad política y económica en el mundo.
Expectativas de la implementación del TLC con estados unidos y los tratados comerciales con otros países para atraer inversión extranjera.	Falta de infraestructura tecnológica en varias zonas del país.
Desarrollo de unos proyectos eficientes en investigación y desarrollo para nuevas tecnologías.	Pérdida de confianza por parte de los clientes por la inestabilidad política y conflicto armado en el cual Colombia se encuentra.
Justificación	Objeciones
<ul style="list-style-type: none"> • Un plan estratégico adecuado hace que la fuerza comercial aumente sus metas de ventas lo cual hace que se cumpla el crecimiento de la rentabilidad de la compañía. • Posicionamiento de la aplicación de Microsoft como la mejor que se en cuenta en el mercado. • Desarrollo en proyectos de investigación para establecer nuevas tecnologías. • Búsqueda de alianzas estratégicas que fortalecen las líneas de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento por parte de algunos clientes del producto. • Altas barreras de entrada. • Baja calidad, mal soporte y un servicio al cliente ineficiente son los mayores problemas frente la relación empresa, asesor y cliente. • Inestabilidad contractual con los clientes. • Altos costos en la implementación y adecuación de las aplicaciones.
Aspectos Endógenos	
Tendencias	Rupturas
Desarrollo de proyectos eficientes en innovación y calidad en los productos.	ineficiencia en el soporte. del servicio al cliente
Fortalecimiento de la relación con los clientes a través de sus asesores mediante unas políticas comerciales establecidas por casa matriz.	Altos costos.

9.1.4 Determinar si hay consenso entre los expertos.

Cuadro 46. Determinar si hay consenso entre los expertos.

Expertos	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	Prom.
1	90%	50%	90%	90%	70%	50%	90%	70%	66%
2	90%	70%	70%	90%	90%	70%	70%	90%	69%
3	70%	90%	70%	50%	70%	70%	70%	50%	61%
Promedio simple	83%	70%	77%	77%	77%	63%	77%	70%	65%
Desv estándar	12%	20%	12%	23%	12%	12%	12%	20%	13%
Coef variación	14%	29%	15%	30%	15%	18%	15%	29%	17%
Consenso	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	

Fuente: Elaborada por los autores.

9.1.5 Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad.

Cuadro 47. Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad.

EVENTO	0% - 39%	40% - 49%	50% - 60%	61% - 70%	71% 100%
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
H1					83%
H2				70%	
H3					77%
H4					77%
H5				63%	
H6					77%
H7					77%
H8				70%	

Fuente: Elaborada por los autores.

9.1.6 Descripción Escenario Tendencial.

Cuadro 48. Descripción Escenario Tendencial.

Innovación	Comportamiento al Año
Aumento en el presupuesto de Innovación.	Reconocimiento a Microsoft por sus logros en el desarrollo de nuevas soluciones para el sector textil.
Incremento de nuevas soluciones para el sector textil, buscando siempre mejores estándares de calidad y servicio.	Aumento en la participación del mercado.
Creación de grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.	Aumento en la competitividad de las compañías textileras y del país

Alianzas estratégicas	Comportamiento al Año
Selección de proveedores especializados.	Aumento en el portafolio productos y servicios.
Diseño de una propuesta de valor atractiva.	Cobertura de nuevos mercados, gracias a las alianzas.
Diseño de una estrategia para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.	Liderazgo en las ventas de soluciones en el sector textil.
Condiciones óptimas de rentabilidad por una eficiente implementación de los proyectos.	

Calidad	Comportamiento al Año
Integrado con el centro de innovación Microsoft se crean comunidades y equipos interinstitucionales para el control.	Reportes de clientes finales de productos satisfactorios.
Tener una base de datos de históricos para ejecutar con más certeza.	Cronogramas realistas con base en información histórica con desviación menor al 10%
Certificaciones en la metodología paso a paso, creación de e-training para Partners y distribución de software de seguimiento y control mejora los resultados.	Mejora en las competencias de clientes y Partners, gerenciando proyectos con la metodología sugerida.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 49. Estrategias.

Cuentas estratégicas	Comportamiento al Año
Se consolidaron los clientes potenciales en soluciones exitosas.	Aumento de casos exitosos que pueden ser replicados para clientes nuevos en el sector textil
Se integró la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas.	Aumento en ventas de las licencias de los usuarios del sector textil y facilidad en la renovación de los contratos
Se lograron aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas.	Aumento del Pipeline comercial de la compañía.

Servicio y Soporte	Comportamiento al Año.
Capacitación al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.	Satisfacción de los clientes.
Políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.	Aumento en la recompra de las licencias de las soluciones
Óptimas herramientas de seguimiento y control.	Mejoramiento de la imagen en el soporte y servicio al cliente en el sector textil
Buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.	Aumento en el EBIDTA de la compañía.

Ventas empresariales	Comportamiento al Año
Ejecución de nuevas etapas del proyecto.	Aumento en los indicadores de la compañía.
Consolidación de empresas asociadas a la misma solución.	Fortalecimiento del conocimiento del negocio del sector textil.
Capacitación especializada a consultores.	Crecimiento en la estructura de la compañía.
Negociación de paquetes de horas/mes.	Posicionamiento de la marca frente al sector textil.

Rentabilidad	Comportamiento al Año
Aumento en la participación del mercado	Mayor confianza de los accionistas en la compañía.
Incremento en las cuentas estratégicas y en clientes nuevos.	Buenos resultados en los Indicadores.
Aumento de alianzas estratégicas	Mejores condiciones de trabajo para los empleados.
Lanzamiento de nuevos productos.	Mayor presupuesto para crecimiento.
Eficiencia en los procesos para mejorar el margen de contribución.	

Fuente: Elaborada por los autores.

9.2 ELABORACIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS “EJES DE PETER SCHWARTZ”

9.2.1 Agrupación de variables en familias.

Cuadro 50. Familia de variables.

Familia de variables	Variables incluidas en la familia
FAMILIA DE CREACIÓN	1. Alianzas Estratégicas
	2. Innovación
FAMILIA OPERATIVA	1. Ventas Empresariales
	2. Cuentas estratégicas
	3. Servicio al cliente y Soporte
	4. Calidad
	5. Talento humano
	Rentabilidad

Fuente: Elaborada por los autores.

9.2.2 Asociación de las Familias de Variables por Categorías.

Cuadro 51. Asociación de las Familias de Variables por Categorías.

CATEGORÍA 1	FAMILIAS
	RENTABILIDAD
	CATEGORÍA DE CREACIÓN– FINANCIERA
CATEGORÍA 2	CATEGORÍA OPERACIÓN

Fuente: Elaborada por los autores.

9.2.3 Descripción de Escenarios Alternos.

Cuadro 52. Descripción de Escenarios Alternos.

Alta planificación baja ejecución	
Escenario alternativo	
Categoría creación-financiera	+
Categoría operativa	-
Mejoramiento continuo de productos.	Disminución en la confianza de los clientes.
Alto presupuesto en la investigación y desarrollo.	Altos costos en los procesos, haciendo que estos sean ineficientes.
Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.	Baja curva de aprendizaje del talento humano.
Liderazgo en soluciones integrales del sector textil.	Falta de nuevas oportunidades de negocios.
Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	Perdida de participación del mercado.
Alto crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Fallas en la metodología de implementación.
Mejoramiento en el margen de contribución.	Desconocimiento del sector textil.
Liberación oportuna de "parches" para mejorar el sistema.	Área de soporte y servicio al cliente ineficiente..
Valorización de las acciones de la compañía debido a su crecimiento sostenible.	Baja identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.
Aumento de la confianza de los accionistas en la compañía.	Carencia de talento humano capacitado para llevar acabo consultorías.

Microsoft potencia el sector textil sin límites	
Escenario optimista	
Categoría creación-financiera	+
Categoría operativa	+
Política de calidad para la entrega oportuna de los proyectos.	Aumento en la confianza de los clientes.
Aprovechamiento de las cuentas estratégicas para concretar oportunidades comerciales rentables	Mejoramiento en el ciclo de caja
Capacitación en el talento humano en el conocimiento del negocio en el sector textil.	Disminución de costos en los procesos
Mejoramiento continuo de productos.	Incremento del valor de la asesoría debido a la experiencia de los consultores.
Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	
Alto presupuesto en la investigación y desarrollo.	Talento humano calificado para dar soluciones acertadas.
Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.	
Aumento en clientes referidos del sector textil.	Nuevas oportunidades de negocios. (crossselling-up selling).
Mejoramiento en los indicadores de satisfacción del cliente.	Liderazgo en soluciones integrales en sector textil
Alta identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Área de soporte y servicio al cliente sostenible y rentable.
Alto crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Modelo de negocio consolidado y rentable a través de alianzas estratégicas.

...viene de la anterior.

Microsoft en vía de extinción	
Escenario pesimista	
Categoría creación-financiera	-
Categoría operativa	-
Incumplimiento en las fechas de entrega	Disminución en la confianza de los clientes.
Baja calidad en las soluciones implementadas en los clientes	Ineficiencia en el ciclo de caja
Talento humano ineficiente	Altos de costos en los procesos, haciendo que estos sean ineficientes.
Pérdida de cuentas estratégicas	Baja curva de aprendizaje del talento humano
Falta de Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	Baja rentabilidad del modelo de negocios.
Incumplimiento de los compromisos de las alianzas estratégicas	Falta de nuevas oportunidades de negocios.
Poca identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Liderazgo de la competencia en soluciones integrales en sector textil
Baja calidad en el servicio y soporte suministrados	No consecución de alianzas estratégicas.
Bajo presupuesto en la investigación y desarrollo.	Perdida de participación del mercado.
Bajo índice de clientes referidos.	Tecnología obsoleta.

Baja planificación alta ejecución	
Escenario alternativo	
Categoría estratégica-financiera	-
Categoría operativa	+
Falta de liberación de nuevos productos.	Aumento en la confianza de los clientes.
Bajo presupuesto en la investigación y desarrollo.	Bajos costos en los procesos, haciendo que estos sean eficientes.
Deterioro de las alianzas estratégicas.	Alta curva de aprendizaje del talento humano.
Liderazgo de la competencia en soluciones integrales del sector textil.	Aumento de nuevas oportunidades de negocios.
Falta de Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian a los clientes del sector textil.	Aumento en la participación del mercado.
Bajo crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Correcta y oportuna metodología de implementación.
Desmejoramiento en el margen de contribución.	Conocimiento del sector textil.
Desvalorización de las acciones de la compañía debido a su crecimiento sostenible.	Área de soporte y servicio al cliente eficientes.
Disminución de la confianza de los accionistas en la compañía.	Alta identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.
Bajo poder de negociación para realizar alianzas estratégicas.	Disponibilidad de talento humano capacitado para llevar a cabo consultorías.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 53. Categoría Estratégica Financiera.

CATEGORÍA ESTRATÉGICA FINANCIERA (+)			
ALTA PLANIFICACIÓN BAJA EJECUCIÓN		MICROSOFT POTENCIA EL SECTOR TEXTIL.	
Escenario ALTERNATIVO		Escenario OPTIMISTA	
CATEGORIA ESTRATEGICA-FINANCIERA	+	CATEGORIA ESTRATEGICA-FINANCIERA	+
CATEGORIA OPERATIVA	-	CATEGORIA OPERATIVA	+
Mejoramiento continuo de productos.	Disminución en la confianza de los clientes.	Política de calidad para la entrega oportuna de los proyectos.	Aumento en la confianza de los clientes.
Alto presupuesto en la investigación y desarrollo.	Altos costos en los procesos, haciendo que estos sean ineficientes.	Aprovechamiento de las cuentas estratégicas para concretar oportunidades comerciales rentables	Mejoramiento en el ciclo de caja
Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.	Baja curva de aprendizaje del talento humano.	Capacitación en el recurso humano en el conocimiento del negocio en el sector textil.	Disminución de costos en los procesos
Liderazgo en soluciones integrales del sector textil.	Falta de nuevas oportunidades de negocios.	Mejoramiento continuo de productos.	Incremento del valor de la asesoría debido a la experiencia de los consultores.
Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	Perdida de participación del mercado.	Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	
Alto crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Fallas en la metodología de implementación.	Alto presupuesto en la investigación y desarrollo.	Talento humano calificado para dar soluciones acertadas.
Mejoramiento en el margen de contribución.	Desconocimiento del sector textil.	Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.	Nuevas oportunidades de negocios. (cross selling-up selling).
Liberación oportunas de "parches" para mejorar el sistema.	Area de soporte y servicio al cliente ineficiente..	Aumento en clientes referidos del sector textil.	Liderazgo en soluciones integrales en sector textil
Valorización de las acciones de la compañía debido a su crecimiento sostenible.	Baja identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Mejoramiento en los indicadores de satisfacción del cliente.	Area de soporte y servicio al cliente sostenible y rentable.
Aumento de la confianza de los accionistas en la compañía.	Carencia de talento humano capacitado para llevar a cabo consultorías.	Alta identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Modelo de negocio consolidado y rentable a través de alianzas estratégicas.
		Alto crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	
CATEGORÍA OPERATIVA (-)		CATEGORÍA OPERATIVA (+)	
MICROSOFT EN VIA DE EXTINSION.		BAJA PLANIFICACIÓN ALTA EJECUCIÓN.	
Escenario PESIMISTA		Escenario ALTERNATIVO	
CATEGORIA ESTRATEGICA-FINANCIERA	-	CATEGORIA ESTRATEGICA-FINANCIERA	-
CATEGORIA OPERATIVA	-	CATEGORIA OPERATIVA	+
Incumplimiento en las fechas de entrega	Disminución en la confianza de los clientes.	Falta de liberación de nuevos productos.	Aumento en la confianza de los clientes.
Baja calidad en las soluciones implementadas en los	Ineficiencia en el ciclo de caja	Bajo presupuesto en la investigación y desarrollo.	Bajos costos en los procesos, haciendo que estos
Talento humano ineficiente	Altos de costos en los procesos, haciendo que	Deterioro de las alianzas estratégicas.	Alta curva de aprendizaje del talento humano.
Perdida de cuentas estratégicas	Baja curva de aprendizaje del talento	Liderazgo de la competencia en soluciones integrales del sector textil.	Aumento de nuevas oportunidades de negocios.
Falta de Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	Baja rentabilidad del modelo de negocios.	Falta de Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian a los clientes del sector textil.	Aumento en la participación del mercado.
Incumplimiento de los compromisos de las alianzas e	Falta de nuevas oportunidades de negocios.	Bajo crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Correcta y oportuna metodología de implementación.
Poca identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Liderazgo de la competencia en soluciones integrales en sector textil	Desmejoramiento en el margen de contribución.	Conocimiento del sector textil.
Baja calidad en el servicio y soporte suministrados	No consecución de alianzas estratégicas.	Desvalorización de las acciones de la compañía debido a su crecimiento sostenible.	Area de soporte y servicio al cliente eficientes..
Bajo presupuesto en la investigación y desarrollo.	Perdida de participación del mercado.	Disminución de la confianza de los accionistas en la compañía.	Alta identificación de las necesidades de los
Bajo índice de clientes referidos.	Tecnología obsoleta.	Bajo poder de negociación para realizar alianzas estratégicas.	Disponibilidad de talento humano capacitado para

Fuente: Elaborada por los autores.

9.2.4 Construcción y Análisis del Escenario Deseable.

Cuadro 54. Microsoft crecimiento sostenible.

Microsoft crecimiento sostenible.	
Escenario deseable	
Política de calidad para la entrega oportuna de los proyectos.	Aumento en la confianza de los clientes.
Aprovechamiento de las cuentas estratégicas para concretar oportunidades comerciales rentables	Mejoramiento en el ciclo de caja
Capacitación en el talento humano en el conocimiento del negocio en el sector textil.	Disminución de costos en los procesos
Mejoramiento continuo de productos.	Incremento del valor de la asesoría debido a la experiencia de los consultores.
Innovación y desarrollo de nuevas soluciones y herramientas que potencian eficientemente a los clientes del sector textil.	
Alto presupuesto en la investigación y desarrollo.	Talento humano calificado para dar soluciones acertadas.
Fortalecimiento de las alianzas estratégicas.	
Aumento en clientes referidos del sector textil.	Nuevas oportunidades de negocios. (cross & up selling).
Mejoramiento en los indicadores de satisfacción del cliente.	Liderazgo en soluciones integrales en sector textil
Alta identificación de las necesidades de los clientes para personalizar sus soluciones.	Área de soporte y servicio al cliente sostenible y rentable.
Alto crecimiento en los indicadores financieros que le generan valor a la compañía.	Modelo de negocio consolidado y rentable a través de alianzas estratégicas.
Se consolidaron los clientes potenciales en soluciones exitosas.	Aumento de casos exitosos que pueden ser replicados para clientes nuevos en el sector textil
Se integró la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas.	Aumento en ventas de las licencias de los usuarios del sector textil y facilidad en la renovación de los contratos
Se lograron aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas.	Aumento del Pipeline comercial de la compañía.
Ejecución de nuevas etapas del proyecto.	Aumento en los indicadores de la compañía.
Consolidación de empresas asociadas a la misma solución.	Fortalecimiento del conocimiento del negocio del sector textil.
Capacitación especializada a consultores.	Crecimiento en la estructura de la compañía.
Negociación de paquetes de horas/mes.	Posicionamiento de la marca frente al sector textil.
Incremento de nuevas soluciones para el sector textil, buscando siempre mejores estándares de calidad y servicio.	Reconocimiento a Microsoft por sus logros en el desarrollo de nuevas soluciones para el sector textil.
Creación de grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.	Aumento en la competitividad de las compañías textiles y del país
Aumento en la participación del mercado	Mayor confianza de los accionistas en la compañía.
Incremento en clientes nuevos.	Mejores condiciones de trabajo para los empleados.
Lanzamiento de nuevos productos.	Mayor presupuesto para crecimiento.

...continúa.

...viene del anterior.

Eficiencia en procesos para mejorar el margen de contribución.	Aumento en el portafolio productos y servicios.
Optimización del presupuesto de marketing.	Cobertura de nuevos mercados, gracias a las alianzas.
Selección de proveedores especializados.	Liderazgo las ventas de soluciones en el sector textil.
Diseño de una propuesta de valor atractiva.	Satisfacción de los clientes.
Diseño de una estrategia para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.	Aumento en el EBIDTA de la compañía.
Condiciones óptimas de rentabilidad por una eficiente implementación de los proyectos.	
Capacitación al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.	
Políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.	
Óptimas herramientas de seguimiento y control.	
Bueno manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.	

Fuente: Elaborada por los autores.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

En el año 2015 la división de soluciones de negocio de Microsoft tiene el liderazgo en soluciones innovadoras en el sector textil, retornando a la inversión del 15% de su presupuesto. Los “Centros de Innovación Microsoft (MIC)” unen a los diferentes interesados para potenciar el sector textil como lo son el gobierno, académicos y participantes de la industria.

La capacidad local de innovación aumenta y se crea un clúster con el sector textil para desarrollo de prototipos, pruebas para que los socios, estudiantes y empresarios intervengan en el proceso.

Se logran alianzas estratégicas que desarrollan las habilidades en el capital intelectual colombiano y enriquecen la cadena de valor de los textileros. Los Partners con base en su experiencia fortalece las relaciones con los clientes finales logran hacerse socios de negocio escalando ventas por referidos.

Se ha logrado una calidad que valora el mercado y las pruebas de producto de software por su metodología integral han permitido disminuir el tiempo de implementación. Las renovaciones de licencias están al día y las migraciones han bajado el nivel de impacto en las operaciones de las organizaciones.

Lo anterior y las estrategias de plataformas Web especializadas y servicios en línea, hacen que los clientes sean mejor comprendidos y se hayan acercado a Microsoft como fuente de consulta en decisiones tecnológicas.

Las ventas consultivas se han incrementado con base en el conocimiento del cliente y del sector. Se ha logrado dinamizar la economía con la construcción de buenas prácticas.

Como resultado de lo anterior, las horas de servicios de consultoría y arquitectura de soluciones, han tenido un incremento en la demanda lo que ha permitido facturar a tarifas de expertos internacionales la mano de obra local y exportar servicios a otros países de la región.

Con la mano de obra calificada que se ha construido ha sido necesario crear políticas especiales para retener empleados más efectivos. Los mejores talentos convocan a empleados, Partners, clientes y comunidad especializada a realizar cursos y certificaciones para poder entender y dominar las soluciones textiles.

Con lo anterior se disminuyen inconvenientes técnicos y funcionales en el desarrollo de los proyectos, mejorando la calidad de las implementaciones y

gestionando riesgos de tener clientes insatisfechos que hagan una mala publicidad a partir de su experiencia.

Logrando todo lo anterior, el crecimiento de los ingresos llega a la meta y apalanca nuevas ofertas que agregan valor al sector y se amplían a áreas de gestión de contenidos, la inteligencia empresarial, gestión de relaciones con clientes (CRM).

10.1.1 Formulación y Construcción de los Objetivos Estratégicos.

Cuadro 55. Construcción de los Objetivos Estratégicos 1.

OBJETIVO 1. Lograr que el presupuesto de Microsoft destinado para innovación sea del 15% al 2015.	
FORTALEZAS	Políticas y cultura de investigación y desarrollo.
	Estrategia de liderazgo basada en la innovación.
	Reclutamiento del mejor talento humano.
	Alta barrera de entrada para ofrecer soluciones integrales.
OPORTUNIDADES	Retroalimentación con los clientes para mejorar las herramientas de las soluciones.
	Retorno sobre la inversión por el lanzamiento de nuevos productos.
	Generación de patentes que sean rentables en el mediano plazo.
	Posibilidad de lograr un monopolio por soluciones muy diferenciadas.
DEBILIDADES	Perdida de ventajas por fuga de talentos.
	Liberación de productos incompletos.
	Baja Calidad de las soluciones lanzadas.
	Focalización errada de recursos disponibles.
AMENAZAS	Surgimiento de nuevos competidores con soluciones innovadoras.
	Resistencia de los clientes por cambiar sus herramientas tradicionales.
	Presupuesto de inversión del sector en tecnología.
	Velocidad de la obsolescencia de las soluciones.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 56. Construcción de los Objetivos Estratégicos 2.

OBJETIVO 2. Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015.	
FORTALEZAS	Conocimiento y experiencia en la implementación de soluciones integrales en la mayoría de los segmentos de la economía.
	Innovación y calidad de los productos
	Reconocimiento por parte de los clientes sobre la marca Microsoft.
	Alto presupuesto para desarrollar nuevas tecnologías.
OPORTUNIDADES	El sector textil colombiano es un mercado potencial para la implementación de las soluciones integrales que brinda Microsoft
	Las tendencias de unir servicios para dar mejores propuestas de valor están en pleno auge.
	Capacidad de negociación por el flujo de caja. Adquisición de nuevas compañías, para integrarlas
DEBILIDADES	Altos costos en la implementación de las soluciones.
	Alto impacto en la rotación del personal.
AMENAZAS	Bajo aseguramiento de la calidad de la solución.
	Un mal manejo en la imagen corporativa de Microsoft por enfrentamientos y demandas.
	Mercado objetivo limitado

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 57. Construcción de los Objetivos Estratégicos 3.

OBJETIVO 3. Lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos al 2015.	
FORTALEZAS	Metodología de paso seguro para ejecutar los proyectos con base en información histórica.
	Desarrollo de competencias de gerentes de proyecto en clientes y Partners.
	Laboratorios integrados con innovación para incluir a terceros en la mejora de resultados.
	Experiencia al servicio de nuevas implementaciones a partir de alianzas con expertos.
OPORTUNIDADES	Tendencia fuerte de personas certificadas como gerentes de proyecto internacionales.
	Llegar por medio de contactos empresariales al clusters del sector textil para interactuar en profundizar desarrollos y pruebas.
	Expertos italianos que transfieran conocimiento de buenas prácticas para formar personas localmente.
DEBILIDADES	Acomodación de buenas prácticas internacionales a aspectos impositivos dentro del país.
	Rotación de personal hacía otros proyectos y hacía otras empresas.
AMENAZAS	Paros por sindicatos que muevan cronogramas con la programación realizada.
	Cambios en las condiciones de reportes tributarios o de reporte financiero impositivo.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 58. Construcción de los Objetivos Estratégicos 4.

OBJETIVO 4. Lograr que el 60% de los clientes de Microsoft Colombia sean cuentas estratégicas al 2015.	
FORTALEZAS	Innovación y calidad de las soluciones integrales.
	Clara propuesta de valor de las soluciones que brindan eficiencia
	Respaldo por el reconocimiento de la marca, al tomar una decisión de una alta inversión.
	Alto presupuesto para desarrollar soluciones innovadoras.
OPORTUNIDADES	Pocos competidores con soluciones integrales.
	Mercado potencial para soluciones integrales.
	Aumentar las cuentas estratégicas a través de las alianzas estratégicas.
	Fácil posibilidad de expansión en el mercado textil nacional e internacional
DEBILIDADES	Pocas instalaciones Microsoft en el sector textil colombiano.
	Deterioro del relacionamiento con los clientes del sector textil, por complejidad y duración de los proyectos.
	Escaso talento humano calificado en el sistema y en el sector.
	Disminución de la calidad de la solución por personalizaciones en los clientes.
AMENAZAS	Fuga de conocimientos con la rotación del personal
	Barreras de entrada para soluciones integrales por variedad de herramientas utilizadas por los clientes.
	Bajo conocimiento por parte de los clientes sobre los beneficios de las soluciones.
	Alta resistencia al cambio, para el mejoramiento de los procesos.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 59. Construcción de los Objetivos Estratégicos 5.

OBJETIVO 5. Mantener a servicio y soporte con un índice de satisfacción del cliente de 85 al 2015	
FORTALEZAS	Calidad en la entrega de los servicios.
	Rapidez y efectividad en las soluciones de los casos escalados.
	Procesos definidos para la implementación de los proyectos.
	Mejoramiento de los productos.
OPORTUNIDADES	Aumento en la confianza de los clientes frente a las soluciones.
	Dedicación personalizada a las cuentas estratégicas.
	Entendimiento de las necesidades de los clientes por un excelente relacionamiento.
DEBILIDADES	Poca orientación al servicio por parte de los consultores por tener bajo entrenamiento.
	Incumplimiento en las fechas de entrega.
	Desilusión de los clientes por la carga de la implementación.
AMENAZAS	Especialización de la competencia en el mejoramiento de la calidad del servicio.
	Malas referencias de los clientes por trabajos desacertados.
	Baja calidad y aumento de los costos del producto.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 60. Construcción de los Objetivos Estratégicos 6.

OBJETIVO 6. Lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil al 2015.	
FORTALEZAS	Transferencia de conocimiento por parte de expertos internacionales.
	Transferencia de conocimiento por parte de expertos internacionales.
	Utilización de plataformas para descargar documentos y manuales.
	Creación en curso de e-learning, e-training y simuladores para respaldar el examen de certificación.
OPORTUNIDADES	Creación de alianzas con expertos italianos que se comprometan en la transferencia de conocimiento.
	Crear red social con herramienta Wiki para dar dinamismo en complementar manuales.
	Nuevos afiliados a Microsoft que incrementa oportunidades de negocio y da publicidad.
DEBILIDADES	Baja demanda de personas para la certificación por tamaño del sector y ofertas en el mercado laboral.
	Inversión alta para desplegar toda la estructura de entrenamiento y capacitación.
AMENAZAS	En implementaciones iniciales, la distancia geográfica disminuye la puesta en marcha de procesos largos.
	Revaluación del Euro hace más costoso traer expertos de Europa
	Alta resistencia al cambio en sectores tradicionales.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 61. Construcción de los Objetivos Estratégicos 7.

OBJETIVO 7. Tener ventas empresariales en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio al 2015.	
FORTALEZAS	Talento humano capacitado y potencializado por las alianzas estratégicas.
	Integración en todas las áreas de la compañía para dar soluciones oportunas y de calidad.
	Metodología comprobada para implementaciones exitosas
	Diversos canales para transferencia de conocimiento que potencian al cliente.
OPORTUNIDADES	Posibilidad de aumentar las horas de consultoría usando la estrategia de Partners.
	Posibilidad de venta de paquete de horas post implementación.
	Facilidad de diversificar servicios ofrecidos.
DEBILIDADES	Baja homogeneidad del conocimiento del equipo de trabajo.
	Desaprovechamiento del rol del consultor en las implementaciones de las soluciones en los clientes.
	No definición del alcance detallado de los contratos.
	Lenta solución de casos de soporte.
AMENAZAS	Pérdida de la credibilidad por parte de los clientes frente a las soluciones.
	Asignación parcial de líderes de procesos en los proyectos.

Fuente: Elaborada por los autores.

Cuadro 62. Construcción de los Objetivos Estratégicos 8.

OBJETIVO 8. Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015.	
FORTALEZAS	Crecimiento constante por afiliación de Partners.
	Facilidad en la renovación de los contratos de licenciamiento.
	Posibilidad de optimización de costos por el modelo logístico.
	Diversidad de ingresos que fortalece el flujo de caja.
OPORTUNIDADES	Aumento en la valorización de la acción.
	Redistribución y reinversión de las utilidades registradas.
	Capacidad de negociación por el flujo de caja.
	Adquisición de nuevas compañías, para integrarlas
DEBILIDADES	Aumento en la carga tributaria.
	Categorización de monopolio.
AMENAZAS	Altos costos de la mano de obra.
	Pérdida de participación frente a la competencia.
	Reducción en el margen de contribución.

Fuente: Elaborada por los autores.

10.1.2 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.

Cuadro 63. Acciones construcción escenarios.

OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
OBJETIVO 1. Lograr que el presupuesto de Microsoft Colombia destinado para innovación del 15% al 2015.	Iniciar co-creación con el sector textil para ofrecer soluciones innovadoras.
	Crear grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.
	Innovar en el desarrollo de los productos.
	Desarrollar las competencias de investigación del talento humano
	Conocer de las necesidades del sector textil
	Actualizar constantemente la tecnología de los productos.
	Ampliar el capital tecnológico para comprar conocimiento.
	Aumentar el número de las patentes de MICROSOFT.
OBJETIVO 2. Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015.	Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas.
	Diseñar propuestas de valor atractivas.
	Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.
	Tener condiciones óptimas de rentabilidad para lograr una eficiente implementación de los proyectos.
	Tener un talento humano competente
	Generar credibilidad en los inversionistas
	Lograr alianzas estratégicas con clientes de base instalada.
	Realizar ventas de una única solución a grupos empresariales
OBJETIVO 3. Lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos al 2015.	Comunicar y entrenar a los gerentes de proyecto en la metodología paso seguro.
	Mejorar el proceso de levantamiento de requerimientos en la etapa de preventa.
	Integrar en el laboratorio de pruebas antes de lanzamiento de nuevas versiones a usuarios.
	Recolectar y utilizar datos históricos en las estimaciones de tiempos del proyecto
	Hacer un manejo concienzudo de los riesgos del proyecto.
	Monitorear oportunidad de las respuestas servicio y soporte.
	Mejorar comunicación en instalación de mejoras.
OBJETIVO 4. Lograr que el 60% de los clientes de Microsoft Colombia sean cuentas estratégicas al 2015.	Consolidar a los clientes potenciales en soluciones exitosas conociendo a profundidad su negocio.
	Tener presencia de Microsoft en las principales ciudades textiles para mejorar la oportunidad en las respuestas.
	Integrar la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas.
	Aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas.
	Innovar y tener calidad en los productos y servicios proyectando las soluciones en el mediano plazo con base en el conocimiento del cliente.

...continúa.

...viene del anterior.

OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
	<p>Coordinar con Partners documentación de casos de éxito y centro de experiencias del sector.</p> <p>Utilizar estrategias de ventas (Cross selling)(Up selling)</p> <p>Crear propuestas de valor irrechazable de las soluciones que brindan eficiencia</p> <p>Desarrollar las competencias del talento humano</p>
<p>OBJETIVO 5. Mantener a servicio y soporte con un índice de satisfacción del cliente de 85 al 2015.</p>	<p>Capacitar al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.</p> <p>Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.</p> <p>Generar óptimas herramientas de seguimiento y control.</p> <p>Implementar un buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.</p> <p>Mantener una eficiente línea de soporte y servicio al cliente.</p> <p>Contratar a un mayor número de personas con experiencia en venta consultiva.</p>
<p>OBJETIVO 6. Lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil al 2015.</p>	<p>Crear cursos en las plataformas a las que acceden Partners y clientes.</p> <p>Desarrollar simulador para practicar previo a la certificación de funcionalidades del sector textil.</p> <p>Desarrollar competencias de inteligencia emocional para mejorar en la construcción de cuentas estratégicas.</p> <p>Incentivar la certificación como Gerente de Proyectos.</p> <p>Hacer planes de incentivos y retención de personal clave.</p> <p>Fomentar la creatividad e innovación premiando el emprendimiento y decisión al iniciar proyectos con ideas nuevas.</p> <p>Instaurar política de lecciones aprendidas para aprender de experiencias en proyectos.</p> <p>Integrar activamente a la academia en desarrollo de nuevos proyectos.</p> <p>Capacitar personal de ventas en múltiples soluciones</p>
<p>OBJETIVO 7. Tener ventas empresariales en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio al 2015.</p>	<p>Brindar capacitación especializada a consultores.</p> <p>Negociar paquetes de horas/mes.</p> <p>Integrar a todas las áreas de la compañía para brindar un mejor soporte.</p> <p>Tener presencia de los consultores de Microsoft en las principales ciudades textileras</p> <p>Realizar consultorías personalizadas a cuentas estratégicas</p> <p>Implementar metodologías exitosas comprobadas</p> <p>Ejecutar nuevas etapas del proyecto.</p>
<p>OBJETIVO 8. Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015.</p>	<p>Aumentar la participación del mercado</p> <p>Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos.</p> <p>Aumentar las alianzas estratégicas.</p> <p>Lanzar nuevos productos de calidad</p> <p>Ser más eficientes en los procesos para mejorar el margen de contribución.</p> <p>Optimizar el presupuesto de marketing.</p> <p>Lograr una estructura financiera sólida.</p> <p>Buscar alternativas de apalancamiento</p>

Fuente: Elaborada por los autores.

10.1.3 Matriz de Importancia y Gobernabilidad.

Cuadro 64. Calificación de la Temporalidad de las Diferentes Acciones (lgo).

No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Consolidar a los clientes potenciales en soluciones exitosas	100	30
2	Tener presencia de Microsoft en las principales ciudades textileras	70	70
3	Integrar la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas.	70	30
4	Aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas.	100	30
5	Innovar y tener calidad en los productos.	100	100
6	Coordinar con Partners documentación de casos de éxito y centro de experiencias del sector.	100	30
7	Utilizar estrategias de ventas (Cross selling)(Up selling)	30	100
8	Crear propuestas de valor de las soluciones que brindan eficiencia	70	100
9	Desarrollar las competencias del talento humano	100	100
10	Brindar capacitación especializada a consultores.	100	100
11	Negociar atractivos paquetes de horas/mes.	70	100
12	Integrar a todas las áreas de la compañía para brindar un mejor soporte.	30	70
13	Tener presencia de los consultores de Microsoft en las principales ciudades textileras	30	70
14	Realizar consultorías personalizadas a cuentas estratégicas	30	30
15	Implementar metodologías exitosas comprobadas	70	30
16	Ejecutar nuevas etapas del proyecto.	70	70
17	Iniciar co-creación con el sector textil para ofrecer soluciones innovadoras..	100	100
18	Crear grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.	70	100
19	Innovar en el desarrollo de los productos.	100	100
20	Desarrollar las competencias de investigación del talento humano	70	100
21	Conocer de las necesidades del sector textil	100	70
22	Actualizar constantemente la tecnología de los productos.	70	70
23	Ampliar el capital tecnológico para comprar conocimiento.	70	100
24	Aumentar el número de las patentes de MICROSOFT.	100	70
25	Aumentar la participación del mercado	100	30
26	Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos.	100	70
27	Aumentar las alianzas estratégicas.	100	30
28	Lanzar nuevos productos con calidad	70	100
29	Ser más eficientes en los procesos para mejorar el margen de contribución.	70	70
30	Optimizar el presupuesto de marketing.	30	100
31	Lograr una estructura financiera sólida.	100	70
32	Buscar alternativas de apalancamiento	30	100

...continúa.

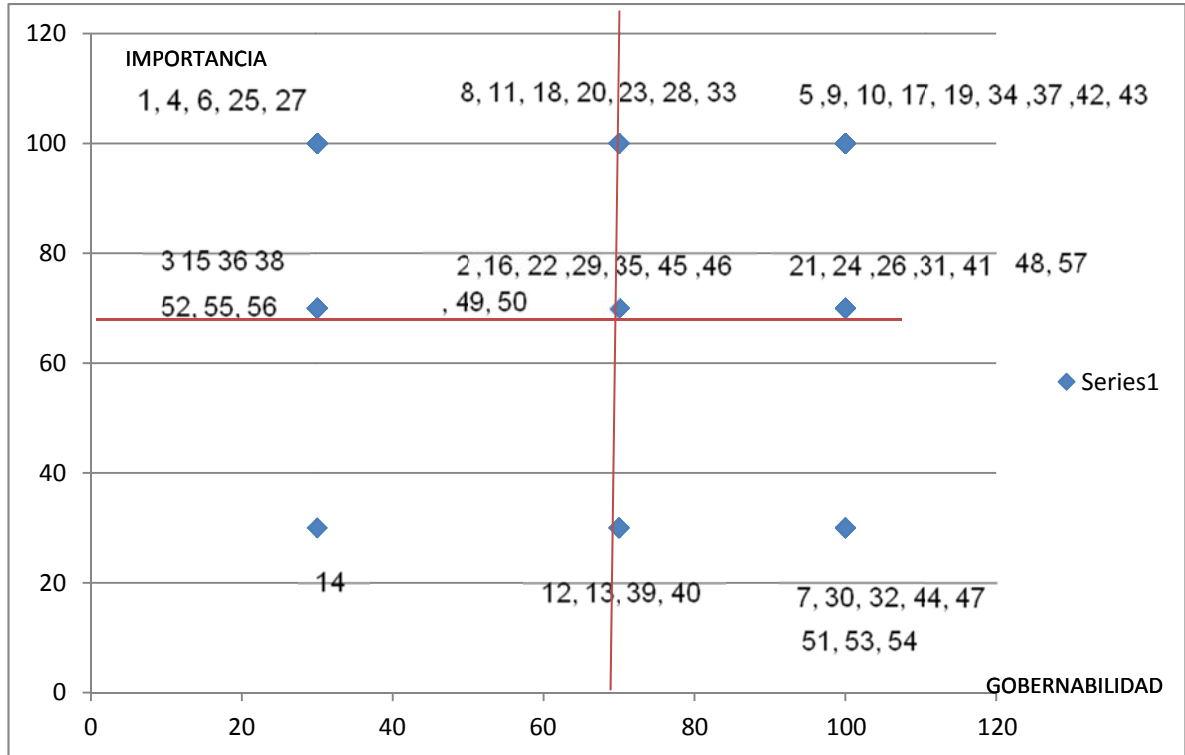
...viene del anterior.

33	Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas.	70	100
34	Diseñar propuestas de valor atractivas.	100	100
35	Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.	70	70
36	Tener condiciones óptimas de rentabilidad para lograr una eficiente implementación de los proyectos.	70	30
37	Tener un talento humano competente	100	100
38	Generar credibilidad en los inversionistas	70	30
39	Lograr alianzas estratégicas con clientes de base instalada.	30	70
40	Realizar ventas de una única solución a grupos empresariales	30	70
41	Tener un sólido Know How del negocio	100	70
42	Capacitar al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.	100	100
43	Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.	100	100
44	Generar óptimas herramientas de seguimiento y control.	30	100
45	Implementar un buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.	70	70
46	Mantener una eficiente línea de soporte y servicio al cliente.	70	70
47	Contratar a un mayor número de gentes con experiencia en venta consultiva.	30	100
48	Comunicar y entrenar a los gerentes de proyecto en la metodología paso seguro.	70	100
49	Mejorar el proceso de levantamiento de requerimientos en la etapa de preventa.	70	70
50	Integrar en el laboratorio de pruebas antes de lanzamiento de nuevas versiones a usuarios.	70	70
51	Recolectar y utilizar datos históricos en las estimaciones de tiempos del proyecto	30	100
52	Hacer un manejo concienzudo de los riesgos del proyecto.	30	70
53	Crear cursos en las plataformas a las que acceden Partners y clientes.	30	100
54	Desarrollar simulador para practicar previo a la certificación de funcionalidades del sector textil.	70	100
55	Desarrollar competencias de inteligencia emocional para mejorar en la construcción de cuentas estratégicas.	30	70
56	Incentivar la certificación como Gerente de Proyectos.	30	70
57	Hacer planes de incentivos y retención de personal clave.	70	100

Fuente: Elaborada por los autores.

10.1.4 Ubicación de las acciones.

Gráfica 6. Ubicación de las acciones.



Fuente: Elaborada por los autores.

10.1.5 Acciones de Ejecución Inmediata.

Acciones de Ejecución Inmediata	
ACCIÓN 1	Crear propuestas de valor de las soluciones que brindan eficiencia
ACCIÓN 2	Negociar atractivos paquetes de horas/mes.
ACCIÓN 3	Crear grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.
ACCIÓN 4	Desarrollar las competencias de investigación del talento humano
ACCIÓN 5	Ampliar el capital tecnológico para comprar conocimiento.
ACCIÓN 6	Lanzar nuevos productos con calidad
ACCIÓN 7	Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas.
ACCIÓN 8	Conocer de las necesidades del sector textil
ACCIÓN 9	Aumentar el número de las patentes de Microsoft.
ACCIÓN 10	Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos.
ACCIÓN 11	Lograr una estructura financiera sólida.
ACCIÓN 12	Tener un sólido Know How del negocio

...continúa.

...viene del anterior.

Acciones de Ejecución Inmediata	
ACCIÓN 13	Tener presencia de Microsoft en las principales ciudades textiles
ACCIÓN 14	Ejecutar nuevas etapas del proyecto.
ACCIÓN 15	Actualizar constantemente las tecnologías de los productos.
ACCIÓN 16	Ser más eficientes en los procesos para mejorar el margen de contribución.
ACCIÓN 17	Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.
ACCIÓN 18	Implementar un buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.
ACCIÓN 19	Mantener una eficiente línea de soporte y servicio al cliente.
ACCIÓN 20	Innovar y tener calidad en los productos.
ACCIÓN 21	Desarrollar las competencias del talento humano
ACCIÓN 22	Brindar capacitación especializada a consultores.
ACCIÓN 23	Iniciar co-creación con el sector textil para ofrecer soluciones innovadoras.
ACCIÓN 24	Innovar en el desarrollo de los productos.
ACCIÓN 25	Diseñar propuestas de valor atractivas.
ACCIÓN 26	Tener un talento humano competente
ACCIÓN 27	Capacitar al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.
ACCIÓN 28	Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.
ACCIÓN 29	Capacitar al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.
ACCIÓN 30	Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.
ACCIÓN 31	Comunicar y entrenar a los gerentes de proyecto en la metodología paso seguro.
ACCIÓN 32	Hacer planes de incentivos y retención de personal clave

Fuente: Elaborada por los autores.

10.1.6 Árbol de Pertinencia.

Gráfica 7. Opción estratégica.

Opción estratégica		
Propósitos	Objetivos	Acciones
Potenciar con soluciones Microsoft, las capacidades de operación de los Clientes del sector textil en Colombia.	OBJETIVO 1. Lograr que el presupuesto de Microsoft Colombia destinado para innovación del 15% al 2015.	Aumentar el presupuesto de inversión en investigación y desarrollo de nuevas soluciones.
		Crear grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones.
		Innovar en el desarrollo de los productos.
		Desarrollar las competencias de investigación del talento humano
		Conocer de las necesidades del sector textil
		Actualizar constantemente la tecnología de los productos.
		Ampliar el capital tecnológico para comprar conocimiento.
		Aumentar el número de las patentes de Microsoft.
	OBJETIVO 2. Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015.	Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas.
		Diseñar propuestas de valor atractivas.
		Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.
		Tener condiciones óptimas de rentabilidad para lograr una eficiente implementación de los proyectos.
		Tener un talento humano competente
		Generar credibilidad en los inversionistas
		Lograr alianzas estratégicas con clientes de base instalada.
		Realizar ventas de una única solución a grupos empresariales
	Tener un sólido Know How del negocio	
	OBJETIVO 3. Lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos al 2015.	Comunicar y entrenar a los gerentes de proyecto en la metodología paso seguro.
		Mejorar el proceso de levantamiento de requerimientos en la etapa de preventa.
		Integrar en el laboratorio de pruebas antes de lanzamiento de nuevas versiones a usuarios.

...continúa.

...viene del anterior.

Opción estratégica		
Propósitos	Objetivos	Acciones
		Recolectar y utilizar datos históricos en las estimaciones de tiempos del proyecto
		Hacer un manejo concienzudo de los riesgos del proyecto.
		Monitorear oportunidad de las respuestas servicio y soporte.
		Mejorar comunicación en instalación de mejoras.
	OBJETIVO 4. Lograr que el 60% de los clientes de Microsoft Colombia sean cuentas estratégicas al 2015.	Consolidar a los clientes potenciales en soluciones exitosas.
		Tener presencia de MICROSOFT en las principales ciudades textiles
		Integrar la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas.
		Aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas.
		Innovar y tener calidad en los productos.
		Generar experiencia en la implementación de soluciones en el sector textil
		Utilizar estrategias de ventas (Cross selling)(Up selling)
		Crear propuestas de valor de las soluciones que brindan eficiencia
	OBJETIVO 5. Mantener a servicio y soporte con un índice de satisfacción del cliente de 85 al 2015.	Desarrollar las competencias del talento humano
		Capacitar al talento humano del área de soporte y servicio al cliente.
		Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente.
		Generar óptimas herramientas de seguimiento y control.
		Implementar un buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente.
		Mantener una eficiente línea de soporte y servicio al cliente.

...continúa.

...viene del anterior.

Opción estratégica			
Propósitos	Objetivos	Acciones	
	OBJETIVO 6: Lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil al 2015.	Contratar a un mayor número de gentes con experiencia en venta consultiva.	
		Crear cursos en las plataformas a las que acceden Partners y clientes.	
		Desarrollar simulador para practicar previo a la certificación de funcionalidades del sector textil.	
		Desarrollar competencias de inteligencia emocional para mejorar en la construcción de cuentas estratégicas.	
		Incentivar la certificación como Gerente de Proyectos.	
			Hacer planes de incentivos y retención de personal clave.
	OBJETIVO 7. Tener ventas empresariales en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio al 2015.		Brindar capacitación especializada a consultores.
			Negociar atractivos paquetes de horas/mes.
			Integrar a todas las áreas de la compañía para brindar un mejor soporte.
			Tener presencia de los consultores de MICROSOFT en las principales ciudades textileras
			Realizar consultorías personalizadas a cuentas estratégicas
			Implementar metodologías exitosas comprobadas
			Ejecutar nuevas etapas del proyecto.
	OBJETIVO 8. Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015.		Aumentar la participación del mercado
			Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos.
			Aumentar las alianzas estratégicas.
			Lanzar nuevos productos de calidad
			Ser más eficientes en los procesos para mejorar el margen de contribución.
			Optimizar el presupuesto de marketing.
			Lograr una estructura financiera sólida.

Fuente: Elaborada por los autores.

11. PLAN DE ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN

11.1 ANÁLISIS MORFOLÓGICO DE LAS VARIABLES

Tabla 21. Componentes indicador opciones de futuro.

COMPONENTES		INDICADOR	OPCIONES DE FUTURO		
			No deseable	Tendencial	Deseable
A	Innovación	Presupuesto para la innovación	0-13%	14-15%	>15%
B	Alianzas Estratégicas	Numero de Alianzas Estratégicas	0-1	0-3	>3
C	Calidad	Efectividad de Proyectos	0-75%	76%-84%	>85%
D	Cuentas Estratégicas	Cantidad de Cuentas Estratégicas	0-25%	26%-59%	>60%
E	Servicio y Soporte	Satisfacción del Cliente	<78	78-85	>85
F	Talento Humano	Número de Personas Certificadas	<100	101-299	>300
G	Ventas Empresariales	Horas contratadas	<5760	5760-8999	>9000
H	Rentabilidad	Ebidta (Medido Millones de USD)	<21.986	21.986-22.644	>22.645

Fuente: Elaborada por los autores.

11.1.1 Correlación Objetivos Asociados vs. Objetivos Estratégicos (actores).⁶¹ ®

Cuadro 65. Correlación objetivos

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES (LOS QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN) ANÁLISIS, COMO PODRÍAN APORTAR EN LA EJECUCIÓN Y LOGRO DE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
(69) Crecimiento de la rentabilidad para obtener un mayor recaudo de impuestos	1. Aumentar presupuesto en inversión en innovación. 2. Crear políticas eficientes para generar EBITDA. 3. Generar avances en la competitividad de las empresas del sector.	Junta Directiva, Accionistas, Empresas y Organizaciones Textileras, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad Local, Sindicatos, Partners que Intervienen unidos para hacer relaciones políticas y acercamientos gremiales para lograr acuerdos sectoriales que puedan tener incentivos de crecimiento económico sin castigar la valoración de las empresas	Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015	* Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos. * Lanzar nuevos productos con calidad * Lograr una estructura financiera solida.
(75) Redistribución de la rentabilidad en los trabajadores (sector textil)	1. Aumento de las alianzas estratégicas para que haya una mayor inversión en el país 2. Transferencia de conocimiento 3. Integración en la cadena de valor	Empresas y organizaciones textileras, Competidores, Gobierno, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Sindicatos, Partners; aportan para lograr mejorar las condiciones de los trabajadores del sector textil y compartir experiencias, conocimientos y mejoras del sector.	Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015	* Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos. * Lanzar nuevos productos con calidad * Lograr una estructura financiera solida.

...continúa.

⁶¹ SIERRA ARIAS, Dario. Cuadro Autoría.

...viene del anterior.

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES (LOS QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN) ANÁLISIS, COMO PODRÍAN APORTAR EN LA EJECUCIÓN Y LOGRO DE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
(20) Potenciar y darle sinergia a las alianzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevas líneas de negocio 2. Obtener educación y conocimiento 3. Estabilidad de condiciones laborales de los trabajadores 	<p>Accionistas, Junta Directiva, Gobierno, Empresas y organizaciones textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad local, Partners; pueden mantener las condiciones de los trabajadores actuales y contribuir al sector y empleados de textiles para mejorar sus competencias haciendo transferencia de conocimiento y dando posibilidad cultivar talentos regionales.</p>	<p>Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas. * Tener un sólido Know How del negocio. * Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías.
(31) Crecimiento de las cuentas estratégicas para obtener un mayor recaudo de impuestos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar presupuesto en inversión en innovación. 2. Crear políticas eficientes para generar EBITDA. 3. Generar avances en la competitividad de las empresas del sector. 	<p>Junta Directiva, Accionistas, Empresas y Organizaciones Textiles, Competidores, Proveedores, Trabajadores, Comunidad Local, Sindicatos, Partners que Intervienen unidos para hacer relaciones políticas y acercamientos gremiales para lograr acuerdos sectoriales que puedan tener incentivos de crecimiento económico sin castigar la valoración de las empresas</p>	<p>Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos. * Lanzar nuevos productos con calidad * Lograr una estructura financiera sólida.

Fuente: Elaborada por los autores.

11.1.2 Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 66. Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	Ebidta (Medido Millones de USD)	>22.645	Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar las cuentas estratégicas y en clientes nuevos. * Lanzar nuevos productos con calidad * Lograr una estructura financiera solida. 	Gerente Financiero
	PERSPECTIVA DE CLIENTE	Cuentas Estratégicas	Cantidad de Cuentas Estrategicas	>60%	Lograr que el 60% de los clientes de Microsoft Colombia sean cuentas estratégicas al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Crear propuestas de valor de las soluciones que brindan eficiencia. * Desarrollar las competencias del talento humano.
Ventas Empresariales		Horas contratadas	>9000	Tener ventas empresariales en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidar a los clientes potenciales en soluciones exitosas conociendo a profundidad su negocio. * Integrar la plataforma de las soluciones para centralizar la operación de los clientes en la cadena de abastecimiento, producción y ventas. * Aumentar los referidos por cada una de las cuentas estratégicas. * Utilizar estrategias de ventas (Cross selling)(Up selling) 	Gerente Comercial

...continúa.

...viene del anterior.

PERSPECTIVAS DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Servicio y Soporte	Satisfaccion del Cliente	>85	Mantener a servicio y soporte con un índice de satisfacción del cliente de 85 al 2015	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar un buen manejo de CRM detectando nuevas oportunidades y necesidades del cliente. * Mantener una eficiente línea de soporte y servicio al cliente. * Implementar políticas y procedimientos eficientes en calidad y tiempo de respuesta en el servicio al cliente. 	Gerente Servicio y Soporte
	Calidad	Efectividad de Proyectos	>85%	Lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicar y entrenar a los gerentes de proyecto en la metodología paso seguro. * Mejorar el proceso de levantamiento de requerimientos en la etapa de preventa. * Integrar en el laboratorio de pruebas antes de lanzamiento de nuevas versiones a usuarios. 	Gerente Procesos y Procedimientos
	Alianzas Estratégicas	Numero de Alianzas Estrategicas	>3	Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Formalizar alianza con clúster del sector textil para desarrollo de prototipos y pruebas conjuntas. * Tener un sólido Know How del negocio. * Diseñar estrategias para compartir las oportunidades comerciales entre las compañías. 	Gerente de Soluciones
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Talento Humano	Numero de Personas Certificadas	>300	Lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer planes de incentivos y retención de personal clave. * Desarrollar simulador para practicar previo a la certificación de funcionalidades del sector textil. * Crear cursos en las plataformas a las que acceden Partners y clientes. 	Gerente RRHH
	Innovación	Presupuesto para la inovaccion	>15%	Lograr que el presupuesto de Microsoft destinado para innovación sea del 15% al 2015.	<ul style="list-style-type: none"> * Iniciar co-creación con el sector textil para ofrecer soluciones innovadoras. * Crear grupos dedicados al desarrollo de nuevas soluciones. * Aumentar el número de las patentes de Microsoft. * Innovar en el desarrollo de los productos. 	MIC

Fuente: Elaborada por los autores.

11.1.3 Balance Scorecard.

Cuadro 67. Mapa BSC.

PROSPECTIVAS	COMPONENTES FACTORES CLAVES	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA		<p>OBJETIVO 8. Lograr un incremento en el EBITDA del 3% en la división Microsoft Business al 2015.</p>
DEL CLIENTE		<p>OBJETIVO 4. Lograr que el 60% de los clientes de Microsoft Colombia sean cuentas estratégicas al 2015.</p> <p>OBJETIVO 7. Tener ventas empresariales en el sector textil con clientes que implementen un producto nuevo y utilicen 9000 horas de servicio al 2015.</p>
DE LOS PROCESOS		<p>OBJETIVO 3. Lograr que el 85% de los proyectos terminen con calidad, a tiempo y sin pendientes técnicos al 2015.</p> <p>OBJETIVO 2. Lograr un número de 3 alianzas estratégicas en el sector textil al 2015.</p> <p>OBJETIVO 5. Mantener a servicio y soporte con un índice de satisfacción del cliente de 85 al 2015.</p>
DEL CRECIMIENTO		<p>OBJETIVO 1. Lograr que el presupuesto de Microsoft Colombia destinado para innovación del 15% al 2015.</p> <p>OBJETIVO 6. Lograr tener 300 personas certificadas en el módulo textil al 2015.</p>

Fuente: Elaborada por los autores.

12. CONCLUSIONES

- Con base en el planteamiento del problema, se formuló el Plan Prospectivo Estratégico de Microsoft para ser líderes de soluciones integrales potenciando el sector textil colombiano encontrando las siguientes 8 variables estratégicas: Innovación, alianzas estratégicas, calidad, cuentas estratégicas, servicio y soporte, ventas empresariales, talento humano, rentabilidad.
- Para definir las variables estratégicas, se analizó el sistema realizando un diagnóstico estratégico donde se encontró, que las fortalezas que aceleran el desarrollo del organización están en un 50% ubicadas en los factores determinados en las ramas o procesos que sostienen la operación. En cuanto a aspectos intangibles cómo la capacidad de innovar, de acumular aprendizajes y experiencias de la organización, se determinó que aportan a la organización con el 35% de la totalidad de las fortalezas distribuidas en todos los factores. Las tendencias favorables que muestra Microsoft en competitividad, están orientadas a dar soluciones innovadoras que resuelvan problemas específicos a tipos de industria y que permitan integrar diferentes herramientas tecnológicas que puedan ser actualizadas con base en el crecimiento de la empresa. Se demanda mano de obra calificada y expertos que puedan brindar buenas prácticas y entregar resultados de calidad.
- En cuanto a factores que retardan el desarrollo competitivo de Microsoft se encontró que el 60% de estos, se encuentran en temas de debilidades en procesos de la organización. En la matriz de factores internos se evidencia que Microsoft tiene acciones orientadas a cumplir la visión y están focalizadas a tener una relación cercana con el cliente para poder potenciar su operación. También se resalta la capacidad y favorabilidad de hacer alianzas estratégicas para integrar en sus soluciones expertos de la industria.
- Se llevó a cabo el análisis de los dos sectores ya que es importante determinar la influencia que existe entre cada uno de ellos frente análisis del problema y así poder determinar más exactamente cuáles los factores exógenos que influyen frente al sector.
- Bajo el análisis que se llevó a cabo frente a los aspectos exógenos sobre el sector tecnológico se concluyó que posee un gran potencial para consolidarse en la economía nacional y mundial como uno de los principales pilares productivos, ya que mediante el desarrollo de unas políticas sólidas en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías generarían la construcción de unos planes estratégicos productivos que impacten directamente al crecimiento de las economías.

- El gobierno nacional ha adoptado unas políticas sólidas para impulsar el sector textil debido a que este por muchos años fue uno de los pilares de la economía nacional. Dentro de estas políticas se encuentra la inversión extranjera y una estrategia de competitividad la cual hace que los empresarios colombianos se puedan fortalecer frente a los competidores internacionales. El sector textil nacional muestra un índice de atractividad medio alto lo que indica que posee un gran potencial para ser reestructurado frente a temas tecnológicos y laborales para así buscar una eficiencia y estabilidad que les permita enfrentar las amenazas por las que atraviesan el sector debido a la iniciación de los nuevos tratados comerciales que el país está firmando con otros países.
- Con base en los factores internos y externos, se construyó la matriz de impacto cruzado y se vieron las relaciones existentes entre las diferentes variables para determinar su influencia y dependencia. Se redujo la complejidad del sistema a teniendo 21 factores internos y 21 factores externos.
- Después de hacer el cruce de cada una de las variables frente a las demás, el análisis arrojó 8 variables directas ya mencionadas y 4 indirectas a las que se les hizo la recomendación de hacer seguimiento con base en los resultados de las acciones estratégicas. De las variables estratégicas encontradas, la mayoría tienen la capacidad de lograr rupturas a las tendencias y siendo gestionadas sinérgicamente pueden llevar a la organización al futuro que se apuesta. Se diseñó el indicador de cada variable, para que en la ejecución del plan de acción, permitan tomar decisiones a partir del resultado.
- Se identificaron 10 actores sociales que pueden afectar positiva y/o negativamente la consecución del objetivo planteado. Se incluyeron actores del sector tecnológico, sector textil y otros independientes como el Gobierno y la comunidad. Con base en los perfiles se crean estrategias de interacción porque todos tienen motivaciones, intereses, apremios diferentes. De correlacionar las variables estratégicas con el perfil de los actores sociales, se listaron setenta y seis (76) objetivos que dan una valiosa entrada de información para poder evaluar cada uno de estos frente a los intereses de los demás actores. Al hacer la evaluación de todos los actores frente a setenta y seis (76) objetivos identificados, existen 8 que son divergentes y los convierte en objetivos conflictivos, de los cuales se negociaron 5.
- Se organizaron grupos, para planear como unidos, pueden defender sus intereses y utilizar su grado de poder de tal manera que al momento de la negociación se aprovechan los objetivos que comparten y se ofrecen cosas en conjunto para aumentar las probabilidades de conseguir los resultados deseados. La negociación dada por grupos de actores interesados en objetivos comunes que son convergentes, apoyan a los divergentes que son Gobierno, Competidores y Sindicato (sector textil) buscando cambiar la posición que afecta variables estratégicas y planear acciones para minimizar objetivos conflictivos.

- En el análisis de futuros, se aplica el Método Delphi entrevistando a tres expertos uno de Microsoft, uno de un Partner y uno de SAP. Según los eventos formulados y en las hipótesis analizadas, da como resultado que 5 de las 8 variables son muy probables, 3 son probables y de las probables solo 1 es inferior al 70%. Se crearon escenarios agrupando las variables estratégicas en categorías y familias de creación-financiera y de operación. El escenario apuesta y la formulación de los objetivos estratégicos, contribuyen en la definición de treinta y dos (32) acciones de ejecución inmediata teniendo en cuenta la importancia y gobernabilidad. Se completa el Árbol de Pertinencia con otras cuarenta (40) acciones para garantizar el cumplimiento del objeto de potenciar el sector textil con las soluciones Microsoft.
- En el plan de acción desarrollado para la implementación de las acciones estratégicas, muestra en el Análisis Morfológico de todas las variables buscan incrementar sus rangos a futuro con base en las tendencias. La variable de Talento Humano que busca tener trescientas (300) personas certificadas es la que tiene la menor probabilidad de ocurrencia y no está marcada por una tendencia ya que no tiene datos históricos similares. Los objetivos conflictivos que fueron negociados y están correlacionados con variables estratégicas muestran a la variable rentabilidad cómo la más amenazada y se plantean acciones concretas de negociación para que el objetivo estratégico se logra.
- El Cuadro de Mando Integral organiza y desglosa las variables para un control adecuado y prioriza las acciones de ejecución inmediata con su responsable para mejor seguimiento. Desde la perspectiva de crecimiento, revisadas en el Mapa Estratégico se percibe que la innovación y el talento humano son básicas para consolidar la estrategia y organizar los procesos con calidad. Así mismo la calidad afecta la percepción de servicio y soporte, el marco procedimental para hacer alianzas estratégicas exitosas, poder mantener nuevas ventas empresariales y aumentar la rentabilidad con proyectos bien ejecutados. El proceso de servicio y soporte, con alta satisfacción del cliente logra desarrollar las cuentas estratégicas, las ventas empresariales y contribuir a la rentabilidad con servicios y renovaciones de licencias a tiempo.

13.RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las iniciativas estratégicas pasen a la etapa de formulación de proyectos para que se profundice en el alcance revisando los requisitos necesarios para llevarlos a cabo y tengan una estructura que desglose el trabajo para poder tener entregables bien definidos. Que se realice un cronograma detallado con la secuencia de las actividades, responsables, duración e hitos para el control del ejecutado frente al planeado. Con base en las dos anteriores definiciones de alcance y tiempo, se recomienda estimar costos de los requisitos y recursos necesarios y construir el presupuesto para tener la aprobación de la junta o patrocinador teniendo una línea base para su control y poder proyectar el flujo de caja requerido según la duración. Se recomienda también que se haga una identificación de riesgos y que se registren analizando su impacto en los objetivos y se cuantifiquen para incluirlos en la línea base del presupuesto y del cronograma. Esto para todos los que se consideren proyectos estratégicos.
- Por el dinamismo del sector, la importancia de dar al mercado soluciones oportunas y para aprovechar la alianza con expertos italianos del sector textil, se recomienda concentrarse en las treinta y dos (32) acciones de ejecución inmediata y que la variable de Investigación y Desarrollo que aparece como estratégica en el gráfico de influencia indirecta se monitoree por las entradas que tenga para la variable de innovación. En cuanto a la variable de Soluciones Diferenciadoras en productos y servicios, se recomienda que por la reciente entrada al sector textil con el desarrollo de una nueva herramienta a la medida de gran calidad se comience a monitorear la variable en un año. La variable de Asesoría Clientes que en el mapa de desplazamiento entra en el cuadrante de estratégicas en busca de resultados conjuntos y de evitar fetichismo de indicadores en el cuadro de mando integral se recomienda correlacionarla con el cumplimiento en ventas empresariales y con el seguimiento de la acción estratégica de gestionar los prospectos y clientes por el CRM.
- Se recomienda hacer un plan de comunicación para la fase de implementación, que permita que el despliegue de las acciones incluya a todos los interesados y se le puedan gestionar las expectativas por los canales adecuados y con una estrategia acorde. También tener en cuenta la importancia de centralizar información relevante y mediciones públicas. Definir rutas de escalamiento para poder cumplir con los planes puede contribuir al control las acciones programadas.
- Se recomienda a las compañías del sector textil colombiano invertir en investigación de nuevas tendencias y mejoramiento de tecnología ya que esto les permitirán mejorar los procesos productivos a unos costos más bajos, maximizando su rentabilidad y productividad volviéndose más competitivos frente a mercados locales e internacionales.

- Microsoft debe convertirse en socio de negocio de las compañías textiles y con todas sus capacidades y conocimientos, lograr sinergia con entre actores y las variables de innovación, cuentas y alianzas estratégicas, servicio y soporte al cliente, ventas empresariales, calidad, talento humano, logrando potenciar las capacidades del cliente y maximizar su rentabilidad. Las soluciones que permiten a las compañías tener una información ordenada y con fácil acceso, planificar sus recursos y administrar las relaciones con el cliente, integrar todas las áreas de la compañía, asociar los procesos financieros, administrativos, de la cadena de suministro y gestionar los servicios que prestan, deben ejecutarse en proyectos ambiciosos y mejorar las condiciones generales de la economía con responsabilidad social empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

COLLINS, Jim. Las Empresas que sobresalen. Barcelona. 2006.

CONTI, Carlos Alberto. "Cuál es el "NEGOCIO" de la empresa". Buenos Aires. Artículo Publicado en <http://www.estrategia.com/>, 2002.

DANE. Información estadística, Gran encuesta de hogares -GEIH- (enero a diciembre 2010), 2010.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia (2010-2014), 2010.

GIGET, Marc. La dynamiquestratégique des entreprises. Dunod. 1998.

GODET, Michael. Bête à outils. Paris. 1991.

_____. Michael. Caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica, 1993.

_____. Prospectiva y Planificación Estratégica. México D.F: Ed. G.S.A, 1997.

_____. DURANCE, Philippe. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos. Francia. 1998.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. TheStrategy-FocusedOrganization, Boston: Harvad. 2000.

_____. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión, 2000. Barcelona. 1997.

KOTLER, P. Dirección de Mercadotecnia. 8º va. Editorial Prentice-Hall. Cap. 8: Las Relaciones con la competencia. México. 1996.

MATÍAS FUENTES. Microsoft va tras la confianza perdida. En: Revista Fortuna, No. 58, 2009.

MOJICA, Francisco José. "Determinismo y Construcción del Futuro". Ponencia pronunciada en el "III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva UNESCO". Río de Janeiro, 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.

ORTEGA, Fernando. "La Prospectiva: La Herramienta Indispensable de Planeamiento de una Era de Cambios". Perú. 2009.

PORTER, M. Estrategia Competitiva. CECSA. Cap. 2 Las Estrategias Competitivas Genéricas, 1982.

_____. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México.1991.

_____. Estrategia Competitiva/Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. “Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos”. 4ta. ed. Pensilvania. 2008.

RAMÍREZ, Álvaro. “La Prospectiva Estratégica: Un Modelo de Arquitectura Estratégica de las organizaciones”. Bogotá. 2002.

SIERRA, Darío. “Prospectiva y Estrategia”. Material de Clase Prospectiva Universidad de la Sabana. Bogotá. 2008.

Consultas electrónicas

ACSI.

<http://www.theacsi.org>

COMPITE

<http://www.compite.com.co>

DANE

<http://www.dane.gov.co>

MICROSOFT CORPORATION.

<http://www.microsoft.com>

ORACLE.

<http://www.oracle.com>

SAP

<http://www.sap.com>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATÉGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE MICROSOFT PARA SER LÍDERES DE SOLUCIONES INTEGRALES EN EL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO AL 2015
3	AUTOR(es)	SABOGAL CARLOS ALBERTO GRANDA JUAN CAMILO
4	AÑO Y MES	2012/06
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	SIERRA DARIO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Microsoft tiene soluciones empresariales, que incluyen herramientas ERP para la planeación de los recursos. Estos apuntan a ir construyendo soluciones que atienden necesidades específicas de sectores de la economía.</p> <p>El sector textil, tiene una variedad de programas que limitan tomar decisiones. Una solución vertical, puede dar una herramienta integrada sobre una plataforma tecnológica. Nace el planteamiento del problema con la necesidad de ser líderes en el sector al 2015 con soluciones integrales.</p> <p>Definir alternativas para que Microsoft sea líder de soluciones en el sector textil colombiano al 2015, necesita un modelo prospectivo estratégico que responda: ¿Qué se puede hacer para este fin? ¿Cómo se va a hacer? Y así hacer que el futuro sea una causa final del trabajo presente.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Prospectiva, Variables Estratégicas, Actores, Escenarios, Cuadro de Mando Integral.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Tecnología y Sector Textil
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado

10	OBJETIVO GENERAL	<p>Desarrollar iniciativas estratégicas por medio de un Plan Prospectivo Estratégico que le permita a Microsoft ser líder en soluciones en el sector textil en el año 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la razón de ser de Microsoft Colombia.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el sistema en cual se desenvuelve Microsoft Colombia, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro. • Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Microsoft Colombia. • Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten. • Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de "la empresa". • Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto 2015. • Construir el cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

12	RESUMEN GENERAL	<p>El trabajo presentado a continuación, sigue un modelo de Prospectiva Estratégica y va desarrollando los elementos para dar respuesta a cómo lograr que Microsoft sea líder de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015.</p> <p>La estructura que se utilizó para llegar a la opción estratégica, está orientada al éxito proyectado por medio de la Prospectiva entendida como “una cultura en la forma como se enfrenta el futuro en las organizaciones: proactiva, creativa, optimista, voluntarista... Para vislumbrar el futuro en sus múltiples posibilidades de ocurrencia, tanto los futuros anhelados como los indeseables y para obrar en el presente dado que debemos ser constructores de nuestro destino” .</p> <p>Para lograr una estructura coherente, se ha asumido para el presente trabajo, aspectos que se presentan como rupturas de la línea de tiempo que viene continua del pasado y que típicamente explican el futuro. Adicional se busca tener un pensamiento global e integrador para entender los procesos y los riesgos de una manera transversal y también integrar aspectos cualitativos en comportamientos sociales a través del entendimiento de los actores.</p> <p>El trabajo ha tenido en cuenta el sector tecnológico y el sector textil que aparecen en la formulación del problema y que requieren gestión del conocimiento para llegar al resultado de la opción estratégica.</p>
----	-----------------	---

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none">• Con base en el planteamiento del problema, se formuló el Plan Prospectivo Estratégico de Microsoft para ser líderes de soluciones integrales potenciando el sector textil colombiano encontrando las siguientes 8 variables estratégicas: Innovación, alianzas estratégicas, calidad, cuentas estratégicas, servicio y soporte, ventas empresariales, talento humano, rentabilidad.• Para definir las variables estratégicas, se analizó el sistema realizando un diagnóstico estratégico donde se encontró, que las fortalezas que aceleran el desarrollo del organización están en un 50% ubicadas en los factores determinados en las ramas o procesos que sostienen la operación. En cuanto a aspectos intangibles cómo la capacidad de innovar, de acumular aprendizajes y experiencias de la organización, se determinó que aportan a la organización con el 35% de la totalidad de las fortalezas distribuidas en todos los factores. Las tendencias favorables que muestra Microsoft en competitividad, están orientadas a dar soluciones innovadoras que resuelvan problemas específicos a tipos de industria y que permitan integrar diferentes herramientas tecnológicas que puedan ser actualizadas con base en el crecimiento de la empresa. Se demanda mano de obra calificada y expertos que puedan brindar buenas prácticas y entregar resultados de calidad.• En cuanto a factores que retardan el desarrollo competitivo de Microsoft se encontró que el 60% de estos, se encuentran en temas de debilidades en procesos de la organización. En la matriz de factores internos se evidencia que Microsoft tiene acciones orientadas a cumplir la visión y están focalizadas a tener una relación cercana con el cliente para poder potenciar su operación. También se resalta la capacidad y favorabilidad de hacer alianzas estratégicas para integrar en sus soluciones expertos de la industria.• Se llevó a cabo el análisis de los dos sectores ya que es importante determinar la influencia que existe entre cada uno de ellos frente análisis del problema y así poder determinar más exactamente cuáles los factores exógenos que influyen frente al sector.• Bajo el análisis que se llevó a cabo frente a los aspectos exógenos sobre el sector tecnológico se concluyó que posee un gran potencial para consolidarse en la economía nacional y mundial como uno de los principales pilares productivos, ya que mediante el desarrollo de unas políticas sólidas en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías generarían la construcción de unos planes estratégicos productivos que impacten directamente al crecimiento de las economías.
----	---------------	---

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>COLLINS, Jim. Las Empresas que sobresalen. Barcelona. 2006.</p> <p>CONTI, Carlos Alberto. "Cuál es el "NEGOCIO" de la empresa". Buenos Aires. Artículo Publicado en http://www.estrategia.com/, 2002.</p> <p>DANE. Información estadística, Gran encuesta de hogares -GEIH- (enero a diciembre 2010), 2010.</p> <p>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia (2010-2014), 2010.</p> <p>GIGET, Marc. La dynamiquestratégique des entreprises. Dunod. 1998.</p> <p>GODET, Michael. Bête à outils. Paris. 1991.</p> <p>_____. Michael. Caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica, 1993.</p> <p>_____. Prospectiva y Planificación Estratégica. México D.F: Ed. G.S.A, 1997.</p> <p>_____. DURANCE, Philippe. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos. Francia. 1998.</p> <p>KAPLAN, Robert y NORTON, David. TheStrategy-FocusedOrganization, Boston: Harvad. 2000.</p> <p>_____. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión, 2000. Barcelona. 1997.</p> <p>KOTLER, P. Dirección de Mercadotecnia. 8º va. Editorial Prentice-Hall. Cap. 8: Las Relaciones con la competencia. México. 1996.</p> <p>MATÍAS FUENTES. Microsoft va tras la confianza perdida. En: Revista Fortuna, No. 58, 2009.</p> <p>MOJICA, Francisco José. "Determinismo y Construcción del Futuro". Ponencia pronunciada en el "III Encuentro</p>
----	------------------------	---

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA