

PLAN ESTRATÉGICO COMPAÑÍA ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.



**Universidad
del Cauca**

**KAREN VANESSA RODRÍGUEZ ROMERO
JULIO DAVID ROSERO GÓMEZ**

**INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2017**

PLAN ESTRATÉGICO COMPAÑÍA ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.



**Universidad
del Cauca**

KAREN VANESSA RODRÍGUEZ ROMERO

JULIO DAVID ROSERO GÓMEZ

ASESOR ACADÉMICO:

MG. JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ

ASESOR EMPRESARIAL:

KENNEDY AUGUSTO GONZÁLEZ TORRES

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

POPAYÁN

2017

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

Popayán, Enero de 2017

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y motivación nos permitieron ser perseverantes en el cumplimiento de esta meta.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por sus bendiciones en nuestro camino, a nuestros padres y demás familiares que nos acompañaron en los momentos cuando más necesitábamos de ellos.

Sentimos un profundo agradecimiento hacia todos los miembros de Alianza Empresarial del Cauca S.A., la organización quien nos adoptó y ofreció la oportunidad de llevar a cabo nuestro trabajo de grado, en especial a nuestro asesor empresarial y Gerente Kennedy Augusto González, quien siempre estuvo dispuesto a colaborarnos y guiarnos dentro y fuera de la empresa.

De igual manera agradecemos a nuestro asesor académico P.h.D José Reinel Bermeo, quien gracias a sus conocimientos nos acompañó y guió en la formulación de este plan estratégico.

Finalmente y no menos importante, queremos expresar un fuerte agradecimiento a la Universidad del Cauca por su aporte a nuestra formación y crecimiento como futuros profesionales y personas íntegras de la sociedad. Muchas gracias a todos y cada uno de los profesores, funcionarios y compañeros que compartieron con nosotros un espacio en la Alma Mater.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	13
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	13
1.1 JUSTIFICACIÓN	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	17
2.1 MARCO TEÓRICO.....	17
2.2 MARCO CONTEXTUAL	25
2.2.1 Historia y aspectos generales de la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A.	25
2.2.2 Estructura organizacional.....	26
2.3 MARCO LEGAL.....	28
CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	31
3.1 TIPO DE ESTUDIO	31
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	31
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	32
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL ...	33
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	33
4.1.1 Visión	33
4.1.2 Misión	34
4.1.3 Objetivos organizacionales	36
4.1.4 Valores	36
4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	39
4.2.1 Análisis externo.....	39
4.2.2 Análisis interno	52
4.2.3 Análisis de vulnerabilidad.....	64
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	69
4.3.1 Análisis DOFA.....	69
4.4 ESTRATEGIAS	69

4.5 PLANES OPERATIVOS.....	71
CAPÍTULO 5. ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNO	76
5.1 RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)	76
5.2 RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS).....	79
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos generales Alianza Empresarial del Cauca S.A.	25
Tabla 2. Matriz de evaluación de la visión	34
Tabla 3. Matriz de evaluación de la misión	35
Tabla 4. Matriz Axiológica de Valores Corporativos.	37
Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	40
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	43
Tabla 7. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	54
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	57
Tabla 9. Diagrama de evaluación de vulnerabilidad.	65
Tabla 10. Matriz DOFA	70
Tabla 11. Resumen Análisis de Factores Externos (EFAS).....	76
Tabla 12. Puntuaciones EFAS.....	77
Tabla 13. Intervalo de conversión EFAS	78
Tabla 14. Puntajes de conversión EFAS	78
Tabla 15. Cálculo de los puntajes EFAS.....	79
Tabla 16. Resumen Análisis de Factores Internos (IFAS).....	80
Tabla 17. Puntuaciones IFAS.....	81
Tabla 18. Intervalo de conversión IFAS	82
Tabla 19. Puntajes de conversión IFAS	82
Tabla 20. Cálculo de los indicadores IFAS.....	82
Tabla 21. Cuadro comparativo metodologías análisis interno.	83
Tabla 22. Cuadro comparativo metodologías análisis externo	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la dirección estratégica	22
Figura 2. Organigrama Alianza Empresarial del Cauca S.A.	27
Figura 3. Organigrama propuesto para Alianza Empresarial del Cauca S.A.	63
Figura 4. Matriz de vulnerabilidad.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario valores organizacionales	90
Anexo 2. Formulario entrevista análisis externo.....	92
Anexo 3. Cuestionario Evaluación de Factores Externos (EFE)	94
Anexo 4. Formulario entrevista análisis interno	95
Anexo 5. Cuestionario Análisis de Factores Internos (EFI)	97
Anexo 6. Cuestionario alternativa metodológica IFAS y EFAS	98

INTRODUCCIÓN

Hoy, cuando el medio en el que se encuentran inmersas las organizaciones se caracteriza por un fuerte dinamismo y una creciente incertidumbre, es importante la implementación de un proceso que involucre sistemática y formalmente todos los factores a nivel de empresa bajo los cuales es posible direccionar su actuar. En esta medida, la dirección estratégica permite a los directivos y colaboradores integrar un conjunto de acciones definidas para el logro de sus objetivos mediante la estructuración de una hoja de ruta o plan estratégico, donde es posible visualizar con mayor claridad lo que se quiere lograr, conocer la situación actual de la empresa y de su entorno y fijar estrategias que posibiliten su adaptación a las nuevas dinámicas del medio para dar solución a complejos problemas directivos inherentes al proceso de toma de decisiones.

Sainz de Vicuña Ancín (2015: 28), señala que el plan estratégico “constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)”.

Considerando la importancia de esta herramienta y con el propósito de apoyar mediante un proceso formalizado el conjunto integrado de decisiones de la compañía ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A., se realizará un plan estratégico que permita a sus directivos y empleados contar con una metodología de coordinación, donde se puedan ver reflejadas todas las estrategias a seguir para el alcance de sus objetivos y con las cuales sea posible aprovechar al máximo sus recursos y capacidades para enfrentar las condiciones del medio que le rodea, logrando establecer ventajas competitivas sostenibles.

Como referencia a lo que se abordará en el presente trabajo, se describe a continuación el contenido de cada uno de los capítulos.

En el primer capítulo se contextualiza el problema al cual se quiere dar solución en la organización objeto de estudio, se incluye la justificación y los objetivos del trabajo. En el

segundo capítulo, se mencionan los aspectos teóricos bajo los cuales se sustenta la intervención organizacional, algunos aspectos importantes del contexto de la empresa y las disposiciones legales bajo las cuales opera. En el tercer capítulo, se aborda la contextualización metodológica donde se especifica la forma como se realiza el proceso de intervención para dar solución al problema planteado. Posteriormente, en el capítulo cuatro se presenta el desarrollo del trabajo, donde se incluye el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico, el diagnóstico organizacional, la formulación de estrategias y los planes operativos. En el capítulo cinco, se aborda una alternativa metodológica para la evaluación de los factores internos y externos, y finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias derivadas de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de intervención.

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se definen los principios fundamentales del trabajo que se pretende realizar en la organización objeto de estudio. En primera medida, se aborda el planteamiento de la problemática o necesidad actual a tratar, posteriormente se contempla la justificación o importancia de la realización del trabajo para la empresa y sus ejecutores, y finalmente se formulan los objetivos para dar solución a la problemática mencionada.

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

Los diferentes niveles de turbulencia a los cuales se han visto sometidas las organizaciones a largo de los años, han llevado a la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar el dinamismo del entorno que garantice la continuidad o supervivencia de las mismas. A medida que el entorno se hace más complejo e incierto, la gestión empresarial se intensifica y los enfoques sistémicos adoptados se ajustan cada vez más a esta dinámica.

Esa realidad cambiante que viven hoy las organizaciones, implica anticiparse al cambio, saber interpretarlo y adaptarse a él. En este punto, la dirección estratégica juega un papel importante, al permitir que las organizaciones actúen cada vez más deliberadamente y definan con claridad las estrategias con las cuales pretende alcanzar sus objetivos.

Camacho (2002:2), señala que la dirección estratégica “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Peters, por su parte, (citado por Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998: 386) expresa que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”

Ese plan estratégico, como lo menciona Martínez & Milla (2012: 8) “es uno de los aspectos que demuestra que una organización posee el deseo de planificar, de crecer y de marcar

las pautas de la evolución de la organización”. Siendo un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa.

Reconociendo su importancia, la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A., ha considerado necesario la elaboración de un plan estratégico, del cual hoy carecen, con el propósito de establecer formalmente sus estrategias a partir de un conocimiento y entendimiento de la realidad interna y externa de la organización, siendo ésta el área de intervención para llevar a cabo el presente trabajo de práctica profesional.

En este sentido, la problematización que enfrenta la empresa, traducida como una necesidad, se define específicamente en que **“La compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A. no cuenta actualmente con un plan estratégico formal que soporte y dirija su proceso de toma de decisiones organizacionales”**.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones al estar inmersas en un entorno turbulento y competitivo, deben realizar constantemente procesos que les ayuden a predecir, enfrentar y responder a las diferentes situaciones que como empresa puede llegar a tener. Bajo estas condiciones aceleradas de cambio, la dirección estratégica, que involucra la ejecución de un plan estratégico, se convierte en un apoyo fundamental que trata de dar al equipo directivo los elementos y herramientas necesarias a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas propias de la actividad gerencial.

Martínez y Milla (2012: 8), señalan que las organizaciones “deben tener la capacidad de diseñar el porvenir de la empresa y, lo más importante, transmitir estas pautas, contrarrestarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. Esto es posible lograrlo mediante la implementación y ejecución de un plan estratégico explícito, de ahí su importancia.

Un plan estratégico explícito, permite a las organizaciones visualizar con mayor claridad a dónde se quiere llegar, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, se pueda fijar el camino o las estrategias necesarias para lograr su visión. Este plan, fundamentalmente, ayuda a la creación de un futuro para la empresa a partir de su presente, estructurando una hoja de ruta que permite a la alta dirección combinar adecuadamente sus recursos, capacidades y competencias para enfrentar las condiciones del entorno.

La importancia de este recurso en las organizaciones y teniendo en cuenta que la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A no cuenta actualmente con uno de ellos, hace necesario la realización de un plan estratégico que sirva de guía en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Así como la importancia que representa este trabajo para la organización objeto de la práctica profesional, también es de gran relevancia desde la dimensión académica-profesional ya que permite afianzar en un plano real los conocimientos adquiridos durante la carrera.

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A. que le sirva como direccionamiento para su proceso de toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Revisar los lineamientos estratégicos¹ de la empresa con el propósito de establecer un direccionamiento organizacional que defina claramente su razón de ser y su perspectiva futura.

¹ Los postulados fundamentales que direccionan el futuro y el comportamiento organizacional.

- Realizar un análisis interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización basado teóricamente en el modelo de las siete “S” de Mckinsey y metodológicamente sustentado en la matriz PCI y EFI.
- Realizar un análisis externo que permita identificar las oportunidades y amenazas del medio, sustentado en las dimensiones del entorno, mediante la implementación de la matriz POAM y EFE.
- Realizar un diagnóstico organizacional para la formulación de estrategias mediante la implementación de la matriz DOFA.
- Elaborar un plan operativo en el que se especifiquen las actividades necesarias para la ejecución de las estrategias.
- Implementar la alternativa metodológica para la evaluación de los factores internos y externos propuesta por Oetomo y Ardini.

CAPÍTULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se abordan tres acápites: el primero referido al marco teórico en el que se fundamenta la realización del trabajo; posteriormente se contempla el marco situacional en el cual se describen las condiciones y características más relevantes del contexto organizacional; y finalmente, se presenta el marco legal o jurídico bajo el cual se regulan los aspectos generales de la explotación del juego de apuestas permanentes o chance.

2.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de intervención organizacional se fundamenta en cuatro desarrollos teóricos: configuración organizacional, estructura organizacional, significado de estrategia y proceso de dirección estratégica.

En lo que refiere al concepto de configuración organizacional, la clasificación más conocida en la literatura estratégica es la propuesta por Mintzberg (1991), quien plantea siete configuraciones², cada una de las cuales representa una mezcla distintiva de diversas partes que se agrupan en forma congruente para el adecuado funcionamiento de una organización. En el caso específico de la empresa objeto de estudio, la configuración que más se ajusta a sus características o atributos es la configuración empresarial, una tipología que consiste de una estructura sencilla, con uno o pocos gerentes ejecutivos y un pequeño grupo de colaboradores. Las actividades son poco formalizadas, esto significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de staff (personal administrativo). De igual manera, el personal de apoyo es minimizado para mantener una estructura ligera y una organización flexible en donde los procesos de coordinación, toma de decisiones y de control son manejados desde el ápice estratégico (Mintzberg, 1997).

² Empresarial, mecánica, profesional, diversificada, innovadora, misional y política.

La estructura, al igual que otros elementos del diseño organizacional, debe estar alineada al tipo de configuración que caracteriza a la empresa. Mintzberg (1997: 161), define la estructura como “la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”. En el mismo sentido, Hodge (2003: 34) precisa que la estructura organizacional “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de actividades y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas. En el mismo sentido, para Hall (1996: 3) la estructura organizacional representa “el arreglo de las partes de la organización”. Desde la óptica estratégica, Hampton (1989: 320) la define como “una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitir a la organización realizar debidamente la estrategia”.

A lo largo del desarrollo del pensamiento estratégico, han surgido diferentes posiciones en relación a la interacción entre estructura y estrategia. El primer exponente de esta interacción fue Chandler (1992) bajo la máxima de que “la estructura sigue a la estrategia”. En contraste a este postulado, los enfoques preceptivos, establecen que una vez planificada y diseñada una estrategia se debe disponer de los elementos de la estructura para ponerla en práctica, es decir, que la estructura viene después de la estrategia. En la actualidad, a diferencias de estos dos enfoques, se establece una relación recíproca entre estas dos variables (Hall y Saias; 1980, Mintzberg, 1979; Pitts, 1980; Rumelt, 1974), y se asume que aquellas organizaciones capaces de conseguir una adaptación óptima entre estructura y estrategia logran un desempeño superior (Chakravarthy, 1982). Sin embargo, existen otras variables que deben operar como un todo para que esto suceda.

La estrategia, como lo expresa Neumann y Morgenstern (citado por Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: 2), se define “como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. En esta misma línea, Mintzberg (1997: 3), especifica el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Porter (1990), por su parte, establece que “la estrategia es única y tiene posición válida,

considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”.

Quinn (1997:7), precisando una definición más completa del concepto, expone:

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Ligado a este término, cabe resaltar la importancia de la dirección estratégica. Aguilera (2010: 88), parafraseando a Laínez y Bellostas (1991), plantea que “el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros”. En igual sentido, Peters (citado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998: 386) expresa que “la dirección estratégica es el manejo de una organización con fundamento en un plan estratégico explícito”.

Para Camacho (2002: 2), la dirección estratégica “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Como lo sustenta Aguilera (2010: 88), “esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere”.

Para Garrido (2003), según lo menciona Aguilera (2010: 89):

Un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de

las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001: 223), “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”; a su vez, Dess y Lumpkin (2003: 3) indican que “es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”; una conceptualización similar hace Jarillo (1992: 200) expresando que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”.

En este sentido, la dirección estratégica puede concebirse como un proceso integral que permite comprender la situación actual de una organización y establecer los cursos de acción efectivos para enfrentar las condiciones del entorno, de tal manera que puedan generarse ventajas competitivas.

Como se muestra en la Figura 1, el proceso de dirección estratégica contempla cinco etapas o fases fundamentales: la primera corresponde al direccionamiento estratégico, seguida por las fases de análisis estratégico, análisis organizacional, formulación de estrategias y generación de planes operativos.

La primera fase de direccionamiento estratégico, incluye la visión, misión, objetivos y valores organizacionales como lineamientos de carácter general que guían el actuar de la empresa. Según lo señala Bermeo (2016:1):

El direccionamiento estratégico consiste en determinar el diseño estratégico y los principios axiológicos de una organización que deben de estar en sincronía con la ideología e idiosincrasia de la misma. Es de utilidad porque sirve de marco referencial para direccionar a la organización en el cumplimiento del pensamiento

estratégico respecto a su futuro, razón de ser, cumplimiento de políticas y logro de los objetivos propuestos.

La visión, dentro de este proceso, se contempla como:

Una idea, por lo general intuitiva y abstracta, que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás grupos de referencia. La visión indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el puesto o lugar que quiere ocupar la empresa en el futuro (Bermeo 2016: 2).

Una declaración eficaz de la visión, involucra una serie de criterios o componentes: debe ser formulada por los líderes de la organización, positiva e inspiradora, comprensible y detallada, comunicada a toda la organización, consistente, integradora y realista y cuantificable.

La misión, por su parte, es una declaración de la razón de ser de una organización y constituye un elemento fundamental que direcciona el actuar de la empresa, permitiendo establecer objetivos y estrategias claras que consolidan su propósito fundamental. En este sentido, una adecuada declaración de la misión resulta indispensable para transmitir lo que la organización pretende alcanzar y así poder integrar los esfuerzos de la institución en busca de los objetivos organizacionales y de la satisfacción de todos los involucrados.

Para Pearce (1982) y Fred (2005) la declaración de una misión eficaz presenta nueve características o componentes esenciales: mención de clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública, e interés por los empleados.

En lo referente a los objetivos corporativos, estos se definen como aquellos que “identifican los resultados que se esperan alcanzar al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión” (Bermeo, 2016: 15).

Figura 1. Proceso de la dirección estratégica



Fuente: Bermeo (2016).

Los valores organizacionales, como última mención al direccionamiento estratégico, hacen referencia al “conjunto de creencias y principios que una organización tiene sobre su quehacer diario. Estos son el soporte de la cultura organizacional e inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa” (Serna, 2008: 127).

El análisis estratégico, correspondiente a la segunda fase del proceso de dirección estratégica, como lo plantea Johnson & Scholes (2001: 17), “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias

internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según Aguilera (2010: 91), citando a Dess y Lumpkin (2003), “el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”. Un análisis estratégico completo debe involucrar el análisis interno, externo y el análisis competitivo.

El análisis interno “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia” (Serna, 2008: 167). Para su realización se implementa metodológicamente la matriz del perfil de capacidad interna (PCI) fundamentada en el modelo de las siete “S” de Mckinsey, una herramienta que “permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos” (Francés, 2006: 168). También se implementa la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que “constituye una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Fred, 2003: 149).

El examen del medio o análisis externo, como lo plantea Serna, (2008: 150), “es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa”. Para su realización se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), “metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio” (Serna 2008:150). También se implementa la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2003: 110).

El análisis competitivo, como lo señala Baena, Sánchez y Suarez (2003: 62) “contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa en el ámbito nacional e internacional.” Para el trabajo en mención, no se realiza un análisis competitivo debido a que la empresa figura como un monopolio rentístico del Estado. Sin embargo, algunas

de las fuerzas pertenecientes a dicho análisis se contemplan brevemente dentro de la dimensión competitiva del análisis externo.

Como complemento al análisis estratégico, se realiza el análisis de vulnerabilidad, un proceso que lleva a tener una visión crítica de esta fase, con el propósito de evaluar con mayor precisión las fuerzas que actúan sobre la organización y lograr formular adecuadamente las estrategias.

A partir de los resultados de este último, se efectúa la tercera etapa de diagnóstico estratégico, en el cual se contempla el análisis DOFA. Este análisis como lo refiere Serna (2008:185):

Está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas.

La cuarta etapa del proceso de dirección estratégica concierne a la formulación de estrategias funcionales. De acuerdo a Francés (2001:181), estas “consisten en un conjunto de actividades que permite alcanzar los objetivos funcionales siendo establecidas por los altos directivos para ser implementadas por cada área de la organización”. En el caso de la empresa objeto de estudio no se desarrollan estrategias funcionales dado a que actualmente no cuenta con áreas bien definidas. Por tanto, se trabaja con planes incompletos.

Posteriormente a esta fase de formulación estratégica se lleva a cabo la última etapa del proceso de dirección estratégica correspondiente a los planes operativos. Los planes operativos son aquellos que permitirán materializar las estrategias para hacer realidad el futuro deseado por la organización, en ellos se establecen las acciones concretas a realizar, los plazos de ejecución para cada acción, se define el presupuesto necesario y se nombran los responsables de cada acción. Además, se establecen los indicadores necesarios para realizar el seguimiento a cada una de las actividades establecidas para alcanzar los objetivos relevantes de la empresa.

Los anteriores conceptos abordados constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo del trabajo de intervención organizacional que se adelanta en Alianza Empresarial del Cauca S.A y representan la base teórica de estudios realizados en la disciplina de dirección estratégica.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Historia y aspectos generales de la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A.

Tabla 1. Aspectos generales Alianza Empresarial del Cauca S.A.

Razón social	Alianza Empresarial del Cauca S.A.
Actividad económica	9200 Actividades de juegos de azar y apuestas
NIT	817007264-3
Representante legal	Kennedy Augusto González Torres
Dirección	Carrera 7 No. 1N - 28
Ciudad	Popayán

Fuente: Propia del estudio.

Alianza Empresarial del Cauca S.A., antes ACERTEMOS S.A., es el actual concesionario para la operación del juego de apuestas permanentes o chance en el Departamento del Cauca, empresa reconocida en la región con su red de comercialización: ACERTEMOS y JUGUEMOS. La empresa se constituyó en el año 2004 en un esfuerzo mancomunado de los empresarios del departamento interesados en aportar a la salud y al desarrollo socioeconómico de la región y ha estado operando en el mercado a partir del año 2005.

A finales del año 1989 el señor Fernando Betancur Sánchez (Q.E.P.D.) se vincula a la región con la adquisición de algunas de las empresas que comercializaban el chance en la ciudad de Popayán. Este fue el inicio de un cambio total en el concepto de la administración y comercialización de los juegos de azar, por cuanto la desorganización del mercado de las apuestas tenía a los empresarios en una situación económica muy difícil y a punto de cerrar, razón por la que algunos vendieron sus empresas.

El señor Betancur Sánchez propuso crear en el centro y sur del Cauca, una gran compañía muy organizada, de la cual fueron socios los empresarios individuales que en el momento comercializaban el chance. La empresa se denominó “Empresarios Asociados del Cauca Ltda.”, hoy Red de Servicios del Cauca S.A., marca comercial JUGUEMOS.

En el norte del Departamento del Cauca, empresarios liderados por el señor Josué Lasso Guzmán han logrado consolidar una gran empresa denominada La Fortuna S.A., marca comercial ACERTEMOS que actualmente incluye la costa pacífica, de tradicionales líderes empresariales como Álvaro Maya Yepes y Carlos Osorio Castaño y en el centro y sur del Departamento del Cauca, la cooperativa COOPECHANCE.

Actualmente Alianza Empresarial del Cauca S.A. y sus comercializadores Acertemos y Juguemos, han incorporado a sus organizaciones plataformas tecnológicas que le permiten ofrecer a los usuarios de todo el Departamento del Cauca, los juegos de azar como: chance, superastro, loterías nacionales, además de otros productos y servicios como: giros, recargas a todos los operadores celulares y recaudos, entre otros.

ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A. aporta anualmente más de \$3.000.000.000 a la salud del Departamento del Cauca y con su red de comercialización genera más de 300 empleos directos, más de 1.000 indirectos y cuenta con más de 300 puntos de venta.

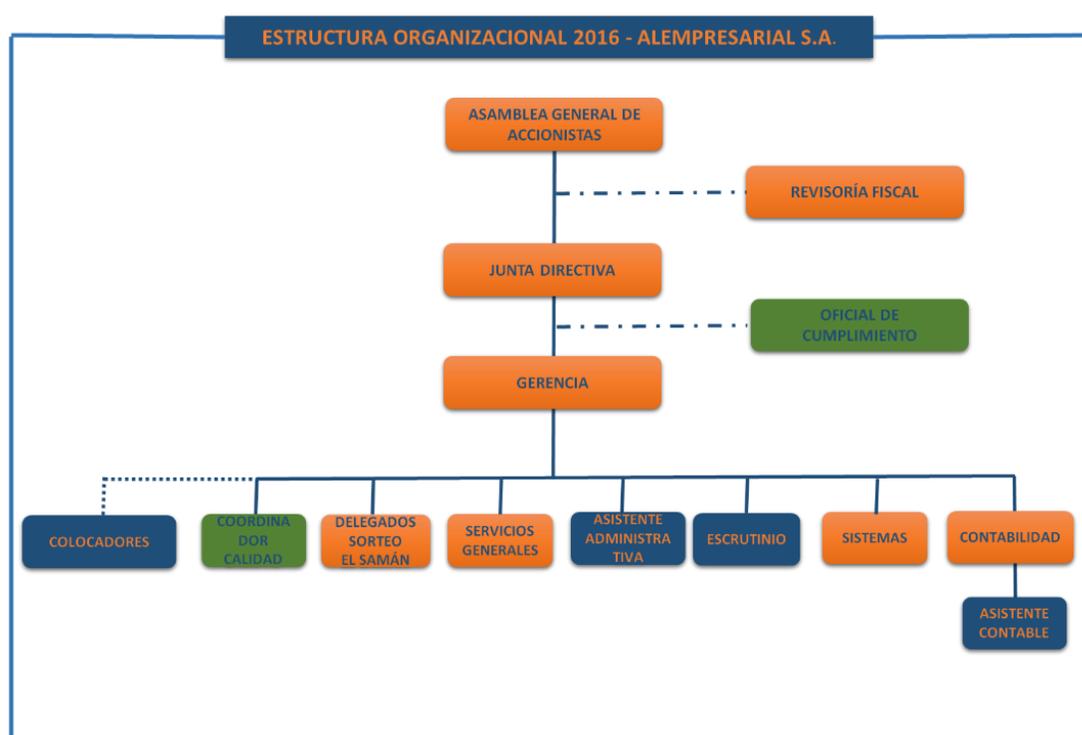
La compañía, debidamente organizada, cuenta también con los respectivos lineamientos generales, entre los que han establecido su misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas de calidad.

2.2.2 Estructura organizacional

La compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A., es una organización tipo empresarial, por lo cual cuenta con una estructura sencilla, con un gerente ejecutivo y un pequeño grupo de colaboradores que desempeñan el trabajo operativo. La coordinación, el proceso de toma de decisiones y de control se manejan en el ápice estratégico.

Como se observa en la Figura 2, el ápice estratégico lo conforma una asamblea general de accionistas, una junta directiva y la gerencia. La unidad de apoyo administrativo, por su parte, la conforma la unidad de revisoría fiscal y la oficial de cumplimiento, y en la base, es decir, en el núcleo operativo se encuentran los colocadores, un coordinador de calidad, los delegados del sorteo de chance, un asistente administrativo, un encargado del escrutinio, un encargado de la parte de sistemas, así como el personal de contabilidad y servicios generales.

Figura 2. Organigrama Alianza Empresarial del Cauca S.A.



Fuente: Alianza Empresarial del Cauca S.A.

Es importante tener en cuenta que dentro de la organización se lleva a cabo todo el proceso legal del juego de apuestas permanentes o chance, pero la distribución de sus productos lo hace mediante terceros que cuentan con su propia estructura organizacional y que por la actividad que llevan a cabo son mucho más amplias que la empresa en mención, la cual no requiere una organización compleja a nivel estructural para ejercer su actividad.

Las empresas comercializadoras, Juguemos y Acertemos, cuentan actualmente con más de 300 puntos de venta y generan 300 empleados directos.

2.3 MARCO LEGAL

La Ley 643 de 2001 estableció las bases del monopolio rentístico de todos los juegos de suerte y azar, dentro de los cuales se encuentra el juego de apuestas permanentes, más conocido como “chance”. Sobre el particular, la ley señaló que es una de las modalidades de juego de suerte y azar, mediante la cual una persona a través de un formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de hasta cuatro (4) cifras y si su número coincide con el resultado del premio mayor de la Lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero. Así mismo, la ley reguló aspectos generales relacionados con la explotación, plan de premios y los derechos de la explotación.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 2° y 4° de la Ley 643 de 2001, los juegos de suerte y azar solo pueden explotarse en las condiciones establecidas en la ley de régimen propio y de conformidad con su reglamento. Por lo tanto, la explotación del juego de Apuestas Permanentes o Chance está sometida a las disposiciones contenidas en las siguientes normas:

- Ley 643 de 2001. “Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar”.
- Ley 1393 de 2010. “Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se redireccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 80 de 1993. “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.”

- Ley 1150 de 2007. “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”.
- Decreto 1350 de 2003. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance”.
- Decreto 3535 de 2005. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 309 de 2004. “Por el cual se modifica el plazo establecido en el párrafo 2º del artículo 8º del Decreto 1350 de 2003”.
- Decreto 777 de 2004. “Por el cual se modifica el Artículo 10 del Decreto 1350 de 2003”.
- Decreto 3535 de 2005. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 4643 de 2005. “Por el cual se sustituyen algunos artículos del Decreto 3535 de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y, se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 4867 de 2008. “Por el cual se modifica el Decreto 4643 de 2005, que reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones”.
- Resolución 1013 de 2003. “Superintendencia Nacional de Salud. Por la cual se establece el diseño del formulario para la declaración de los derechos de explotación, gastos de administración e intereses, provenientes de la explotación del monopolio del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.”

- Resolución 27 de 2008. “Superintendencia Nacional de Salud. Por la cual se modifica la resolución 1013 del 26 de julio de 2003 y se establece el diseño del formulario de declaración de los derechos de explotación, gastos de administración e intereses del juego de apuestas permanentes o chance”.
- Resolución 5430 de 2009. “Ministerio de la Protección Social. Por la cual se establecen los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad de las empresas operadoras del juego de apuestas permanentes o chance”.
- Acuerdo 74 de 2013. “Consejo Nacional de Juegos de suerte y azar. Por el cual se adopta y modifica la Resolución 5430 de 2009 del Ministerio de la Protección Social”.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante todo el proceso de intervención organizacional, abordando específicamente el tipo de estudio, las fuentes de información y los instrumentos implementados para la recolección de la misma.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Con la finalidad de adquirir un mayor conocimiento respecto a la situación actual interna y externa de la compañía Alianza Empresarial del Cauca S.A., que permita y facilite la construcción del plan estratégico, se realiza una investigación cualitativa basada en un método de estudio orientador, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista personal de carácter estructurada y la observación de tipo abierta, coincidental, no estructurada y en un ambiente natural. Así mismo, se utilizan fuentes de información secundaria, como parte del método de estudio exploratorio, con la finalidad de complementar los datos obtenidos y tener una visión más amplia de la situación presente de la organización.

También se realiza una investigación cuantitativa con el propósito de obtener en forma numérica datos que permitan determinar el grado de importancia de determinados factores internos y externos a la organización y definir su posición respecto a cada uno de ellos.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuentes de información se utilizan las fuentes primarias y secundarias. Las primeras se obtienen directamente a partir del aporte de información de los miembros de la organización objeto de estudio y las segundas se recogen a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes al presente trabajo pero que son de utilidad para su desarrollo.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información primaria se utilizan como principales instrumentos la entrevista personal de carácter estructurada y la encuesta, realizadas a la gerencia y a algunos miembros del equipo de colaboradores de la organización que a juicio del gerente y de los ejecutores son parte representativa del estudio. También se recurre a la observación de los patrones conductuales de las personas que la integran a fin de obtener un mayor conocimiento respecto a los factores internos que influyen en su desempeño.

La información secundaria, por su parte, se obtiene a partir de la revisión y análisis de documentos, libros, trabajos de grado, artículos, clases magistrales y fuentes gubernamentales y empresariales relacionadas con el presente estudio.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

En este capítulo se desarrollan cada uno de los objetivos específicos planteados como base para la realización del presente trabajo de intervención organizacional y se presentan los resultados finales obtenidos mediante el uso analítico de información primaria y secundaria y la aplicabilidad de diferentes metodologías propias de la dirección estratégica. Según los resultados logrados, se formulan las estrategias y los respectivos planes de acción.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Alianza Empresarial del Cauca S.A. cuenta actualmente con un direccionamiento estratégico, sin embargo se analizan cada uno de sus componentes con el propósito de determinar la posibilidad de mantenerlos, modificarlos o reestructurarlos totalmente.

4.1.1 Visión

La visión actual de la organización objeto de estudio corresponde a la siguiente declaración:

“Ser para el 2.020 la empresa líder en el Departamento del Cauca en la operación y comercialización de los juegos de suerte y azar y otros productos y servicios.”

Basados en las características esenciales que ésta debe tener, se estudia su contenido mediante la implementación de una matriz de evaluación donde se esquematizan cinco de los componentes esenciales para una declaración eficaz de visión. Como se observa en la Tabla 2, un “si” indica que la visión responde satisfactoriamente en relación al criterio evaluativo correspondiente y un “no” que una parte especial de la formulación no responde o responde de manera parcial a dicho criterio.

Tabla 2. Matriz de evaluación de la visión

Criterios de formulación de la visión	Si	No
1. Positiva e inspiradora. ¿Representa cohesión, motivación y compromiso para los miembros de la organización?	X	
2. Comprensible y detallada. ¿Abarca todas las áreas actuales y futuras de la empresa, además es fácil de captar y recordar?	X	
3. Consistente. ¿Tiene relación con los valores corporativos?		X
4. Integradora. ¿Es entendida y adoptada por todos los miembros de la organización?		X
5. Realista y cuantificable. ¿Está acorde con el entorno, la tecnología, los recursos disponibles y la competencia?	X	

Fuente: Propia del estudio

Según lo indica la matriz, esta descripción cumple con tres criterios a favor, sin embargo se encuentra debilidad en dos de los componentes fundamentales para su formulación. Por lo tanto, se propone la siguiente declaración:

“Ser la empresa líder en el Departamento del Cauca en la operación y comercialización de los juegos de suerte y azar y otros productos y servicios bajo principios de compromiso, responsabilidad y transparencia”

En esta nueva visión se elimina el límite de tiempo que la hace ser cortoplacista y se adicionan tres de los valores corporativos más importantes, quedando faltando el criterio de integradora el cual lo debe completar el gerente a través de su liderazgo y comunicación con los empleados.

4.1.2 Misión

Alianza empresarial del Cauca S.A. cuenta actualmente con la siguiente declaración de misión:

“Somos una sociedad anónima que realiza la operación del juego de apuestas permanentes o chance, la distribución y comercialización de juegos de azar, en el Departamento del Cauca.”

Basados en las características esenciales que ésta debe tener, se estudia su contenido mediante la implementación de una matriz de evaluación donde se esquematizan los nueve componentes esenciales para una declaración eficaz de misión. Como se observa en la Tabla 3, un “sí” indica que la misión responde satisfactoriamente en relación al criterio evaluativo correspondiente y un “no” que una parte especial de la formulación no responde o responde de manera parcial a dicho criterio.

Tabla 3. Matriz de evaluación de la misión

Componentes	Si	No
1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?		X
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	X	
3. Mercado: geográficamente, ¿dónde compete la empresa?	X	
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?		X
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		X
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?		X
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?		X
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		X
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?		X

Fuente: Propia del estudio

Según lo indica la Tabla 3, la misión de Alianza Empresarial del Cauca S.A. sólo incluye dos de los nueve componentes esenciales, clasificándola como una misión débil que requiere ser mejorada. Por esta razón, se propone la siguiente declaración:

“Somos una empresa dedicada a la explotación del juego de apuestas permanentes o chance y otras modalidades de juegos de suerte y azar. Todos nuestros esfuerzos bajo principios éticos, de transparencia y responsabilidad están orientados a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y externos y al logro de los objetivos de crecimiento y rentabilidad para la generación de recursos a favor del sector público de la salud en el Departamento del Cauca”.

En esta nueva misión, se integran siete de los nueve componentes anteriormente mencionados, quedando faltante dos de ellos correspondientes al criterio de tecnología y concepto propio.

4.1.3 Objetivos organizacionales

Actualmente la organización no cuenta con objetivos corporativos, por lo tanto se proponen los siguientes:

- Maximizar la rentabilidad de la organización en cumplimiento de las expectativas de nuestros accionistas, aliados y demás grupos de interés.
- Promover el crecimiento de la organización en el campo de actividad actual y en la incorporación de nuevos productos.
- Alcanzar y mantener altos niveles de satisfacción en nuestros clientes internos y externos, dando respuesta oportuna a sus necesidades y expectativas.
- Desarrollar un grupo de colaboradores altamente competitivos que contribuyan al buen desempeño organizacional y al cumplimiento de sus propios objetivos.
- Contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, mediante la generación de recursos para el sector público de la salud del Departamento del Cauca.

4.1.4 Valores

La organización cuenta con unos valores corporativos, sin embargo, debido a las deficiencias que se han presentado en el proceso de socialización, se evidencia un alto desconocimiento de los mismos por parte de los empleados, impidiendo que éstos sean aceptados y compartidos por todos los miembros de la empresa. Por esta razón, se formula y define una nueva escala de

valores mediante la implementación de una matriz axiológica corporativa desarrollada en conjunto con los integrantes de la organización (ver anexo 1).

Para su desarrollo se tienen en cuenta los factores y la metodología descrita a continuación:

1. Valores corporativos. Se identifica el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituye la vida organizacional, obteniendo una lista de diez valores, incluidos los ya existentes tal como se sintetizan en la Tabla 4.
2. Grupo de referencia. Para la formulación de los valores corporativos se tiene como referencia a cinco trabajadores de la empresa incluido el Gerente.

Tabla 4. Matriz Axiológica de Valores Corporativos.

No.	VALORES ORGANIZACIONALES	VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS					
		Gerente	Ingeniero de Sistemas	Técnico en Sistemas	Contadora	Auxiliar Contable	Valoración Promedio
1	Responsabilidad	5	5	5	5	5	5
2	Transparencia	4	4	5	5	5	4,6
3	Trabajo en equipo	4	5	3	3	5	4
4	Respeto	5	4	3	5	5	4,4
5	Liderazgo	5	4	3	3	5	4
6	Confianza	4	4	5	5	5	4,6
7	Compromiso	5	5	5	5	5	5
8	Integridad	5	5	5	3	5	4,6
9	Participación	4	4	3	5	4	4
10	Servicio	5	4	3	2	5	3,8

Fuente: Propia del estudio.

3. Valoración de los empleados. Cada uno de los cinco participantes asigna una calificación de acuerdo al grado de importancia del valor para la empresa, teniendo en cuenta una escala de 1 a 5, siendo 5 = Superior, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Muy baja.

4. Valoración promedio. Después de lograr las calificaciones de los participantes a cada factor, se suman sus puntuaciones y se dividen entre el número de trabajadores (5).
5. Promedios altos. Finalmente, se definen como valores corporativos aquellos que obtienen un promedio mayor a 4.5, es decir aquellos que los miembros de la organización consideran apropiados para la empresa.
6. De cada uno de los valores escogidos se realizan sus respectivas declaraciones.

Declaraciones

- **Responsabilidad:** Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones asumidas frente a nuestros grupos de interés o Stakeholders.
- **Transparencia:** Actuar con franqueza en el proceso de operación de la organización, generando confianza y credibilidad en nuestros clientes, aliados y demás partes interesadas.
- **Confianza:** Establecer lazos de seguridad entre todos los involucrados, a fin de garantizar el fortalecimiento de las relaciones y el cumplimiento de los compromisos asumidos por cada una de las partes.
- **Compromiso:** Trabajar en equipo para lograr los objetivos de la organización, mediante un excelente desempeño y sentido de pertenencia con la empresa.
- **Integridad:** Efectuar los objetivos organizacionales de la mejor manera, entrelazando los valores corporativos e individuales.

Después de la declaración se pone en juego la habilidad gerencial para divulgar y dar a conocer dichos valores a toda la organización, como se dijo anteriormente hacen parte de la cultura corporativa y deben convertirse en el actuar de la empresa.

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el análisis estratégico se evalúa la posición actual de la organización respecto a su entorno, sus recursos y competencias internas como base para la formulación e implementación eficaz de las estrategias futuras.

4.2.1 Análisis externo

En este análisis se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa. Para su realización se implementa el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), las cuales se desarrollan junto con la gerencia, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista de carácter estructurada y la encuesta, presentes en el anexo 2 y 3.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una metodología que permite comprender la posición de la empresa frente a su entorno, determinando el grado (amenazas y oportunidades) y el impacto de cada factor sobre el rendimiento de la firma. Para el desarrollo de esta metodología en primera medida se obtiene información primaria y secundaria sobre los factores externos que influyen en la organización, posteriormente se identifica entre ellos oportunidades y amenazas, las cuales son agrupadas en las siguientes dimensiones:

- Dimensión económica. Está relacionada con las condiciones y tendencias de la economía tanto a nivel nacional como internacional que influye en el funcionamiento y las pautas de acción de la empresa.
- Dimensión política. Aquella relacionada a los gobiernos nacionales, departamentales, municipales, también con aquellas normas, leyes, decretos y/o reglamentos emitidos por órganos de representación y decisión política que tienen incidencia en el presente y futuro de la organización.

- Dimensión social. Relativa a los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes, así como a las características demográficas de una sociedad.
- Dimensión tecnológica. Comprende el nivel y los avances tecnológicos del entorno en materia de equipos, procesos, insumos, sistemas de información y comunicación, productos, servicios, y otros aspectos que transforman la actividad empresarial y las condiciones en las cuales se compete.
- Dimensión competitiva. Está relacionada con aquellos factores que determinan la intensidad competitiva a nivel sectorial y empresarial.

Una vez agrupados estos factores se califican las oportunidades y amenazas según su importancia como alta, media o baja y finalmente se procede a calificar su impacto de la misma manera como alto, medio o bajo. En la Tabla 5 se muestra la síntesis de las oportunidades y amenazas de mayor impacto clasificadas según su dimensión.

Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Apertura económica (Inversión extranjera)				X			X		
Tasa Representativa del Mercado (TRM)						X			X
Índice de Precios al Consumidor (IPC)				X			X		
Cambios en impuestos (Reforma tributaria)				X			X		
Política laboral (Reforma tributaria)		X						X	
Tasas de interés de colocación			X						X
POLÍTICOS									
Explotación directa de juegos de apuestas permanentes por el ente territorial					X		X		
Renovación clase dirigente			X						X
Figura de monopolio rentístico	X						X		
Períodos de concesión	X						X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLÍTICOS									
Cambios en la normatividad del sector de juegos de apuestas permanentes o chance				X			X		
SOCIALES									
Esperanza de vida		X						X	
Juegos ilegales				X			X		
Estructura socioeconómica	X						X		
Inseguridad					X			X	
Nivel de desempleo					X				X
Nuevas generaciones	X						X		
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones	X						X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Síndrome de la tecnología	X						X		
Innovación en hardware	X						X		
Desarrollo de software especializado	X						X		
COMPETITIVOS									
Productos sustitutos					X		X		
Nuevos competidores					X		X		
Poder de negociación de los clientes						X			X
Poder de negociación de los proveedores						X			X

Fuente: Propia del estudio.

Después de elaborado el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, se identifican los factores clave de mayor impacto e importancia como base para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), una metodología que permite resumir, evaluar y cuantificar las fuerzas del entorno que influyen significativamente en el desempeño de la empresa.

Para el análisis, se seleccionan 12 factores críticos, 5 oportunidades y 7 amenazas, como lo indica la Tabla 6, los cuales son evaluados por el grupo de investigadores y el gerente de la organización teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Ponderación.** A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (importante). Esta ponderación indica la importancia relativa de cada uno de los factores para tener éxito en el sector de actividad al cual pertenece la empresa. A las oportunidades se les asigna una ponderación más alta que a las amenazas, pero estas últimas también reciben valoraciones altas si representan un peligro significativo para la organización. La suma de todas las ponderaciones es igual a 1 o 100%.
- **Clasificación.** A cada factor externo se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1= la respuesta es deficiente.
- **Puntuación ponderada.** La puntuación ponderada se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.
- **Puntuación ponderada total.** Para obtener la puntuación ponderada total se suman las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable en el paso anterior. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

Como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la puntuación ponderada total para Alianza Empresarial del Cauca S.A. es 3,25. Esto indica que la organización responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Dicho de otra manera, las estrategias actuales de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y reducen el efecto adverso de las amenazas externas. Como puede verse en la misma matriz, la organización responde mejor a aquellas oportunidades y amenazas de mayor importancia para obtener éxito en la industria, esto le hace tener una posición estratégica fuerte

respecto al entorno que refleja su adecuado desempeño y sostenibilidad en el mercado, con lo cual es posible satisfacer las expectativas de todos los involucrados o Stakeholders.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

No.	Indicadores EFE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades				
1	Figura de monopolio rentístico	0,15	4	0,6
2	Periodos de concesión	0,15	4	0,6
3	Estructura socioeconómica	0,1	3	0,3
4	Nuevas generaciones	0,05	1	0,05
5	Facilidad de acceso a la tecnología	0,05	4	0,2
Amenazas				
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	0,1	3	0,3
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	0,15	3	0,45
8	Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes	0,1	3	0,3
9	Juegos ilegales	0,05	1	0,05
10	Productos sustitutos	0,025	4	0,1
11	Nuevos competidores	0,05	4	0,2
12	La apertura económica (Inversión extranjera)	0,025	4	0,1
Total		1		3,25

Fuente: Propia del estudio.

Esta posición estratégica, puede consolidarse aún más si la organización adopta acciones eficaces para responder o aprovechar la oportunidad del mercado de las nuevas generaciones, y logra contrarrestar el impacto de los juegos ilegales, aunque es una amenaza bajo la cual tiene poca capacidad de reacción y para la que se requiere de un esfuerzo conjunto con todas las entidades competentes.

A continuación, se abordan cada una de las oportunidades y amenazas resultantes del análisis estratégico externo y se analiza su influencia en la organización.

Oportunidades

Figura de monopolio rentístico. La operación de la empresa bajo esta figura, representa una gran oportunidad para Alianza Empresarial del Cauca S.A. ya que al recibir la concesión del juego de apuestas permanentes o chance se convierte en la única oferente de este servicio en el Departamento del Cauca durante el período asignado, permitiéndole maximizar su rentabilidad. De igual forma, esta figura de monopolio se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores asegurando una ventaja sobre estos. Además, le permite tener poder de negociación sobre las empresas comercializadoras, siendo una oportunidad para desarrollar su propia red de comercialización mediante un proceso de integración.

Períodos de concesión. Dichos períodos se contemplan en los artículos 7° y 22° de la ley 643 de 2001, la cual establece una duración mínima del contrato de concesión del juego de apuestas permanentes o chance de tres años, hasta máximo cinco, tiempo después del cual debe iniciarse nuevamente el proceso de licitación.

En el Departamento del Cauca, el período establecido para la explotación de esta modalidad del juego de suerte y azar corresponde al tiempo máximo de cinco años. Durante este período, la empresa como concesionario centra sus esfuerzos en las ventas para lograr el tope mínimo exigido por la ley, respondiendo a los cambios del índice de precios al consumidor (IPC) y demás condiciones del mercado. De igual forma, desarrolla habilidades en el mediano plazo para ser más competitiva en la disputa por obtener nuevamente el contrato. Este período de concesión representa una oportunidad, teniendo en cuenta que anteriormente este se otorgaba por períodos menores a un año, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa. Así mismo, si los períodos fuesen mayores a los establecidos, la empresa tendría una mayor incertidumbre en la situación del mercado con un alto riesgo de incumplimiento en las condiciones del contrato.

Estructura socioeconómica. El porcentaje de jugadores de chance en Colombia, según el estudio de caracterización del cliente de Coljuegos, para el estrato 1 es del 14%, estrato 2 y 3 del 31% y estrato 4 del 13%. De acuerdo a lo anterior, se deduce que los principales clientes de esta modalidad son el estrato 2 y 3, quienes constituyen el 62% de los jugadores. Este porcentaje de

clientes representa una gran oportunidad para la empresa con respecto a clientes potenciales, debido a que en Colombia el 63,3%³ de la población total pertenecen a dichos estratos. Por lo tanto, es una ventaja que debe ser aprovechada por la empresa con estrategias de marketing y cobertura, las cuales permitirán llegar a este mercado que no sólo se encuentra en la ciudad de Popayán, sino también en los 40 municipios restantes.

Nuevas generaciones. En Colombia el comportamiento de compra identificado por Coljuegos (2015) demuestra que los adultos, mayores de 25 años, apuestan en chance o en otras modalidades de los juegos de suerte y azar debido a las obligaciones que adquieren a nivel personal o familiar, tales como: independizarse, adquirir una vivienda, tener un medio de transporte o tener hijos. Sin embargo, para los jóvenes de 18 a 24 años la forma de apostar es diferente, ellos encuentran en este tipo de juegos una forma de diversión y entretenimiento, especialmente en aquellos que brindan experiencias más dinámicas como el póker, el casino o las apuestas deportivas. Modalidades del juego que en respuesta a la tendencia de los jóvenes a usar internet, hoy se encuentran fácilmente disponibles en la red, haciendo que cada vez sea más frecuente recurrir a este medio para adquirir este tipo de productos o servicios. Esto lleva a pensar en internet como una oportunidad para la organización atraer este segmento de mercado al cual ha sido difícil llegar. Es una oportunidad no sólo para incrementar el número de clientes del juego de apuestas permanentes o chance, sino también para desarrollar otros productos y servicios atractivos para este segmento de jóvenes.

Facilidad de acceso a la tecnología. La facilidad de acceso a la tecnología depende de diferentes variables, entre ellas, la infraestructura que soporta la utilización de los productos o servicios del sector tecnológico, la disponibilidad de bienes TIC⁴ y la producción de los servicios de telecomunicaciones.

El componente de infraestructura, en el que se hace referencia a los medios e instalaciones a través de las cuales se genera el transporte de información, es uno de los elementos fundamentales para la prestación de los servicios de telecomunicaciones. Actualmente, Colombia

³ Según la consultora Raddar BKG, el estrato 2 y 3 representan el 28,9% y 34,4% de la población colombiana respectivamente.

⁴ Tecnologías de la información y la comunicación.

cuenta con un avance significativo en materia de cobertura e infraestructura que soporta la utilización de los servicios de telefonía fija y móvil, el acceso a internet, banda ancha y otros servicios fundamentales para la operación de la organización y sus aliados, siendo un aspecto favorable que permite disponer de ellos en todos los lugares del departamento en los cuales están presentes.

El componente de bienes TIC se refiere principalmente a los elementos físicos o hardware que hacen parte de un sistema informático, en él se identifican los equipos de cómputo, comunicación y otros mecanismos que permiten el procesamiento de datos y el flujo de información. La asequibilidad a estos bienes y el avance permanente en los equipos o medios tecnológicos en el mercado, facilitan el acceso de la organización a estos productos, lo que representan una oportunidad para mejorar constantemente la velocidad de obtención e intercambio de información, facilitar la comunicación y la operación en general de la empresa. Adicionalmente, la reducción o eliminación de las barreras comerciales entre Colombia y otros países permite la entrada de productos tecnológicos provenientes de naciones líderes en el desarrollo de hardware, lo que posibilitaría a la empresa estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos.

Dentro del componente de producción de los servicios de telecomunicaciones se encuentran los servicios de telefonía fija, móvil, transmisión de datos, internet, radio, televisión, entre otros. Así mismo, se encuentra la industria de software que hace referencia a licencias, sistemas informáticos y paquetes de software de aplicaciones. En cuanto a este aspecto, existen varios proveedores en el mercado que posibilitan el acceso de la organización a estos servicios, los cuales son fundamentales en la actividad de la empresa, sobretudo, aquellos que soportan la operación de comercialización en línea y tiempo real. En cuanto a la industria de software, además de la entrada de productos extranjeros, en el país existe un gran avance en el desarrollo de software especializado, un aspecto importante que facilita la sistematización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.

Todo lo anterior, sumado a la evidente transformación del sector tecnológico y el conjunto de actividades de investigación, desarrollo e innovación para su continua evolución, es un aspecto

positivo que le permitiría a la empresa mejorar constantemente en sus procesos y desempeño, llevándola a satisfacer de una forma más adecuada las necesidades de todos sus grupos de interés o Stakeholders.

Amenazas

Cambios en los impuestos (Reforma tributaria). Con la entrada en vigencia de la nueva reforma tributaria, el cambio en los impuestos más influyente en el desempeño de la organización corresponde al incremento de la tarifa del Impuesto al valor agregado (IVA) del 16% al 19%. Con esta nueva tarifa, el efecto adverso sobre los ingresos de la organización es eminente. Por un lado, la empresa deberá dejar de percibir un porcentaje mayor de las ventas para poder cumplir con la obligación del impuesto, ya que su incremento no se trasmite al consumidor en precios más altos al ser él quien decide cuánto apostar.

Por otro lado, el aumento generalizado de este tributo y la ampliación de la base de los productos gravados con IVA, puede significar una reducción en las ventas de chance al tener los consumidores que destinar más dinero a otro tipo de bienes. En este sentido, a la organización también le resultará más costoso adquirir ciertos bienes o servicios que requiere para su funcionamiento, como el servicio de internet, telefonía móvil, servicios públicos, software, equipos de cómputo, entre otros.

Índice de precios al consumidor. En los dos últimos años (2015-2016), la economía colombiana ha experimentado un incremento considerable en la inflación debido al efecto de la fuerte caída de los términos de intercambio sobre el ingreso nacional y la devaluación del peso, y del fenómeno del niño sobre la producción y los precios de los alimentos y la energía.

Después de un período prolongado con altas tasas de inflación, en el mes de agosto del año 2016, se evidenció una leve desaceleración en la subida de los precios, mes a partir del cual la tendencia alcista empezó a cambiar, obteniendo para el final del año una inflación del 5.75%, menor al 6.9% que se había previsto. Al evaluar el comportamiento de los precios, las

estimaciones del equipo técnico del Banco de la República sugieren que en el año 2017 la inflación continuará con su convergencia a la meta, alcanzando una tasa cercana al 4.9%.

Pese a la desaceleración, la inflación básica se encuentra muy por encima de la meta y las expectativas de inflación a largo plazo son mayores al 3%. Esto hace que la organización se vea afectada. Por un lado, debido a que la rentabilidad mínima del contrato de concesión del juego de apuestas permanente o chance se debe ajustar año a año en relación al Índice de precios al consumidor, y éste resultado se utiliza como base para pagar el 12% a título de derechos de explotación con destino a la salud. Así, a mayor inflación, mayor será su obligación por concepto de rentabilidad mínima y su contribución al sector público de salud, que de llegar a ser muy alta puede generar una situación de incumplimiento del contrato en el que se le atribuiría sanciones de carácter administrativo y con lo cual la entidad concedente podría terminar unilateralmente el contrato.

Por otro lado, el alza en los precios, sobretodo de los bienes más representativos de la canasta familiar como lo son los alimentos, la salud y la educación puede generar una disminución en las ventas de chance, lo cual afectaría el nivel de ingresos de la organización.

Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes o chance. La empresa se enfrenta a constantes cambios en la reglamentación que regula el sector, por el hecho de ser controlado y supervisado por el gobierno, además al ser un contribuyente directo a los recursos de la salud, sufre modificaciones en el porcentaje de aportes y en la base mínima de ventas. Esta inestabilidad jurídica, también permite que la inversión extranjera aproveche los vacíos en la normatividad para aumentar su cobertura o arrebatar clientes. Amenaza que conlleva a la empresa a estar atenta y responder a tiempo a dichas alteraciones, invirtiendo una gran cantidad de recursos de tipo económico, estructural, humano y tecnológico.

Juegos ilegales. A pesar de que son mercados que están al margen de la ley, estos afectan la decisión de compra del cliente ya que al no pagar impuestos, no cobrar IVA, no tener un sistema de vigilancia en ventas y no contribuir al sector público de la salud, pueden ofrecer un plan de

premios mucho más atractivo que hace que los clientes en determinadas ocasiones prefieran apostar en este tipo de juegos.

En el Departamento del Cauca, el municipio con mayor presencia de juegos ilegales es el municipio de Puerto Tejada donde se ha identificado, hasta el mes de diciembre de 2016, 49 sorteos ilegales pertenecientes a 17 empresas. Dichos sorteos representan una amenaza significativa para la empresa, ya que al ofrecer este tipo de productos a un mismo precio (entre \$200 y \$3000) en relación al juego de apuestas permanentes o chance y tener un plan de premios atractivo, hace que las ventas de la organización se vean afectadas.

Adicionalmente a esto, según el estudio realizado por Coljuegos, del 100% de quienes han ganado en juegos por internet y apuestas deportivas, 87% en rifas y promocionales, 85% en bingos, 75% en peleas de gallos y mesas de juego, y 65% en máquinas tragamonedas, no se les ha descontado el impuesto de ganancia ocasional, viéndose afectada no sólo las ventas de la empresa, sino también los aportes para la salud del departamento.

A pesar de los esfuerzos de Coljuegos⁵ y la fuerza pública en los operativos, allanamientos y sanciones legales, se considera una amenaza difícil de controlar, la cual requiere una mayor vigilancia y control por parte de los entes competentes.

Productos sustitutos. Teniendo en cuenta que los productos sustitutos “son aquellos que suplantan a otros en las preferencias del comprador al poseer características similares en relación a precio, calidad y desempeño” (Bermeo, s.f: 4) se considera como producto sustituto del juego de apuestas permanentes o chance principalmente la lotería. El precio relativamente bajo de este producto en comparación a otros sustitutos y su plan de premios, la hacen una alternativa que puede afectar directamente la decisión de compra del cliente de los estratos bajo y medio en el mercado. Sin embargo, no representa una amenaza fuerte para la empresa considerando que su precio es más alto respecto al chance y que la probabilidad de ganar es mucho menor, lo que

⁵ Coljuegos es la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar. Fue creada mediante el Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011, como una empresa descentralizada del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

hace que el cliente en la mayoría de las ocasiones prefiera apostar en la modalidad de chance y no en lotería.

El baloto aunque es una modalidad de juego diferente debido a sus características, plan de premios y costo, dirigido a un segmento con mayores ingresos que en lugar de buscar suplir unas necesidades básicas como lo hace el apostador de chance o lotería, busca un cambio total de vida, se convierte en un producto sustituto importante que ha empezado a abarcar el mercado del estrato medio al cual también se dirige la organización. Sin embargo, hasta el momento la amenaza no es alta, al igual que con la lotería, los consumidores continúan prefiriendo el chance debido a su precio y probabilidad de ganar.

El baloto es el juego con mayor valor en la apuesta (\$5.500+ Revancha= \$7.500) con una probabilidad de ganar de uno entre ocho millones, seguido por la lotería con un valor mínimo por fracción de \$2.000 y una probabilidad de ganar de uno entre tres millones, mientras en el chance el valor promedio apostado es de \$1.600 y la posibilidad de obtener un premio es de uno entre diez mil. Esto justifica que alrededor del 68% de los consumidores de juegos de suerte y azar prefieran apostar en la modalidad de chance en comparación al 32 y 24% que lo hacen en baloto y lotería respectivamente.

En cuanto a baloto, es importante considerar su propuesta de un nuevo sorteo, el denominado Sorteo Multiplicador, con el cual se busca premiar el acierto de 3, 4 y 5 cifras como lo hacen actualmente los operadores de chance. Aunque no ha sido aprobado por Coljuegos, existe la posibilidad de que empiece a funcionar en los siguientes años, caso en el cual esta modalidad se convertiría en un producto sustituto fuerte con gran impacto en las ventas del juego de apuestas permanentes o chance.

Otros productos sustitutos a considerar, aunque poco influyentes, son las rifas que a diferencia del chance ofrecen un premio físico determinado y los juegos localizados como bingos y casinos que por su disponibilidad en el mercado, el fácil acceso a ellos y la cantidad reducida de dinero desde las que es posible apostar, pueden atraer el mercado actual y potencial al que se dirige la organización, sin embargo su influencia sobre las venta de chance es muy reducida.

Nuevos competidores. Al figurar los juegos de suerte y azar como un monopolio rentístico, el cual otorga al Estado la facultad exclusiva para explotar, organizar y administrar todas las modalidades del juego, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, existe una gran barrera que limita e incluso impide el ingreso de nuevos competidores al sector.

Durante el período de concesión del juego de apuestas permanentes o chance no existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a competir, ya que sólo se permite operar a quien o quienes obtuvieron el contrato previamente. Una vez terminado a los cinco años el período de concesión, el departamento como titular de las rentas y operador directo del monopolio es quien posibilita mediante un proceso de licitación la entrada de nuevas empresas en el mercado. Sin embargo, éstas están sujetas al número de licitaciones que asigne el departamento, que puede ser sólo una, y a todas las restricciones, exigencias y requisitos que señale la ley.

Para su operación, las exigencias son muy estrictas, entre las limitantes o barreras más significativas se encuentran: los requerimientos del gobierno para otorgar la licencia de funcionamiento, la exigencia de un patrimonio técnico mínimo y una rentabilidad mínima durante la vigencia del respectivo contrato, también se debe certificar que la empresa cuenta con los equipos de cómputo, el software licenciado y la red de comunicación adecuada para la explotación del chance en línea y tiempo real; y todas las demás disposiciones que señale la ley.

Estas exigencias que involucran grandes inversiones hacen que el ingreso de nuevos competidores al sector sea reducida y permite que la empresa tenga mayor libertad y participación en el mercado.

Apertura Económica (Inversión extranjera). La integración del país a la economía global permite que empresas extranjeras, quienes ven grandes oportunidades de inversión en el sector de juegos de suerte y azar en Colombia, puedan entrar a competir a nivel nacional y regional con las empresas de la industria.

Actualmente, Colombia posee un gran mercado de consumo para los juegos de suerte y azar, según la caracterización del jugador colombiano, realizada por Coljuegos en diciembre de 2015, alrededor del 59% de la población mayor de 18 años corresponde a consumidores del sector, representando una de las actividades más dinámicas del país con ventas anuales cercanas a los 13 billones de pesos al año.

El juego de apuestas permanentes o chance, es uno de los juegos más sobresaliente en el sector, cerca del 68% de los consumidores de la industria prefieren apostar en esta modalidad, convirtiéndose en uno de los juegos de suerte y azar con mayor flujo de dinero.

Esto hace del juego de apuestas permanentes y del sector en general un mercado atractivo para nuevos inversionistas, entre ellos, operadores extranjeros líderes globales en tecnología y servicios comerciales para juegos de azar, quienes representan una amenaza para la organización en la medida en que pueden desplazar la demanda de las apuestas permanentes, ya sea con productos o servicios de otras modalidades del juego como es el caso de la empresa italiana G-tech, actualmente IGT, con la operación de Baloto, un juego novedoso con más de 11.000 puntos de venta que equivale a una cobertura de alrededor del 87% de la población en Colombia, el cual claramente ha influido en la reducción de ventas de chance; o directamente con la participación de esas empresas internacionales en la licitación del juego de apuestas permanentes a nivel regional, donde la organización puede encontrarse en una situación de desventaja debido a la capacidad financiera que poseen y sus grandes avances tecnológicos.

4.2.2 Análisis interno

En el análisis interno se evalúa la situación presente de la organización a partir de la identificación y diagnóstico de las fuerzas que actúan dentro ella. Su objetivo es obtener una perspectiva de las limitaciones internas sobre el desempeño de la empresa y comprender las competencias particulares que puede aprovechar y potenciar como fuente de ventajas competitivas. Para su realización se implementa metodológicamente el Perfil de Capacidad Interna (PCI) sustentado en el Modelo de las Siete “S” de McKinsey y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), las cuales se desarrollan junto con el grupo de discusión conformado

por la gerencia, dos empleados del área de sistemas y contabilidad y el grupo de investigadores, utilizando como principal instrumento la entrevista de carácter estructurada y la encuesta, presentes en el anexo 4 y 5.

Para el desarrollo de la metodología del Perfil de capacidad Interna (PCI) es necesario en primera medida obtener información primaria y secundaria sobre los factores internos que influyen en la organización, posteriormente se identifica entre ellos fortalezas y debilidades, las cuales se agrupan de acuerdo a las Siete “S” de McKinsey descritas a continuación.

- Estructura (Structure). La forma como la empresa organiza, divide, relaciona y coordina su trabajo para lograr funcionar eficientemente y alcanzar los objetivos organizacionales.
- Estrategia (Strategy). La manera como la empresa organiza y orienta los recursos para el logro de sus objetivos.
- Sistemas (Systems). Incluyen los procesos y procedimientos internos que interactúan en el funcionamiento de la empresa.
- Personal (Staff). Está conformada por el número y clase de talento humano que tiene como función la ejecución de la estrategia. También incluye la forma como estos son gestionados.
- Estilo (Style). Esta dimensión abarca los patrones de comportamiento y simbolismos propios de la gerencia para administrar y direccionar la estrategia.
- Habilidades (Skills). Son las capacidades y competencias distintivas de la organización, las cuales, le permiten ejecutar mejor sus acciones y estrategias para ser fuente de ventajas competitivas.
- Objetivos de orden superior (Superordinate goals). Son los objetivos de orden superior que tácitamente sirven como conceptos, guías, valores y expectativas para unificar la organización en la consecución de sus propósitos comunes y objetivos estratégicos. A mayor

compatibilidad entre valores organizacionales y personales mayor será la consolidación de estos objetivos.

Una vez agrupados estos factores se califican las fortalezas y debilidades según su importancia como alta, media o baja y finalmente se procede a calificar su impacto de la misma manera como alto, medio o bajo. En la Tabla 7 se muestra la síntesis de las fortalezas y debilidades de mayor impacto clasificadas según su dimensión.

Tabla 7. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estructura (Structure)									
Tipo de estructura organizacional actual					X		X		
Facilidad de la estructura para responder a los cambios					X		X		
Supervisión de empleados				X			X		
Toma de decisiones					X		X		
Diseño de cargos		X						X	
Estrategia (Strategy)									
Direccionamiento estratégico	X						X		
Análisis estratégico	X						X		
Formulación de estrategias	X						X		
Estrategia organizacional actual						X	X		
Sistemas (Systems)									
Sistema contable					X		X		
Sistema informático					X		X		
Sistema de comunicaciones				X			X		
Definición de procesos y procedimientos			X					X	
Planes de mejoramiento		X						X	
Nivel tecnológico					X			X	
Sistema de gestión de calidad					X		X		
Personal (Staff)									
Número de empleados					X			X	
Edad del personal		X						X	
Gestión del conocimiento	X						X		

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal (Staff)									
Nivel de estudios del personal					X			X	
Proceso de reclutamiento						X		X	
Programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo						X			X
Programa de incentivos		X						X	
Evaluación del desempeño	X						X		
Remuneración						X		X	
Estilo (Style)									
Estilo de dirección o liderazgo				X			X		
Estilo de comunicación				X			X		
Proactividad de los empleados					X		X		
Cooperación entre los empleados				X				X	
Habilidades (Skills)									
Personal idóneo				X			X		
Habilidades corporativas					X		X		
Habilidades individuales				X			X		
Capacitación y desarrollo			X				X		
Rotación de personal				X				X	
Objetivos de orden superior (Superordinate goals)									
Cultura organizacional					X		X		
Compromiso de los miembros con la visión organizacional					X		X		
Empatía entre empleados y directivos				X				X	
Convergencia de los valores corporativos e individuales					X		X		

Fuente: Propia del estudio.

Después de elaborado el Perfil de Capacidad Interna, se identifican los factores clave de mayor impacto e importancia como base para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), una metodología que permite resumir, evaluar y cuantificar las fortalezas y debilidades más importantes e influyentes en el desempeño organizacional.

Para el análisis se seleccionan 10 factores críticos, 5 oportunidades y 5 amenazas como se indica en la Tabla 8, los cuales son evaluados por el grupo de investigadores y el gerente de la organización teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Ponderación.** A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0 (irrelevante) y 1,0 (importante). Esta ponderación indica la importancia relativa de cada uno de los factores para el éxito de la organización en la industria. La suma de todas las ponderaciones es igual a 1 o 100%.
- **Clasificación.** A cada factor se le asigna una clasificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- **Puntuación ponderada.** La puntuación ponderada se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.
- **Puntuación ponderada total.** Para obtener la puntuación ponderada total se suman las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable en el paso anterior. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1, con un puntaje promedio de 2,5.

Como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la puntuación ponderada total para Alianza Empresarial del Cauca S.A. es 2.95, una calificación superior al promedio que indica una posición interna fuerte para la organización. Esta posición es especialmente el resultado de toda la experiencia y el conocimiento adquirido por la empresa en la industria, lo cual le ha permitido estructurarse adecuadamente e implementar cursos de acción efectivos y favorables para su rendimiento. Adicionalmente, el contar con el personal debidamente capacitado y tener una cultura organizacional fuerte que motiva al desempeño adecuado de sus empleados, ha hecho que las actividades internamente funcionen bien y que externamente pueda verse reflejado en el aprovechamiento de las oportunidades y la disminución del impacto o efecto de las amenazas.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

No.	Indicadores EFI	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas				
1	Estrategia organizacional actual	0,15	4	0,6
2	Tipo de estructura organizacional actual	0,15	4	0,6
3	Habilidades corporativas (Know How)	0,15	4	0,6
4	Personal idóneo	0,1	3	0,3
5	Cultura organizacional	0,1	3	0,3
Debilidades				
6	Direccionamiento estratégico	0,1	2	0,2
7	Análisis estratégico	0,1	2	0,2
8	Formulación de estrategias	0,05	1	0,05
9	Gestión del conocimiento	0,05	1	0,05
10	Evaluación del desempeño	0,05	1	0,05
Total		1		2,95

Fuente: Propia de estudio.

Sin embargo, se debe reconocer que dentro de la organización existen ciertas falencias, que si bien no han sido un obstáculo eminente para llevar a cabo su ejercicio, es importante mejorar para que exista mayor claridad en cuanto a lo que se quiere lograr como empresa. Para esto, se requiere definir correctamente los lineamientos generales de la organización y, sobretodo, que sean socializados y compartidos con todos los miembros, de tal manera que se logre trabajar en una misma dirección. Así mismo, es fundamental que se lleven a cabo procesos de formalización, a través de los cuales se genere evidencia sobre la situación actual de la empresa y sobre las pautas de acción concretas que permitirán mejorar su posición y responder a diversos escenarios en los cuales pueda encontrarse, siendo una guía para el actuar directivo. También se debe dar importancia a la implementación de un programa de gestión de conocimiento y evaluación de desempeño que le permitiría desarrollar habilidades distintivas sostenibles y fortalecer su condición actual.

A continuación, se abordan cada una de las fortalezas y debilidades resultantes del análisis estratégico interno y se analiza su influencia en la organización.

Fortalezas

Estrategia organizacional actual. La principal estrategia de la organización corresponde a las alianzas estratégicas establecidas con las empresas comercializadoras Acertemos S.A. y Juguemos S.A. Esta red, con presencia en todo el Departamento del Cauca, cuenta actualmente con más de trecientos puntos de venta, lo cual le permite a la empresa llegar a una amplia base de clientes en la región, prestando un servicio efectivo, rápido, seguro y a bajo costo. Además, la colaboración entre las empresas para coordinar sus actuaciones y llevar a cabo en forma conjunta su actividad, le permite alcanzar los objetivos planteados y mejorar constantemente factores críticos de su desempeño. Al igual, que le posibilita la generación de ventajas competitivas como barreras de entrada para nuevos competidores al sector.

Tipo de estructura organizacional actual. Al ser la organización una pequeña empresa, se identifica una estructura de tipo funcional con enlaces horizontales que facilita la supervisión del gerente sobre todas sus áreas, crea una línea directa de comunicación entre ellas y dispone de sistemas de información que permiten la interacción con su red de comercializadores. Este tipo de estructura, también facilita el movimiento de los conocimientos y las habilidades especializadas de la empresa al punto donde más se necesitan, permitiéndole de esta forma alcanzar una mayor productividad y velocidad de respuesta a las necesidades internas y los cambios presentes en el entorno.

A pesar de que esta estructura corresponde al tipo de división adecuado para el funcionamiento eficaz de la organización y constituye una fortaleza para la misma, en su representación gráfica se evidencian puestos de trabajo que no corresponden a un área funcional. Por esta razón, se propone un nuevo diseño del organigrama donde se crean cinco áreas funcionales: comercial, calidad, contabilidad, sistemas y área de operaciones, tal como se sintetiza en la Figura 4.

Habilidades corporativas. Entre las habilidades corporativas de la organización se define principalmente su curva de experiencia, un activo intangible valioso que refleja el conjunto de conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo en el desarrollo de su actividad y que han

fortalecido su nivel de aprendizaje en el sector, permitiéndole mejorar continuamente en los diferentes aspectos organizacionales, entre ellos, los procesos de gestión administrativos, tecnológicos, comerciales, de talento humano, y otros, con los cuales ha sido posible reducir los costos e incrementar la efectividad en el desarrollo de sus actividades, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible respecto al sector.

Personal idóneo. La empresa cuenta actualmente con un personal que responde al perfil de actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para ejercer los diferentes cargos, algunos de ellos con preparación profesional, otros técnicos o con educación básica media, según lo exija el puesto de trabajo. Sus competencias, las cuales han sido fortalecidas a través de la experiencia dentro de la organización y mediante algunos procesos de capacitación liderados desde la gerencia o por iniciativa propia, les ha permitido desempeñarse adecuadamente, dando cumplimiento a la razón de ser de la empresa. Sin embargo, considerando las perspectivas de crecimiento de la organización, es importante definir claramente programas de capacitación y desarrollo que abarque todas sus áreas claves, con lo cual los empleados puedan asumir los nuevos retos y, aún más, generar ventajas competitivas sostenibles.

Cultura organizacional. La empresa cuenta con una cultura organizacional fuerte, donde la mayoría de los miembros aceptan sus valores centrales y los comparten con los demás. Esos valores, han permitido crear una cultura de compromiso hacia el trabajo, respeto por los colaboradores, con un fuerte sentido de afiliación y cooperación, consolidando el nivel en el que los empleados se identifican con la empresa.

El estilo de liderazgo participativo, a través del cual se fomenta la generación de ideas, aportes u opiniones por parte de los empleados en algunos asuntos organizacionales, es uno de los aspectos que ha permitido obtener un mayor compromiso por parte de ellos y ha generado un mayor nivel de satisfacción en el trabajo, al hacerles sentir parte activa de la empresa y de los cambios que puedan producirse en ella.

El estilo de dirección también ha permitido delegar cierto grado de autonomía en los cargos, elevando los sentimientos de confianza, competencia y responsabilidad, lo cual ha significado un

gran incentivo para los empleados en el desempeño adecuado de sus funciones, siendo valorado como una buena recompensa a su esfuerzo y trabajo.

El ambiente organizacional por su parte, ha fomentado una interacción amplia y abierta no sólo entre empleados sino también con la dirección, haciendo que exista un vínculo positivo ente ellos, con lo cual se fortalece la comunicación, las conductas de colaboración y compañerismo entre el personal.

El reconocimiento de los logros alcanzados por los miembros de la organización fuera del ámbito laboral y la celebración de fechas especiales como el cumpleaños de los empleados o la época de fin de año, también son parte de la cultura organizacional y representan otra forma de generar satisfacción y motivación en la empresa.

Todo esto permite que los miembros de la organización se sientan a gusto y satisfechos, contribuyendo a su buen desempeño y al logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades

Direccionamiento Estratégico. La empresa ha definido dentro de los componentes del direccionamiento estratégico su misión, visión, políticas de calidad y valores. Sin embargo, como se analizó anteriormente, éstos carecen de los criterios esenciales para una declaración eficaz, lo que hace necesaria su reestructuración. También es importante resaltar el desconocimiento de estos postulados por parte de los miembros de la empresa, lo cual amerita que se lleven a cabo procesos de socialización que garanticen la identificación de los colaboradores con su propósito fundamental. Esto permitirá direccionar el actuar de todos los individuos hacia la consecución de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la perspectiva futura de la empresa.

Análisis estratégico. Actualmente, la organización no cuenta con un proceso de análisis estratégico formalizado que le permita identificar y evaluar adecuadamente las fuerzas internas y del entorno que influyen en su desempeño. Esto hace que también se vea afectado el proceso de formulación e implementación de las estrategias futuras que le permitirán responder eficazmente

a diversas situaciones en las cuales pueda encontrarse. Por esta razón, es necesario que se lleve a cabo un proceso de formalización de este análisis y se implementen las herramientas adecuadas para su realización, de tal manera que se logre interpretar correctamente la situación en la que se encuentra la empresa y pueda reaccionar con antelación a aquellos factores influyentes en su bienestar presente y futuro.

Formulación de estrategias. Actualmente, el proceso de formulación de estrategias se lleva a cabo de manera implícita, lo cual hace que los actores relevantes de la organización no identifiquen con claridad las pautas de acción concretas que se establecen para la consecución de los objetivos organizacionales. Esta deficiencia puede llevar a que en determinado momento la empresa no actúe oportunamente a las condiciones internas o del entorno, impidiéndole alcanzar un mejor desempeño. Por ello, es necesario que las estrategias futuras se establezcan de manera explícita mediante un proceso formal, es decir, que sean documentadas en planes estratégicos que permitan direccionar el actuar de la empresa.

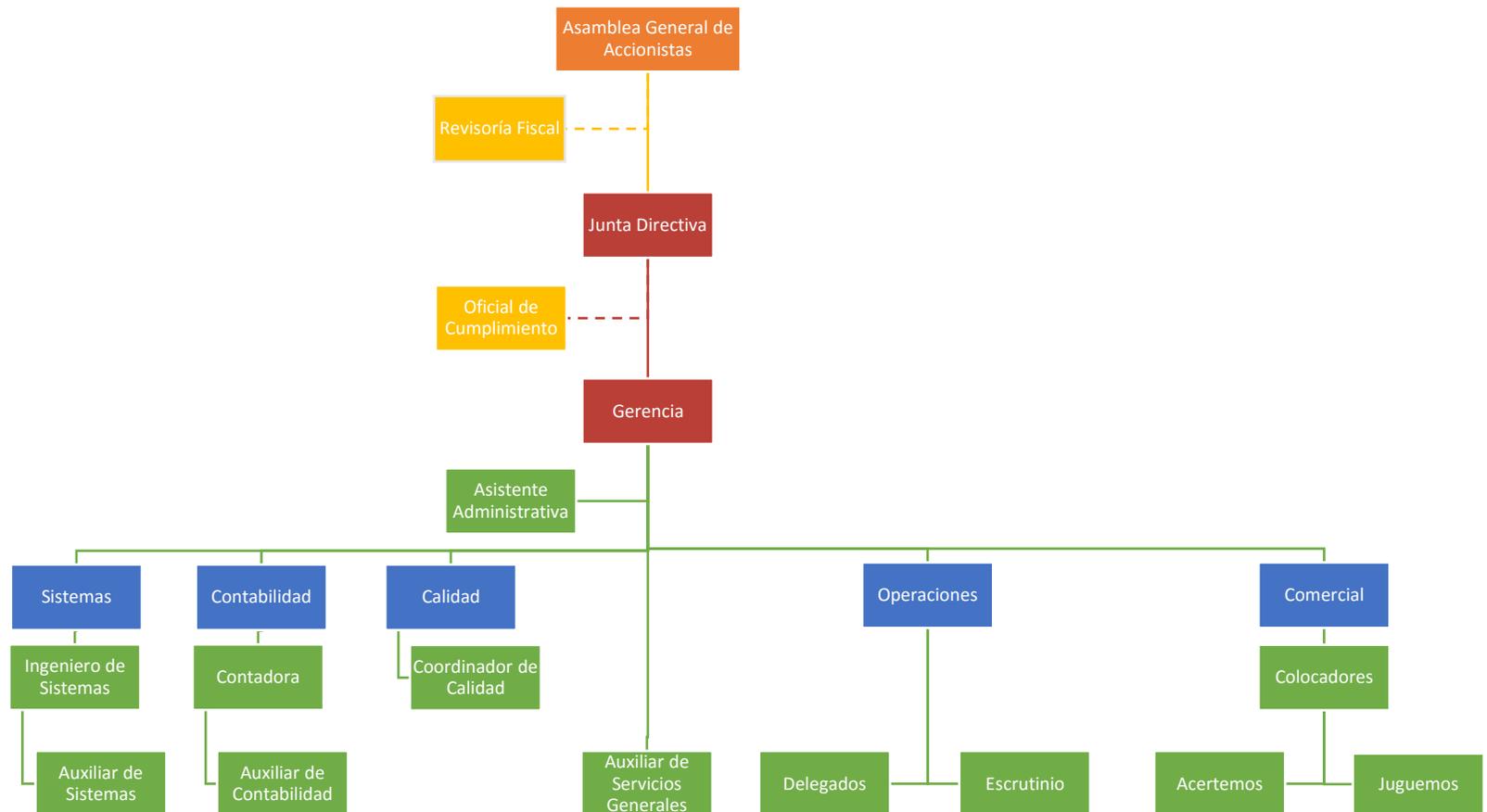
Gestión del conocimiento. Actualmente la empresa no cuenta con un proceso de gestión de conocimiento que le permita crear, obtener, almacenar, transmitir y usar el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores, especialmente el de aquellos que hacen parte de las áreas claves de la organización. En este aspecto, se debe considerar que quienes ejercen las principales actividades de la empresa son personas en edades superiores a los 50 años, personas con alto conocimiento y experiencia pero que al no existir una gestión de conocimiento, impide que sean transmitidos a aquellas personas que en el futuro pueden reemplazarlos, siendo un obstáculo para que se conviertan en un aprendizaje organizacional y en una ventaja sustentable para la empresa. Por esta razón, es importante que se cree un sistema que permita convertir las experiencias individuales en un conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la organización, de tal manera que se logren generar habilidades distintivas respecto a la industria.

Evaluación del desempeño. La empresa actualmente no cuenta con una evaluación de desempeño que le permita medir de manera objetiva el rendimiento de sus colaboradores y las contribuciones de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales. Esto hace que

existan falencias en la identificación de problemas o dificultades en el cargo y que no se adopten medidas correctivas a tiempo en aquellas áreas que se debe mejorar o, por el contrario, que no se valore adecuadamente el desempeño de los colaboradores impidiéndoles asumir nuevas responsabilidades o retos.

Al respecto, la organización a través del sistema de gestión de calidad que se viene implementando ha tenido en cuenta el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño pero debe concluirse para hacer un seguimiento real a los cargos y lograr obtener mejores resultados.

Figura 3. Organigrama propuesto para Alianza Empresarial del Cauca S.A.



Fuente: Propia del estudio.

4.2.3 Análisis de vulnerabilidad

En este análisis se genera una visión crítica respecto al análisis estratégico desarrollado anteriormente con el propósito de evaluar con mayor precisión las fuerzas que actúan sobre el desempeño de la empresa.

Su realización involucra una serie de etapas, para ello, en primera medida los factores internos y externos que se han venido analizando a lo largo del trabajo, se convierten en puntales, entendidos como elementos de soporte de los cuales depende la organización para sobrevivir. Una vez definidos los puntales, se sigue el siguiente procedimiento: a) los puntales se traducen en amenazas y debilidades para la empresa, con el fin de visualizar el efecto de posibles escenarios. b) se evalúan las consecuencias que traería para la organización la ocurrencia de dichos eventos c) se determina la magnitud de su impacto, teniendo en cuenta una escala de 0 a 10, donde 0 denota ausencia de impacto y 10 consecuencias desastrosas. d) se valora la probabilidad de ocurrencia, utilizando un puntaje entre 0 y 1 y e) se establece la capacidad de reacción de la organización ante esas amenazas o debilidades, asignando una calificación entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. f) Finalmente, se determina el grado de vulnerabilidad de la organización frente a cada uno de esos eventos según la posición resultante en la matriz de vulnerabilidad representada en la Figura 5.

Una vez analizado el impacto, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de la empresa ante las amenazas o debilidades, los valores correspondientes se representan en un diagrama de evaluación de vulnerabilidad como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Diagrama de evaluación de vulnerabilidad.

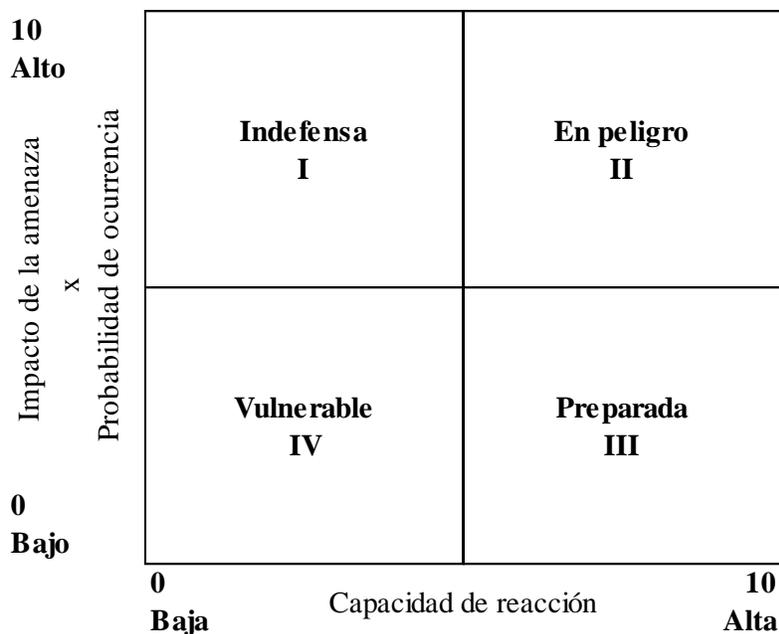
PUNTALES	Amenaza/ Debilidad	Consecuencia	Impacto (0-10)	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
1. Tipo de estructura organizacional actual	Estructura organizacional deficiente	Deficiencia en el funcionamiento y coordinación de las actividades	10	0,3	7	III
2. Estrategia organizacional actual	Estrategia organizacional ineficaz	Incumplimiento de los objetivos de la empresa	10	0,2	8	III
3. Personal idóneo	Personal no calificado	Retrasos en los procesos, incumplimiento de los objetivos	10	0,4	10	III
4. Habilidades corporativas	Desaprovechamiento de habilidades corporativas	Deficiencia en el mejoramiento continuo de procesos, no se generan ventajas competitivas	7	0,4	7	III
5. Cultura organizacional	Cultura organizacional débil	Clima organizacional deficiente, dificultades en la comunicación, deficiencia en la coordinación, controles a través de procedimientos exhaustivos, falta de sentido de pertenencia.	8	0,3	7	III
6. Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico ineficaz	Inestabilidad en los procesos de la empresa, incremento de la incertidumbre, objetivos cortoplacistas, clientes insatisfechos	8	0,7	8	II

7. Análisis estratégico	Análisis estratégico ineficaz	Desconocimiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, dificultades en el proceso de formulación e implementación de las estrategias.	9	0,8	7	II
8. Formulación de estrategias	Formulación de estrategias ineficaz	Estrategia ineficaz, incertidumbre en el logro de los objetivos, baja competitividad, bajo crecimiento, desorden de las ideas, situaciones inviables.	10	0,3	9	III
9. Gestión del conocimiento	Inexistencia de gestión del conocimiento	Islas de información, desaprovechamiento del capital intelectual, no se generan habilidades corporativas	7	0,9	6	II
10. Evaluación del desempeño	Inexistencia de procesos de evaluación del desempeño	Inexistencia de retroalimentación, deficiencia en el mejoramiento continuo	6	1	6	II
11. Figura de monopolio rentístico	Cambios en las condiciones de explotación del juego de apuestas permanentes o chance	Incremento en costos, disminución de utilidades, entrada de nuevos competidores	9	0,3	8	III
12. Períodos de concesión	Cambios en los períodos de concesión	Incertidumbre del mercado (prolongación de los períodos), intensidad competitiva (reducción de los períodos).	8	0,3	8	III
13. Estructura socioeconómica	Reducción tamaño del mercado	Disminución en ventas, ingresos, utilidades y participación del mercado.	9	0,2	7	III

14.Nuevas generaciones	Bajo interés de la población joven en los juegos de suerte y azar	Reducción de las proyecciones de ventas.	5	0,4	6	III
15.Facilidad de acceso a la tecnología	Dificultad de acceso a la tecnología	Ineficiencia en la operación comercial, dificultad de comunicación e intercambio de información, incremento en costos.	10	0,1	9	III
16.La apertura económica (Inversión extranjera)	Entrada de empresas extranjeras al sector de juegos de suerte y azar	Intensidad competitiva, reducción participación en el mercado, disminución de utilidades.	9	0,6	6	II
17. Índice de Precios al Consumidor (IPC)	Incremento índice de Precios al Consumidor (IPC)	Incremento de la rentabilidad mínima del contrato de concesión y de los aportes al sector de salud, disminución del poder adquisitivo de los clientes.	10	0,7	7	II
18. Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	Incremento en los impuestos	Mayores obligaciones tributarias, reducción de las utilidades, disminución de ventas.	10	0,9	8	II
19.Inestabilidad jurídica del sector de chance	Inestabilidad jurídica del sector de chance	Incremento en costos, incertidumbre.	9	0,6	7	II
20. Juegos ilegales	Juegos ilegales	Reducción de ventas y participación en el mercado, disminución de utilidades	10	1	4	I
21.Productos sustitutos	Preferencia del cliente por productos sustitutos	Disminución de la demanda, disminución de utilidades.	9	0,3	7	III
22.Nuevos competidores	Nuevos competidores	Mayor rivalidad en el sector, disminución de ventas, utilidades y participación en el mercado.	8	0,2	8	III

Fuente: Propia del estudio.

Figura 4. Matriz de vulnerabilidad.



Fuente: Serna (2008).

Como se observa en el diagrama de evaluación de vulnerabilidad de la Tabla 8, la organización se encuentra **preparada** (cuadrante III) para reaccionar frente a la mayoría de amenazas y debilidades que puedan presentarse durante el desarrollo de su actividad. Sin embargo, debe responder rápidamente a amenazas y debilidades como el direccionamiento estratégico ineficaz, el incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y los cambios en los impuestos que traería la nueva reforma tributaria al ser factores con alto impacto y probabilidad de ocurrencia; o emprender acciones que mejoren su capacidad actual de reacción respecto a la inexistencia de un proceso de gestión de conocimiento y la inestabilidad jurídica del sector de chance que al igual que las anteriores, la hacen estar en una situación de **peligro** (cuadrante II). Adicionalmente, la empresa debe tomar acciones inmediatas que le permitan combatir la amenaza de los juegos ilegales frente a los cuales actualmente se encuentra **indefensa** (cuadrante I) dada su baja capacidad de reacción.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el diagnóstico estratégico se integra el análisis DOFA como proceso fundamental para la generación de alternativas estratégicas que permitan a la organización responder adecuadamente a las condiciones del entorno a partir de sus recursos y capacidades internas.

4.3.1 Análisis DOFA

En este análisis, como se sintetiza en la Tabla 10, se confrontan los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización con el propósito de generar estrategias alternativas que permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, responder a tiempo a sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Este análisis conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, FA, DO y DA. Las estrategias FO, de carácter ofensivo, usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno; las estrategias FA, buscan aprovechar las fuerzas de la empresa para anticipar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; las estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades del entorno; y las estrategias DA, de carácter defensivo, pretenden disminuir las debilidades internas para anticipar o disminuir las amenazas del entorno.

4.4 ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta la posición estratégica de Alianza Empresarial del Cauca S.A. respecto a su entorno, sus recursos y capacidades internas, se definen las principales estrategias para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas del medio y potenciar las competencias esenciales de la organización.

- Desarrollo de mercado. Es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para el producto (s) existente (s).

- Integración vertical hacia adelante. Es una estrategia con la cual se busca obtener la propiedad o control de los canales de distribución.
- Desarrollo de un nuevo canal de distribución. Busca facilitar la venta del producto (s) actual (es) a través de un canal de distribución diferente al que se tiene.
- Penetración de mercado. Consiste en incrementar las ventas del producto (s) actual (es) con los clientes actuales.

Tabla 10. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Figura de monopolio rentístico 2. Periodos de concesión 3. Estructura socioeconómica 4. Nuevas generaciones 5. Facilidad de acceso a la tecnología	1. Cambios en los impuestos (Reforma tributaria) 2. Índice de Precios al Consumidor (IPC) 3. Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes 4. Juegos ilegales 5. Productos sustitutos 6. Nuevos competidores 7. La apertura económica (Inversión extranjera)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Estrategia organizacional actual 2. Tipo de estructura organizacional actual 3. Habilidades corporativas 4. Personal idóneo 5. Cultura organizacional	1. Desarrollo de Mercado (F3, O1, O3, O4,O5) 2. Integración vertical hacia adelante (F3,F1, O1, O2, O5).	1. Desarrollo de un nuevo canal de distribución (F1, F3, F4, A5, A6, A7). 2. Penetración de mercado (F1, A1, A2, A4).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Direccionamiento estratégico 2. Análisis estratégico 3. Formulación de estrategias 4. Gestión del conocimiento 5. Evaluación del desempeño	1. Creación de un sistema de Gestión de conocimiento (D4, A5,A6,A7)	1. Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estregica. (F1,F2,F3,A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7)

Fuente: Propia del estudio.

4.5 PLANES OPERATIVOS

Objetivo	Incentivar a la población de jóvenes, en edades entre los 18 y 24 años, a la compra del juego de apuestas permanentes o chance.			
Estrategia	Desarrollo del segmento de mercado de jóvenes para el juego de apuestas permanentes o chance (Desarrollo de mercado).			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador
1. Diseño e implementación de campañas publicitarias. <ul style="list-style-type: none"> - Fijación de los objetivos de las campañas. - Definición del público objetivo. - Formulación del mensaje a transmitir. - Elección de los medios de comunicación. - Definición del presupuesto. - Establecimiento de las fechas de lanzamiento de cada campaña. - Establecimiento de sistemas de control. 	Gerencia a través de Outsourcing	3 meses	Económicos, humanos, tecnológicos.	Número de campañas publicitarias implementadas /Número de campañas publicitarias planificadas
2. Apoyo a eventos académicos y deportivos a través de patrocinios. <ul style="list-style-type: none"> - Definición del tipo de eventos académicos y deportivos a patrocinar. - Definición del número de patrocinios académicos al año. - Definición del número de patrocinios deportivos al año. - Establecimiento del presupuesto. - Establecimiento de políticas de apoyo. 	Junta directiva	1 año	Económicos, humanos.	Número de patrocinios otorgados al año/Número de patrocinios planeados
3. Organización de eventos deportivos. <ul style="list-style-type: none"> - Definición de las disciplinas deportivas a incluir en los eventos. - Definición del número de eventos a organizar en el año. - Establecimiento del presupuesto. - Establecimiento de políticas para la organización de eventos. 	Junta directiva	1 año	Económicos, humanos, tecnológicos.	Número de eventos deportivos organizados al año/ Número de eventos planeados

Objetivo	Desarrollar una red de comercialización propia			
Estrategia	Integración vertical hacia adelante, obteniendo la propiedad de las empresas comercializadoras.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador
1. Adquisición de las empresas comercializadoras Juguemos S.A. y Acertemos S.A. - Evaluación financiera de las empresas. - Evaluación de los términos de negociación. - Negociación de las empresas. - Tramitación legal. - Firma del contrato.	Junta directiva	1 año	Económicos, humanos.	Número de empresas adquiridas/Número de empresas a adquirir
2. Reorganización estructural. - Identificación y análisis de los cambios estructurales requeridos. - Ajuste estructural.	Junta directiva	6 meses	Económicos, humanos, tecnológicos.	Áreas funcionales y cargos definidos.
3. Elaboración e implementación de un plan de capacitación. - Identificación y análisis de las necesidades de capacitación. - Diseño del plan de capacitación. - Definición del presupuesto. - Validación del plan de capacitación. - Ejecución del plan de capacitación. - Evaluación del plan de capacitación.	Gerencia a través de Outsourcing	1 año	Económicos, humanos, tecnológicos.	Planes de capacitación implementados/ planes de capacitación formulados.

Objetivo	Incrementar el número de clientes en el Departamento del Cauca mediante la aplicación de las nuevas tecnologías			
Estrategia	Venta de chance a través de internet (Desarrollo de un nuevo canal de distribución)			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador
<p>1. Adaptación de la página web para la venta de chance en internet</p> <p>Estudio sobre la normatividad de la venta por internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de benchmarking (comparación con otras páginas web de venta de chance). - Establecimiento de las características a adicionar a la página web. - Definición de los medios de pago. - Realización de convenios con las empresas que ofrecen el servicio de pago electrónico. - Definición del presupuesto. - Contratación de experto para la adaptación de la página web. - Realización de prueba piloto. 	Técnico en Sistemas a través de Outsourcing	6 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	Porcentaje de terminación de la página web
<p>2. Diseño de una aplicación móvil para la venta de chance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de las características de la aplicación móvil. - Definición de los medios de pago. - Realización de convenios con las empresas que ofrecen el servicio de pago electrónico. - Definición del presupuesto. - Contratación de experto para la creación de la aplicación móvil. - Realización de prueba piloto. 	Técnico en sistemas a través de Outsourcing	6 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	Porcentaje de terminación de la aplicación móvil

<p>3. Capacitación del personal del área de sistemas para el manejo y control de la venta de chance en internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de las necesidades de capacitación. - Clasificación y jerarquización de las necesidades. - Establecer los objetivos de capacitación. - Elaboración del programa de capacitación (Contenido, técnicas y ayudas, fechas, horarios, el grupo, instructores). - Definición del presupuesto. - Validación del plan de capacitación. - Ejecución del plan de capacitación. - Evaluación del plan de capacitación. 	Gerencia a través de Outsourcing	2 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	Número de empleados capacitados del área de sistemas / Total de empleados del área de sistemas
---	----------------------------------	---------	--	--

Objetivo	Incrementar las ventas de los clientes actuales en el Departamento del Cauca			
Estrategia	Aumento de las ventas del producto actual con los clientes actuales mediante mayores esfuerzos de marketing (Penetración de mercado).			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador
<p>1. Diseño e implementación de campañas publicitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijación de los objetivos de las campañas. - Definición del público objetivo. - Formulación del mensaje a transmitir. - Elección de los medios de comunicación. - Definición del presupuesto. - Establecimiento de las fechas de lanzamiento de cada campaña. - Establecimiento de sistemas de control. 	Gerencia a través de Outsourcing	2 meses	Económicos, humanos, tecnológicos.	Número de campañas publicitarias implementadas / Número de campañas publicitarias planificadas

<p>2. Organización de sorteos promocionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de los objetos a sortear. - Diseño del mecanismo de sorteo. - Definición del presupuesto. - Compra del objeto a sortear. - Publicidad en radio, televisión local, internet y puntos de venta del sorteo promocional. - Realización del sorteo promocional. - Premiación al(los) ganador(es). 	Gerencia a través de la red comercial	1 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	Sorteos promocionales realizados / Sorteos promocionales planificados
<p>3. Distribución de regalos promocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del objetivo de los regalos. - Definición del público objetivo. - Determinación de las temporadas. - Determinación de una lista de obsequios. - Cotización de los obsequios. - Definición del presupuesto. - Contratación con el proveedor. - Entrega de los regalos a la red comercial para su distribución. 	Gerencia a través de la red comercial	1 año (Temporadas)	Económicos, humanos.	Número de regalos distribuidos / Número de regalos presupuestados
<p>4. Formulación e implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de los objetivos del plan de RSE. - Definición del público objetivo. - Diseño del plan de RSE. - Definición del presupuesto del plan de RSE. - Implementación del plan de RSE. 	Gerencia a través de Outsourcing	2 meses	Económicos, humanos.	Objetivos RSE cumplidos / Objetivos RSE planteados

CAPÍTULO 5

ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

En este capítulo se aborda la alternativa metodológica para la evaluación de factores internos y externos propuesta por Oetomo y Ardini (2012), quienes para el efecto la denominan Resumen del Análisis de factores Internos (IFAS) y Resumen del Análisis de factores Externos (EFAS).

5.1 RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)

Una vez se han identificado a través de la elaboración del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) los factores clave del entorno de mayor impacto e importancia, se procede a realizar el Análisis de los Factores Externos (EFAS).

Para el análisis se seleccionan 12 factores críticos, 5 oportunidades y 7 amenazas, como lo indica la Tabla 11, los cuales son evaluados por cuatro empleados de la organización, utilizando como principal herramienta la encuesta, contenida en el anexo 6.

Tabla 11. Resumen Análisis de Factores Externos (EFAS)

No.	Indicadores EFAS	Grupo
1	Figura de monopolio rentístico	Oportunidad
2	Períodos de concesión	Oportunidad
3	Estructura socioeconómica	Oportunidad
4	Nuevas generaciones	Oportunidad
5	Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	Amenaza
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	Amenaza
8	Inestabilidad jurídica del sector de juegos de apuestas permanentes o chance	Amenaza
9	Juegos ilegales	Amenaza
10	Productos sustitutos	Amenaza
11	Nuevos competidores	Amenaza
12	Apertura económica (Inversión extranjera)	Amenaza

Fuente: Propia del estudio.

Según Oetamo y Ardini el análisis EFAS se compone de cinco partes: la puntuación de los factores externos o EFAS, conversión de los valores EFAS, peso de los factores EFAS, cálculo de las puntuaciones EFAS, determinación de la posición estratégica en la matriz DOFA y las estrategias correspondientes.

- Puntuación EFAS. Esta puntuación corresponde a la sumatoria de las valoraciones dadas por los encuestados a cada uno de los factores externos según una escala de Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) como se sintetiza en la Tabla 12.

Tabla 12. Puntuaciones EFAS

No.	Indicadores EFAS	Puntuación
1	Figura de monopolio rentístico	17
2	Períodos de concesión	18
3	Estructura socioeconómica	16
4	Nuevas generaciones	16
5	Facilidad de acceso a la tecnología	18
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	17
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	15
8	Inestabilidad jurídica del sector de juegos de apuestas permanentes o chance	18
9	Juegos ilegales	17
10	Productos sustitutos	13
11	Nuevos competidores	17
12	La apertura económica (Inversión extranjera)	14

Fuente: Propia del estudio.

- Conversión de las puntuaciones EFAS. Las puntuaciones EFAS se convierten en un puntaje nominal de 1 a 4 como se muestra en la Tabla 14. Para esta clasificación es necesario determinar un intervalo en el que el valor mínimo es 4 si todos los encuestados responden "muy en desacuerdo" (1) y el valor máximo 20 si todos los encuestados responden "muy de acuerdo" (5). De esta manera, el valor del intervalo corresponde al valor máximo menos el valor mínimo dividido por el número de clases 4.

$$\text{Intervalo} = \frac{20-4}{4} = 4$$

Después de obtener el intervalo se determinan 4 grupos. El grupo 1, parte del límite inferior del intervalo más el valor del intervalo, el grupo 2 es el dato más alto del grupo 1 más 1 más el intervalo, el grupo 3 es el dato más alto del grupo 2 más 1 más el intervalo, y el grupo 4 es el dato más alto del grupo 3 más 1 más el intervalo como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Intervalo de conversión EFAS

No.	Clase de Intervalo	Puntajes de Conversión
1	4 – 8	1
2	9 – 13	2
3	14 – 18	3
4	19 – 23	4

Tabla 14. Puntajes de conversión EFAS

No.	Indicadores EFAS	Puntuación	Puntajes de Conversión
1	Figura de monopolio rentístico	17	3
2	Períodos de concesión	18	3
3	Estructura socioeconómica	16	3
4	Nuevas generaciones	16	3
5	Facilidad de acceso a la tecnología	18	3
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	17	3
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	15	3
8	Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes	18	3
9	Juegos ilegales	17	3
10	Productos sustitutos	13	2
11	Nuevos competidores	17	3
12	La apertura económica (Inversión extranjera)	14	3

Fuente: Propia del estudio.

- **Peso de los factores EFAS.** El peso de cada indicador EFAS se determina en el grupo de discusión de investigadores donde se asigna una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) de acuerdo al grado de influencia de ese factor en el desempeño de la empresa. Los pesos se asignan de manera descendente y la suma de todos ellos es igual a 1 o 100% como se presenta en la Tabla 15.

- Cálculo de los puntajes EFAS. El cálculo de los puntajes EFAS se obtiene multiplicando los valores de conversión por los pesos asignados a los 12 indicadores como se indica en la Tabla 15. La sumatoria de estos puntajes puede recibir una valoración superior a 2 e igual o inferior a 2. Si la puntuación es mayor a 2 significa que la empresa tiene oportunidades o, por el contrario, presenta amenazas.

Tabla 15. Cálculo de los puntajes EFAS

No.	Indicadores EFAS	Peso	Conversión	Conversión x Peso
1	Figura de monopolio rentístico	0,16	3	0,48
2	Períodos de concesión	0,15	3	0,45
3	Estructura socioeconómica	0,14	3	0,42
4	Nuevas generaciones	0,12	3	0,36
5	Facilidad de acceso a la tecnología	0,1	3	0,3
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)	0,09	3	0,27
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	0,08	3	0,24
8	Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes	0,06	3	0,18
9	Juegos ilegales	0,04	3	0,12
10	Productos sustitutos	0,03	2	0,06
11	Nuevos competidores	0,02	3	0,06
12	La apertura económica (Inversión extranjera)	0,01	3	0,03
Total		1		2,97

Fuente: Propia del estudio.

Como se muestra en la Tabla 15, se obtiene una puntuación de 2.97, superior a 2, esto quiere decir que la organización tiene mayores oportunidades en el entorno que puede aprovechar mediante una estrategia FO o DO dependiendo del resultado del análisis interno.

5.2 RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS)

Una vez se han identificado a través de la elaboración del Perfil de Capacidad Interna (PCI) los factores clave dentro de la empresa de mayor impacto e importancia, se procede a realizar el Análisis de los Factores Internos (IFAS).

Para el análisis, se seleccionan 10 factores críticos, 5 fortalezas y 5 debilidades como se indica en la Tabla 16, los cuales son evaluados por cuatro empleados de la organización, utilizando como principal herramienta la encuesta, contenida en el anexo 6.

Tabla 16. Resumen Análisis de Factores Internos (IFAS)

No.	Indicadores IFAS	Grupo
1	Estrategia organizacional actual	Fortaleza
2	Tipo de estructura organizacional actual	Fortaleza
3	Habilidades corporativas (Know How)	Fortaleza
4	Personal idóneo	Fortaleza
5	Cultura organizacional	Fortaleza
6	Direccionamiento estratégico	Debilidad
7	Análisis estratégico	Debilidad
8	Formulación de estrategias	Debilidad
9	Gestión del conocimiento	Debilidad
10	Evaluación del desempeño	Debilidad

Fuente: Propia del estudio.

Al igual que en el análisis mencionado anteriormente, el análisis interno se compone de cinco partes: la puntuación de los factores internos o IFAS, conversión de los valores IFAS, peso de los factores IFAS, cálculo de las puntuaciones IFAS, determinación de la posición estratégica en la matriz DOFA y las estrategias correspondientes.

- Puntuación IFAS. Esta puntuación corresponde a la sumatoria de las valoraciones dadas por los encuestados a cada uno de los factores internos según una escala de Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) como se sintetiza en la Tabla 17.
- Conversión de las puntuaciones IFAS. Las puntuaciones IFAS se convierten en un puntaje nominal de 1 a 4 como se muestra en la Tabla 19. Para esta clasificación es necesario determinar un intervalo en el que el valor mínimo es 4 si todos los encuestados responden "muy en desacuerdo" (1) y el valor máximo 20 si todos los encuestados responden "muy de acuerdo" (5). De esta manera, el valor del intervalo corresponde al valor máximo menos el valor mínimo dividido por el número de clases 4.

$$\text{Intervalo} = \frac{20-4}{4} = 4$$

Después de obtener el intervalo se determinan 4 grupos. El grupo 1, parte del límite inferior del intervalo más el valor del intervalo, el grupo 2 es el dato más alto del grupo 1 más 1 más el intervalo, el grupo 3 es el dato más alto del grupo 2 más 1 más el intervalo, y el grupo 4 es el dato más alto del grupo 3 más 1 más el intervalo como se muestra en la Tabla 18.

- **Peso de los factores IFAS.** El peso de cada indicador IFAS se determina en el grupo de discusión de investigadores donde se asigna una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) de acuerdo al grado de influencia de ese factor en el desempeño de la empresa. Los pesos se asignan de manera descendente y la suma de todos ellos es igual a 1 o 100% como se presenta en la Tabla 20.
- **Cálculo de los puntajes IFAS.** El cálculo de los puntajes IFAS se obtiene multiplicando los valores de conversión por los pesos asignados a los 10 indicadores como se indica en la Tabla 20. La sumatoria de estos puntajes puede recibir una valoración superior a 2 e igual o inferior a 2. Si la puntuación es mayor a 2 significa que la empresa tiene fortalezas o, por el contrario, presenta debilidades.

Tabla 17. Puntuaciones IFAS

Indicadores IFAS	Puntuación
Estrategia organizacional actual	17
Tipo de estructura organizacional actual	17
Habilidades corporativas (Know How)	17
Personal idóneo	17
Cultura organizacional	18
Direccionamiento estratégico	13
Análisis estratégico	12
Formulación de estrategias	13
Gestión del conocimiento	14
Evaluación del desempeño	15

Fuente: Propia del estudio.

Tabla 18. Intervalo de conversión IFAS

No.	Clase de Intervalo	Puntajes de Conversión
1	4 – 8	1
2	9 - 13	2
3	14 - 18	3
4	19 - 23	4

Fuente: Propia del estudio.

Tabla 19. Puntajes de conversión IFAS

No.	Indicadores IFAS	Puntuación	Puntajes de Conversión
1	Estrategia organizacional actual	17	3
2	Tipo de estructura organizacional actual	17	3
3	Habilidades corporativas (Know How)	17	3
4	Personal idóneo	17	3
5	Cultura organizacional	18	3
6	Direccionamiento estratégico	13	2
7	Análisis estratégico	12	2
8	Formulación de estrategias	13	2
9	Gestión del conocimiento	14	3
10	Evaluación del desempeño	15	3

Fuente: Propia del estudio.

Tabla 20. Cálculo de los indicadores IFAS

No.	Indicadores IFAS	Peso	Conversión	Conversión x Peso
1	Estrategia organizacional actual	0,19	3	0,57
2	Tipo de estructura organizacional actual	0,17	3	0,51
3	Habilidades corporativas (Know How)	0,15	3	0,45
4	Personal idóneo	0,13	3	0,39
5	Cultura organizacional	0,1	3	0,3
6	Direccionamiento estratégico	0,09	2	0,18
7	Análisis estratégico	0,07	2	0,14
8	Formulación de estrategias	0,05	2	0,1
9	Gestión del conocimiento	0,03	3	0,09
10	Evaluación del desempeño	0,02	3	0,06
Total		1		2,79

Fuente: Propia del estudio.

Como se muestra en la Tabla 20, se obtiene una puntuación de 2.79, superior a 2, esto quiere decir que la organización tiene mayores fortalezas que puede aprovechar como fuente de ventajas competitivas.

Según los puntajes obtenidos tanto en el análisis interno IFAS (2,79) como en el externo EFAS (2,97), la posición resultante en la matriz DOFA corresponde al cuadrante de las estrategias FO. Esto quiere decir que la organización debe usar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno.

Al igual que la metodología abordada en este capítulo, la propuesta por Fred (2003) permite determinar la misma posición estratégica para la organización objeto de estudio, aunque difieren en el valor de las puntuaciones totales y en algunos aspectos del procedimiento. A continuación, se presentan algunas semejanzas y diferencias entre las dos metodologías.

Tabla 21. Cuadro comparativo metodologías análisis interno.

CUADRO COMPARATIVO ANÁLISIS INTERNO	
FRED R. DAVID	OETOMO Y ARDINI
SEMEJANZAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se analiza el mismo número de factores, 5 fortalezas y 5 debilidades. - Define la posición ya sea como fortalezas o debilidades en la matriz DOFA. - La sumatoria del peso de los factores internos es igual a 1 o 100%. - El puntaje máximo y mínimo que puede resultar del análisis es cuatro y uno respectivamente. 	
DIFERENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Cada factor es evaluado por el gerente de la organización, utilizando la encuesta como principal instrumento para la recolección de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada factor es evaluado por 4 miembros de la organización, entre ellos el gerente, utilizando la encuesta como principal instrumento para la recolección de datos. Las valoraciones son dadas de acuerdo a una escala de Likert de 1 a 5.
<ul style="list-style-type: none"> - Las clasificaciones de 1 a 4 determinan si una debilidad o fortaleza es importante o menor para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las clasificaciones de 1 a 4 se determinan en un intervalo con respecto a la sumatoria de las puntuaciones que se asignan a cada factor.
<ul style="list-style-type: none"> - Los factores se agrupan en fortalezas y debilidades, sin embargo no tienen un orden dentro de cada grupo porque el peso se asigna teniendo en cuenta la incidencia de ese factor para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los factores se ordenan de mayor a menor incidencia en la organización, priorizando las fortalezas de las debilidades para asignar el peso en forma descendente.
<ul style="list-style-type: none"> - El promedio en la metodología del análisis interno es 2,5. 	<ul style="list-style-type: none"> - El promedio en la metodología del análisis interno es 2.

Tabla 22. Cuadro comparativo metodologías análisis externo

CUADRO COMPARATIVO ANÁLISIS EXTERNO	
FRED R. DAVID	OETAMO Y ARDINI
SEMEJANZAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se analiza el mismo número de factores, 5 oportunidades y 7 amenazas. - Define la posición ya sea como oportunidades o amenazas en la matriz DOFA para finalmente determinar junto con el análisis interno uno de los cuadrantes de la mencionada matriz. - La sumatoria del peso de los factores internos es igual a 1 o 100%. - El puntaje máximo y mínimo que puede resultar del análisis es cuatro y uno respectivamente. 	
DIFERENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Cada factor es evaluado por el gerente de la organización, utilizando la encuesta como principal instrumento para la recolección de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada factor es evaluado por 4 miembros de la organización, entre ellos el gerente, utilizando la encuesta como principal instrumento para la recolección de datos. Las valoraciones son dadas de acuerdo a una escala de Likert de 1 a 5.
<ul style="list-style-type: none"> - Las clasificaciones de 1 a 4 indican qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa con respecto a ese factor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las clasificaciones de 1 a 4 se determinan en un intervalo con respecto a la sumatoria de las puntuaciones que se asignan a cada factor.
<ul style="list-style-type: none"> - Los factores se agrupan en oportunidades y amenazas, sin embargo no tienen un orden dentro de cada grupo porque el peso se asigna teniendo en cuenta la incidencia de ese factor para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los factores se ordenan de mayor a menor incidencia en la organización, priorizando las oportunidades de las amenazas para asignar el peso en forma descendente.
<ul style="list-style-type: none"> - El promedio en la metodología del análisis externo es 2,5. 	<ul style="list-style-type: none"> - El promedio en la metodología del análisis externo es 2.

Fuente: Propia del estudio.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Se proponen cambios y modificaciones en los componentes del direccionamiento estratégico debido a algunas deficiencias en sus declaraciones. Esto conlleva a que la junta directiva o en su defecto la gerencia, debatan las declaraciones recomendadas y determinen la posibilidad de que sean parte de los lineamientos generales de la organización.

Es indispensable, por iniciativa de la gerencia, que se socialicen cada uno de los componentes del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, valores) con el propósito de que sean conocidos, aceptados y compartidos por todos los miembros de la empresa. Esto permitirá que se unifiquen los esfuerzos hacia un mismo objetivo y se fortalezca el nivel en el cual los colaboradores se identifican con la organización.

Se propone un nuevo diseño del organigrama donde se representan las unidades administrativas, operacionales y de apoyo de la empresa con sus respectivas líneas de autoridad y canales de comunicación, distribuidos en cinco áreas funcionales y seis niveles jerárquicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se determina que la organización se encuentra en un entorno favorable, donde las oportunidades son mayores que las amenazas, es por ello que se debe dar prioridad en el aprovechamiento de estas a través de las estrategias formuladas en el diagnóstico estratégico.

La posición estratégica interna de la empresa también es fuerte, por lo cual se debe aprovechar y potenciar como fuente de ventajas competitivas mediante la implementación eficaz de las estrategias propuestas.

Considerando la situación actual de la empresa frente a su entorno, sus recursos y capacidades internas, se debe dar prioridad a la implementación de las estrategias FO y FA, las cuales

permitirán aprovechar las fortalezas de la organización para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en el medio.

Los factores internos y externos identificados previamente deben mantenerse en constante revisión y control ya que las condiciones cambiantes del entorno pueden alterar su comportamiento e influencia en el desempeño de la organización.

Por último, se sugiere la implementación de los planes operativos propuestos, donde se podrán identificar los responsables de las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias, el tiempo en el que éstas deben ser realizadas y los indicadores necesarios para su seguimiento, control y posterior evaluación.

Con todo lo anterior, se reconoce la importancia de la elaboración de un plan estratégico explícito como medio para direccionar el actuar directivo frente a las condiciones cambiantes del entorno y las situaciones complejas propias de la actividad gerencial.

Adicionalmente, se resalta el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo de intervención organizacional. Y se reconoce su aporte teórico para la evaluación de factores internos y externos al desarrollar la alternativa metodológica propuesta por Oetamo y Ardini.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 28, 85-106. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Baena, H., Sánchez, J.J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia Et Technica* 9 (23), 61-66.
- Bermeo, J.R. (s.f). Competitividad global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas.
- Bermeo, J. R. (2016). Notas de clase sobre planificación estratégica. Universidad del Cauca, Popayán.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- Coljuegos. (2015). *Estudio del mercado del sector de juegos de suerte y azar*. Recuperado de <http://www.coljuegos.gov.co>
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díez De Castro, E. P., García Del Junco, J., Fayerman, D., Martín, J. F. y Perriñez, C. R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall.

Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2015). *Comportamiento macroeconómico del sector TIC en Colombia*. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co>

Sainz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=bIh5CgAAQBAJ&printsec=>

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República. (2014). *La explotación del juego de Apuestas permanentes o chance*. Recuperado de

<http://www.anticorrupcion.gov.co/Documents/Publicaciones/La%20Explotaci%C3%B3n%20del%20juego%20de%20apuestas%20o%20chance.pdf>

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R editores.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario valores organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.

Ciudad: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Información del encuestado	Información del encuestador
Nombre:	Nombre:
Cargo:	

En la Tabla 1 que se muestra a continuación se presenta una lista para la búsqueda de valores en la empresa, la cual debe ser llenada siguiendo las siguientes instrucciones:

- Lea las definiciones de cada valor y elija aquellos que considere apropiados para su empresa.
- En la parte final de la tabla encontrará un espacio para agregar cualquier otro valor que estime conveniente.
- Para cada valor que usted haya seleccionado, asígnele un peso relativo de acuerdo con la siguiente valoración:

Superior	Alta	Medio	Baja	Muy Baja
5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

Responsabilidad: Hace referencia al cumplimiento de las obligaciones contraídas por la organización ante sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, aliados e instituciones reguladoras.

Transparencia: Claridad o franqueza en la operación que realiza la organización, generando confianza en sus clientes y demás involucrados.

Trabajo en equipo: Favorecer la integración, cooperación y comunicación entre los miembros de la organización para alcanzar un objetivo común.

Respeto: Capacidad de reconocer, aceptar y valorar las cualidades de los demás, generando armonía en las relaciones interpersonales.

Liderazgo: Asumir la posición de ser líder en el sector económico, sobresaliendo en campos como las ventas, la calidad, el servicio, la tecnología, u otros.

Confianza: Es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad con los compromisos adquiridos tanto por los colaboradores como por la organización frente a los grupos de interés.

Compromiso: Es el grado en el que un empleado se identifica con el proceso misional de la empresa y pretende dar su mejor esfuerzo para cumplir con la visión organizacional.

Integridad: Es el actuar limpiamente en todo momento, siendo este un compromiso personal que entrelaza otros valores como honestidad, franqueza y justicia. No solo es vivir haciendo las cosas bien sino de la manera correcta.

Participación: Es el grado de involucramiento que permite la organización de sus colaboradores en la toma de decisiones para cumplir con un objetivo en común.

Servicio: La excelencia en el servicio debe ser un compromiso y una responsabilidad de todos los miembros de la organización para con los proveedores, visitantes y clientes internos o externos.

Tabla 1. Matriz axiológica

No	VALORES ORGANIZACIONALES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Responsabilidad					
2	Transparencia					
3	Trabajo en equipo					
4	Respeto					
5	Liderazgo					
6	Confianza					
7	Compromiso					
8	Integridad					
9	Participación					
10	Servicio					
11						
12						

Anexo 2. Formulario entrevista análisis externo

ENTREVISTA ANÁLISIS EXTERNO

1. Factores económicos

- a) ¿Cómo influye la apertura económica en la organización?
- b) ¿Qué influencia tiene el nivel de impuestos actual en la organización?
- c) ¿Qué repercusión tiene el comportamiento del índice de precios al consumidor en el funcionamiento de la organización?
- d) ¿Afecta de alguna manera a la organización la tasa representativa del mercado?

2. Factores políticos

- a) ¿Qué probabilidad existe de que el ente territorial realice la explotación directa del juego de apuestas permanentes o chance?
- b) ¿De qué manera influye la renovación de la clase dirigente a la empresa?

- c) ¿Qué representa para la empresa la figura de monopolio rentístico del Estado bajo el cual opera?
- d) ¿Cómo se ve afectada la empresa por los períodos de concesión?
- e) ¿Qué efecto tiene en la empresa la modificación del impuesto de renta a personas naturales?
- f) ¿Cómo afectan a la empresa los cambios de normatividad del sector de juegos de apuestas permanentes o chance?

3. Factores sociales

- a) ¿Las personas de tercera edad son un mercado representativo?
- b) ¿Su mercado objetivo es significativamente grande?
- c) ¿La empresa se ve afectada por el nivel de inseguridad en las zonas donde se encuentran los puntos de venta?
- d) ¿Qué incidencia tiene el nivel de desempleo para la empresa?
- e) ¿Las nuevas generaciones representan un mercado potencial para la empresa?

4. Factores tecnológicos

- a) ¿Los medios de telecomunicación disponibles en el mercado facilitan o entorpecen el funcionamiento de la organización?
- b) ¿Cómo influye la automatización de procesos en la organización?
- c) ¿La organización tiene fácil acceso a la tecnología en el mercado?
- d) ¿Cómo percibe la organización el uso permanente de la tecnología en la sociedad? ¿Puede considerarse una oportunidad o una amenaza?
- e) ¿Qué representa para la organización la constante innovación en hardware?
- f) ¿Qué representa para la organización el constante desarrollo de software especializado?

5. Productos sustitutos

- a) ¿Qué productos pueden sustituir el juego de apuestas permanentes o chance? ¿Cuál es su nivel de amenaza?
- b) ¿Es fácil el acceso de nuevos competidores en el sector?
- c) ¿Tienen los clientes poder de negociación?

d) ¿Tienen los proveedores poder de negociación?

Anexo 3. Cuestionario Evaluación de Factores Externos (EFE)

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.

Ciudad: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Información del encuestado	Información del encuestador
Nombre:	Nombre:
Cargo:	

A continuación se presentan una lista de factores externos, los cuales deben ser evaluados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Ponderación. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (No importante) y 1 (Muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.

2. Clasificación. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir clasificaciones de 1, 2, 3 o 4.

No.	Indicadores EFE	Ponderación	Clasificación
	Oportunidades		
1	Figura de monopolio rentístico		
2	Períodos de concesión		
3	Estructura socioeconómica		
4	Nuevas generaciones		
5	Facilidad de acceso a la tecnología		
	Amenazas		
6	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)		
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)		
8	Inestabilidad jurídica del sector de apuestas permanentes		
9	Juegos ilegales		
10	Productos sustitutos		
11	Nuevos competidores		
12	La apertura económica (Inversión extranjera)		
Total		1	

Anexo 4. Formulario entrevista análisis interno

ENTREVISTA ANÁLISIS INTERNO

1. Estructura (Structure)

- ¿Cómo la organización ha dividido su trabajo? ¿Es la más adecuada a sus condiciones?
- ¿La estructura organizacional permite una respuesta rápida a los cambios?
- ¿Quién ejerce el control y supervisión de los empleados?
- ¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?
- ¿La organización cuenta con una descripción de cargos?

2. Estrategia (Strategy)

- ¿La empresa tiene definido su direccionamiento estratégico?
- ¿La empresa ha elaborado algún tipo de análisis estratégico, y a través de qué metodología?
- ¿Quién o quienes formulan las estrategias?
- ¿Cómo la organización alcanza sus objetivos a largo plazo? ¿Es efectiva?

3. Sistemas (Systems)

- a) ¿Su sistema contable es el adecuado para la operación de la empresa?
- b) ¿Su sistema informático es el adecuado para la operación de la empresa?
- c) ¿Su sistema de comunicaciones es el adecuado para la operación de la empresa?
- d) ¿Cuenta con un manual de procesos y procedimientos?
- e) ¿Se cuenta con planes de mejoramiento continuo?
- f) ¿La tecnología actual se considera obsoleta en relación a los utilizados en el sector?
- g) ¿La empresa tiene un sistema de gestión de la calidad?

4. Personal (Staff)

- a) ¿El número de empleados es el adecuado?
- b) ¿La edad de la fuerza laboral le permite a la organización ser eficiente?
- c) ¿Cuál es el nivel de estudios de los colaboradores de las áreas claves de la organización?
- d) ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de conocimiento?
- e) ¿La organización cuenta con proceso de reclutamiento definido? ¿Cómo se lleva a cabo?
- f) ¿Se cuenta con un programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo? ¿Se cumple con este?
- g) ¿Se tiene estructurado un programa de incentivos? ¿Se cumple con este?
- h) ¿Existen sistemas de evaluación del desempeño profesional?
- i) ¿Cómo se establecen los salarios?

5. Estilo (Style)

- a) ¿El estilo de gestión y toma de decisiones es vertical o se permite la participación de los diferentes niveles organizacionales?
- b) ¿Es fácil la comunicación vertical y horizontal, y es de característica formal o informal?
- c) ¿Suelen ser los empleados de la organización reactivos o proactivos?
- d) ¿Suelen ser los empleados de la organización competitivos o cooperativos?

6. Habilidades (Skills)

- a) ¿Se cuenta con personal calificado para desarrollar las actividades?
- b) ¿Qué habilidades distintivas tiene la organización?

- c) ¿Qué habilidades distintivas tiene el personal?
- d) ¿La empresa incentiva la capacitación y desarrollo de sus empleados?
- e) ¿La rotación del personal es alta o baja?

7. Objetivos de orden superior (Superordinate Goals)

- a) ¿Qué caracteriza la cultura organizacional de la empresa?
- b) ¿Están los miembros de la organización comprometidos con la ideología organizacional?
- c) ¿Existe empatía entre empleados y directivos?
- d) ¿Los valores corporativos se integran con los de cada individuo que hace parte de la organización?

Anexo 5. Cuestionario Análisis de Factores Internos (EFI)

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.

Ciudad: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Información del encuestado	Información del encuestador
Nombre:	Nombre:
Cargo:	

A continuación se presentan una lista de factores internos, los cuales deben ser evaluados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Ponderación. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (Irrelevante) y 1 (Muy importante). La puntuación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.

2. Clasificación. Asigne a cada factor interno clave una clasificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (Clasificación = 2), una fortaleza menor (Clasificación = 3) o una fortaleza importante (Clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4 y las debilidades una clasificación de 1 o 2.

No.	Indicadores EFI	Ponderación	Clasificación
	Fortalezas		
1	Estrategia organizacional actual		
2	Tipo de estructura organizacional actual		
3	Habilidades corporativas (Know How)		
4	Personal idóneo		
5	Cultura organizacional		
	Debilidades		
6	Direccionamiento estratégico		
7	Análisis estratégico		
8	Formulación de estrategias		
9	Gestión del conocimiento		
10	Evaluación del desempeño		
Total		1	

Anexo 6. Cuestionario alternativa metodológica IFAS y EFAS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En las tablas 1 y 2 que se muestran a continuación se presenta una lista de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI) para el análisis estratégico de la empresa, las cuales deben ser llenadas teniendo en cuenta las siguientes instrucciones:

- Lea la información sobre cada factor.

- Según su grado de aprobación con la clasificación de cada factor como oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad, asigne un puntaje a cada uno de ellos de acuerdo a la siguiente escala de Likert⁶.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Evaluación de Factores Externos (EFE)

La evaluación de factores externos permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, dentro de ellos se han considerado los siguientes:

Figura de monopolio rentístico: Mediante la cual se le ha otorgado a la empresa la operación exclusiva del juego de apuestas permanentes o chance en el departamento.

Períodos de concesión: Período de cinco años durante el cual se le permite a la organización la explotación del juego de apuestas permanentes o chance.

Estructura socioeconómica: Hace referencia al tamaño poblacional agrupados por estratos sociales a los cuales la empresa puede llegar con sus productos o servicios.

Nuevas generaciones de clientes potenciales: Población de jóvenes a las cuales puede llegar la empresa con sus productos o servicios como un nuevo mercado.

Facilidad de acceso a la tecnología: Disponibilidad de productos o servicios tecnológicos en el mercado.

Apertura económica (Inversión extranjera): Posibilidad de participación de empresas extranjeras en la licitación del juego de apuestas permanentes o chance del departamento.

⁶ Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad de un encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

Índice de Precios al Consumidor (IPC): Índice con el cual se establece la rentabilidad mínima que debe generar la empresa por la venta del juego de “chance” cada año durante la vigencia del respectivo contrato.

Cambios en los impuestos (Reforma tributaria): Reestructuración de los impuestos directos e indirectos que propone el nuevo proyecto de reforma tributaria.

Inestabilidad jurídica del sector del juego de apuestas permanentes o chance: Cambios permanentes en las reglas de juego del sector.

Juegos ilegales: Hace referencia al nivel de operación del juego de apuestas permanentes o chance sin autorización en el departamento.

Tabla 1. Evaluación factores externos

No.	Factores Externos	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Oportunidades					
1	Figura de monopolio rentístico					
2	Períodos de concesión					
3	Estructura socioeconómica					
4	Nuevas generaciones de clientes potenciales					
5	Facilidad de acceso a la tecnología					
	Amenazas					
6	Apertura económica (Inversión extranjera)					
7	Índice de Precios al Consumidor (IPC)					
8	Cambios en los impuestos (Reforma tributaria)					
9	Inestabilidad jurídica del sector del juego de apuestas permanentes o chance					
10	Juegos ilegales					

Evaluación de Factores Internos (EFI)

La evaluación de factores internos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, dentro de ellos se han considerado los siguientes:

Tipo de estructura organizacional actual: La manera como la empresa divide su trabajo en diferentes tareas y luego logra la coordinación entre las mismas.

Estrategia organizacional actual: Forma mediante la cual la organización logra sus objetivos.

Personal idóneo: Personal capacitado para llevar a cabo las funciones y actividades de la organización.

Habilidades corporativas: Destrezas distintivas de la empresa adquiridas a través del tiempo.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que se comparten dentro de la organización y se enseñan a los nuevos integrantes.

Direccionamiento estratégico: Proceso de definición de los lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo (Visión, misión, políticas y objetivos).

Análisis estratégico: Proceso por el cual se identifican y evalúan los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Formulación de estrategias: Se refiere al proceso de definición de las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen para lograr los objetivos.

Gestión del conocimiento: Se refiere al proceso de crear, obtener, almacenar, transmitir y usar el conocimiento individual y colectivo de los trabajadores para convertirlo en un conocimiento globalizado.

Evaluación del desempeño: Proceso por el cual se evalúa el aporte de las competencias de los colaboradores al logro de los objetivos.

Tabla 2. Evaluación factores internos

No.	Factores Internos	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Fortalezas					
1	Tipo de estructura organizacional actual					
2	Estrategia organizacional actual					
3	Personal idóneo					
4	Habilidades corporativas					
5	Cultura organizacional					
	Debilidades					
6	Direccionamiento estratégico					
7	Análisis estratégico					
8	Formulación de estrategias					
9	Gestión del conocimiento					
10	Evaluación del desempeño					