

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS
GRANDES Y MEDIANAS DEL VALLE DEL CAUCA EN EL CUAL LA EMPRESA
CONALTA DE OCCIDENTE LTDA., PUEDA AMPLIAR SU MERCADO
OBJETIVO.

MARITZA DELGADO BRIÑEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE - 2012

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS
GRANDES Y MEDIANAS DEL VALLE DEL CAUCA EN EL CUAL LA EMPRESA
CONALTA DE OCCIDENTE LTDA., PUEDA AMPLIAR SU MERCADO
OBJETIVO.

Trabajo de grado para optar por el título de:
Administradora de empresas.

MARITZA DELGADO BRIÑEZ

Director.

ALVARO GARCES MARTINEZ
Master especialista en marketing



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE - 2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado cumple con los requisitos que exige la Universidad del Valle para optar por el Título de Administradora de Empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma Director de trabajo de grado

DEDICATORIA

Dedicado a Dios que me ha dado infinita fuerza en los momentos de duda y debilidad.

A mi familia que me apoya incondicionalmente, a mis padres por su infinito cariño y amor. A mi hermana por su apoyo emocional y motivarme a seguir mis sueños.

A mi novio, por su comprensión, cariño y palabras de aliento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad del Valle por darme la oportunidad de educarme en un ambiente democrático y pluralista, donde las ideas son promotoras del desarrollo económico y social de la región.

A Conalta de Occidente Ltda., por darme la oportunidad de realizar este trabajo y confrontar lo aprendido a lo largo de la formación profesional con la realidad económica de esta organización y del mercado.

A los docentes de la Universidad en especial al Pr. Álvaro Garcés, por orientarme en este largo proceso y además por su paciencia, dedicación y voluntad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2 SISTEMATIZACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Etapas de investigación de mercado	24
4.1.2 Creación de la mezcla del marketing.	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3 MARCO LEGAL	30
4.4 MARCO SITUACIONAL	31

5.	DISEÑO METODOLOGICO	32
5.1	HIPOTESIS	32
5.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
5.3	METODO	33
5.3.1	Cuantitativo:	33
5.3.2	Cualitativo	33
5.4	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
5.5	CÁLCULO DE LA MUESTRA	34
5.6	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	36
6.	DIAGNOSTICO DEL SECTOR EMPRESARIAL DEL VALLE DEL CAUCA	38
6.1	VALLE DEL CAUCA	38
6.1.1	Estructura productiva.	41
6.2	CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL VALLE DEL CAUCA	43
6.2.1	Comercio exterior.	44
6.3	ANÁLISIS EMPRESARIAL POR SECTOR	45
6.3.1	Descripción de sectores.	45
6.3.2	Sector Agroindustrial del Valle del Cauca	48
6.4	IDENTIFICACIÓN DE SECTORES CON MAYOR CRECIMIENTO	49
6.4.1	Identificación de oportunidades por sector	49

6.5	TENDENCIAS POR SECTOR	50
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE OUTSOURCING	52
7.1	CAUSAS PARA SUBCONTRATAR (OUTSOURCING)	53
7.2	CRECIMIENTO DEL SECTOR	53
7.3	SECTOR DE OUTSOURCING EN CALI	55
7.4	MERCADO POTENCIAL	56
7.5	ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO	64
7.5.2	Matriz de perfil competitivo	73
8	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADOS	75
8.1	RESULTADOS APLICACIÓN DE ENCUESTAS	75
8.1.1	Conclusiones encuestas	93
9	DIAGNOSTICO INTERNO	95
9.1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	95
9.1.1	Misión.	95
9.1.2	Visión.	95
9.1.3	Política de calidad	95
9.2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	96
9.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL	97

9.3.1 Gerente:	97
9.3.2. Revisor fiscal:	97
9.3.3. Contador Público	98
9.3.4 Asistente de nómina:	98
9.3.5 Salud ocupacional:	98
9.3.6. Secretaria:	98
9.3.7 Auxiliar contable	98
9.3.8 Departamento de recursos humanos:	98
9.3.9 Departamento jurídico:	99
9.3.10 Supervisor en el área de trabajo:	99
9.3.11 Departamento de calidad:	99
9.4 DIAGNOSTICO DE CLIENTES	99
9.5 DIAGNOSTICO A LOS SERVICIOS PRESTADOS POR CONALTA DE OCCIDENTE LTDA	101
9.5.1 Análisis de los servicios prestados:	101
9.6 MERCADEO DENTRO DE CONALTA DE OCCIDENTE LTDA.	103
9.6.1 Publicidad:	105
9.6.2 Precio:	105
9.6.3 Comunicación	105
9.6.4 Promoción:	105
9.6.5. Merchandising:	105
9.6.6 Investigación comercial básica	106
9.6.7 Venta:	106
10 RECOMENDACIONES PARA CONALTA DE OCCIDENTE LTDA.	108
10.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	108

10.2	RECOMENDACIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	108
10.2.1	Objetivo de mercadeo:	108
10.2.2	Recomendación de Estrategia de producto	109
10.2.3	Recomendación para la Estrategia de precio	109
10.2.4	Recomendaciones para la estrategia de distribución	109
10.2.5	Recomendación para la estrategia de promoción:	109
10.2.6	Objetivo de la mezcla de promoción:	110
10.2.7	Audiencia objetivo:	110
10.2.8	Mensaje de promoción:	110
10.2.9	Mezcla de medios	111
11	CONCLUSIONES	112
12	RECOMENDACIONES	115
13	BIBLIOGRAFÍA	117
14	ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Definición Mipymes	27
Tabla 2: Información general departamento Valle del Cauca	39
Tabla 3: Composición sectorial del valor agregado del Valle del Cauca 2005.	42
Tabla 4: Presupuesto nacional, Regiones Valle del Cauca y Antioquia.....	43
Tabla 5: Sector de agricultura, producto y actividades.	45
Tabla 6: Sector Industrial, productos y actividades	46
Tabla 7: Sector servicios empresariales y personales, productos y actividades ...	46
Tabla 8: Sector servicios de salud y áreas asociadas, producto y actividades	46
Tabla 9: Ventajas, necesidades y apuestas del sector azucarero	49
Tabla 10: Cadena del alcohol carburante y bioenergía	50
Tabla 11: Listado de empresas en el Valle del Cauca.	57
Tabla 12: Unidades Económicas Cali – Yumbo. Censo 2005	63
Tabla 13: Características de Grupo Acción Plus.....	66
Tabla 14: Caracterización Eficacia Servicios Integrales	67
Tabla 15: Caracterización Manpower de Colombia	68
Tabla 16: Caracterización Conalta de Occidente Ltda.	69
Tabla 17: Ponderación factores competitivos	71
Tabla 18: Calificación de los competidores	72
Tabla 19: Utilización de servicios de outsourcing	77
Tabla 20: Razones de no uso de servicios de outsourcing	78
Tabla 21: Áreas en que labora el personal de servicios de outsourcing dentro de la empresa	79
Tabla 22: Calificación de la experiencia en la contratación de servicios de outsourcing	80
Tabla 23: Razones tenidas en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing	82
Tabla 24: Número de proveedores tenidos durante las operaciones empresariales	83
Tabla 25: Experiencias negativas con proveedor de outsourcing	84
Tabla 26: Tipos de inconvenientes con el proveedor de outsourcing	85
Tabla 27: Personas que intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing	86
Tabla 28: Número aproximado de personas que prestan labores del servicio de outsourcing	87

Tabla 29: Conocimiento de la empresa Conalta de Occidente Ltda.....	88
Tabla 30: Intención de cambiar de proveedor de servicios de outsourcing.....	89
Tabla 31: Aspectos tenidos en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing	90
Tabla 32: Preferencia de contratos de outsourcing de acuerdo a las necesidades	91
Tabla 33: Existencia de indicadores de gestión y control para servicios de outsourcing	92
Tabla 34: Clasificación de las empresas por sector económico	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Mapa del Valle del Cauca	38
Gráfica 2: Competitividad ciudades intermedias Colombia	55
Gráfica 3: Participaciones por grandes ramas de actividad económica año 2010 .	62
Gráfica 4: Distribución de personal ocupado por sector en Cali. 2005	64
Gráfica 5: Matriz de perfil competitivo servicios de outsourcing	73
Gráfica 6: Utilización de servicios de outsourcing	78
Gráfica 7: Razones de no uso del servicio de outsourcing	79
Gráfica 8: Áreas en que labora el personal de servicios de outsourcing dentro de la empresa	80
Gráfica 9: Calificación de la experiencia en la contratación de servicios de outsourcing	81
Gráfica 10: Razones tenidas en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing.....	82
Gráfica 11: Número de proveedores tenidos durante las operaciones empresariales.....	83
Gráfica 12: Experiencias negativas con proveedor de outsourcing	84
Gráfica 13: Tipos de inconvenientes con el proveedor de outsourcing	85
Gráfica 14: Personas que intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing	86
Gráfica 15: Número aproximado de personas que prestan labores del servicio de outsourcing	87
Gráfica 16: Conocimiento de la empresa Conalta de Occidente Ltda.	88
Gráfica 17: Intención de cambiar de proveedor de servicios de outsourcing	89
Gráfica 18: Aspectos tenidos en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing	90
Gráfica 19: Preferencia de contratos de outsourcing de acuerdo a las necesidades	91
Gráfica 20: Existencia de indicadores de gestión y control para servicios de outsourcing	92
Gráfica 21: clasificación de las empresas por sector económico	93
Gráfica 22: Mapa de procesos Conalta de Occidente Ltda.	102
Gráfica 23: Organigrama Conalta de Occidente Ltda.	104
Gráfica 24: Mezcla de promoción	110
Gráfica 25: Mezcla de medios	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a una investigación para la empresa Conalta de Occidente Ltda., la cual se encuentra en el sector servicios, particularmente en el sector de la tercerización (outsourcing). La empresa tiene buenas relaciones con las empresas clientes actuales, las cuales en su gran mayoría se encuentran en el sector azucarero del Valle del Cauca. Lo que se pretende es identificar donde se ubican los clientes potenciales de la empresa, sobre todo en el sector de las grandes y medianas empresas.

En un primer análisis de este trabajo se explora, el sector empresarial vallecaucano, identificando los sectores con mayor potencial de crecimiento, de igual manera que políticas o planes favorecen dicho crecimiento. Para lograr esto se consultó textos oficiales, y planes de desarrollo liderados por la administración pública.

Posteriormente se realiza un análisis del sector de outsourcing en la región, para identificar las tendencias. Adicionalmente se realizó un análisis comparativo con tres actuales competidores que son líderes en la ciudad, para esto se usó la matriz de perfil de competitividad.

Para conocer los hábitos y necesidades de los clientes potenciales, se realizó una investigación de mercados, con un enfoque cuantitativo, usando para ello la encuesta como técnica de recolección de datos. Se aplicaron 48 encuestas, las cuales fueron tabuladas para identificar aspectos relevantes en la selección de un determinado proveedor de servicios de outsourcing.

Finalmente se realizó un diagnóstico sobre la situación interna de Conalta de Occidente Ltda., con el fin de identificar aspectos fundamentales en los cuales se pueda mejorar y lograr con ello aumentar la participación en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conalta de Occidente Ltda., es una empresa enfocada en la prestación de servicios, brindando la selección, contratación y administración de personal dentro del departamento del Valle del Cauca, esta empresa brinda servicios de outsourcing para aquellas empresas que requieren de personal dentro de su organización, brinda ese recurso y se encarga directamente de toda la gestión del RRHH, lo que implica que este personal queda a disposición del cliente.

La empresa deberá para el año 2015 ser reconocida como una de las mejores empresas en suministrar recurso humano para sus clientes, por esto se ve en la necesidad de llegar a nuevos segmentos del mercados para ofrecer todos sus paquetes elaborados para brindar soluciones en el manejo eficiente del recurso humano tanto a nivel operativo como administrativo.

En la actualidad Conalta de Occidente Ltda., cuenta con siete clientes: Ingenio Providencia S.A, Ingenio del Cauca S.A, Ciamsa, Ganadería Hispana, Ingenio La Cabaña, Alireza S.A e Ingenio Riopaila Castilla, los cuales generan 21 empleos directos con cargos administrativos y 500 empleos indirectos en cargos administrativos y operativos. La empresa en su afán de crecer y de generar más empleos para la población valle caucana, requiere de información amplia y veraz sobre las necesidades, gustos, competencias, canales de distribución, posicionamiento etc., que ayuden a identificar nuevos posibles clientes.

Los socios requieren un estudio de mercado que les permita conocer el entorno, competencia y saber cuáles son las necesidades de los consumidores, puesto que nunca se ha hecho un trabajo de investigación de mercados, lo cual es algo que ya es debidamente necesario pues la empresa es una organización sólida, grande, que esta hacia una dirección correcta, y con esta realización de investigación de mercados llevará a un crecimiento eficaz pues los directivos tendrán bases para lanzarse a nuevos desafíos de ampliación del mercado, pues una empresa a este nivel debe tener buenas investigaciones y más al hablar de una investigación de mercados, teniendo en cuenta que las empresas buscan ampliación, aumento en las ventas, aumento de clientes, y con esto proporciona mayores rendimientos económicos.

Es importante recalcar que Conalta de Occidente Ltda., tiene clientes muy fuertes a nivel nacional, tiene reconocimiento, prestigio, sin embargo, se percibe un

estancamiento en la consecución de nuevos clientes, lo cual tiende a convertirse en un problema. Para lograr cumplir con la visión organizacional es necesario que la empresa identifique mercados potenciales en los cuales capturar nuevos clientes.

El señor Edilberto Lasso gerente de Conalta de Occidente Ltda., tiene muy claro que la empresa llegó a un punto donde necesita crecer y expandirse a nuevos mercados, y que la ayuda de una investigación completa es muy importante, para no solo seguir creciendo con sus actuales clientes sino abarcar nuevos, en este caso buscar más reconocimiento y ser más fuerte ante la competencia ya que la empresa tiene posibilidad de alto alcance, pero en este momento está limitada a pocas empresas como clientes. Para lograr identificar estos mercados potenciales se realizó una completa investigación de mercados, recopilando información y realizando muestreos para identificar las necesidades de los clientes potenciales y de esta manera suplirlas. Finalmente se identificó los nichos del mercado donde la empresa tiene mayor probabilidad de encontrar nuevos clientes.

1.1 FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué empresas medianas y grandes del Valle del Cauca pueden permitirle a la empresa Conalta de Occidente Ltda., ampliar su mercado objetivo?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual del Entorno empresarial en el Valle del Cauca?
- ¿Cuál es la situación actual de las empresas que prestan servicios de outsourcing en el mercado del Valle del Cauca?
- ¿Cuál debe ser la investigación de mercados que permita identificar los hábitos de consumo y necesidades de los clientes potenciales de Conalta de Occidente Ltda., en las ciudades de Cali y Yumbo?
- ¿Cuál es la situación actual de los servicios que presta Conalta de Occidente Ltda., planteando fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles deben ser las recomendaciones que permitan a Conalta de Occidente Ltda., captar nuevos clientes en los nichos identificados?

2. JUSTIFICACIÓN

Conalta de Occidente Ltda. Lleva 22 años en el mercado y cuenta actualmente con 21 empleos directos los cuales son cargos administrativos y 500 empleos indirectos en cargos administrativos y operativos. Actualmente la empresa cuenta con el departamento de finanzas, departamento jurídico, departamento de recursos humanos y departamento de calidad, pero no tiene área de mercadeo, por tal motivo no ha podido realizar una completa investigación de mercados la cual es de vital importancia para poder catapultar a la empresa al crecimiento y expansión de nuevos mercados.

En los inicios de la compañía en el año de 1989 empezó a adquirir clientes por medio de referidos y de contactos de personas allegadas, con este mismo sistema ha venido capturando clientes por 22 largos años, clientes que han hecho posible el logro de metas y objetivos planteados por la organización y lo que ha llevado de 2 personas que comenzaron, a ser hoy catalogado como una PYME que consta de 521 funcionarios, lo que quiere decir que ha sido para el Valle del Cauca organización promotora de trabajo y de liderazgo en el mismo sector.

Sin embargo, la gerencia de la empresa después de 22 años percibe que el mercado está creciendo y Conalta de Occidente Ltda., se encuentra estancada, y en el largo plazo puede estar perdiendo participación de mercados, teniendo en cuenta el crecimiento de la competencia. De igual manera la gerencia es consiente de los cambios que ha tenido el sector: aumento de la competencia, mayor exigencia de la ley laboral, clientes más exigentes.

El desarrollo de esta investigación permite utilizar en un contexto real los conceptos propuestos por teóricos de la administración como M. Porter quien propone la ventaja competitiva como elemento fundamental para alcanzar un desempeño superior de la firma. La utilización de los conceptos de este autor, permiten comparar a la empresa Conalta de Occidente Ltda., con las empresas líderes en el mismo sector industrial, para evidenciar las ventajas competitivas de las competencias y de esta manera formular estrategias para desarrollar nuevas capacidades.

Igualmente el desarrollo de este trabajo permite aplicar herramientas del marketing que tienen como objetivo alcanzar un mejor desempeño en el mercado. Dentro del conjunto de conceptos utilizados, se destaca el de las cuatro p's de la

mezcla de marketing: precio, producto, plaza y promoción, estos permiten a Conalta de Occidente Ltda., diseñar estrategias específicas acorde a las condiciones del mercado y en concordancia con los movimientos de la competencia.

Desde el punto de vista metodológico este trabajo permite desarrollar una investigación de mercado que explora la configuración de un grupo potencial de clientes para una empresa real, aspecto valioso en la medida que acerca al administrador frente a un problema gerencial real. Para este caso se usó, como técnica de recolección de datos, la encuesta la cual se aplicó a una muestra representativa de clientes ubicados en la ciudad de Cali y Yumbo, dentro de las empresas consultadas fueron los gerentes y jefes de recursos humanos los encargados de diligenciar el formulario de preguntas.

Finalmente este trabajo permite la confrontación de conceptos teóricos como son los referentes a la ventaja competitiva, marketing, diseño organizacional, entre otros, versus un caso real, práctico que ocurre en una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing, esto es valioso en la formación como administradora de empresa, la investigación de mercado y la formulación de estrategias se convierten en una experiencia formadora que permite desarrollar habilidades gerenciales.

El desarrollo de una investigación de mercados le permitirá a la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., conocer de primera mano el comportamiento del sector, la posición de la competencia, y lo más importante identificar las preferencias, hábitos y expectativas de los clientes potenciales. De esta manera la investigación de mercados es un instrumento para la toma de decisiones, lo que le permite mejorar su participación actual y generar mayores ingresos económicos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las empresas grandes y medianas del Valle del Cauca que le permitan a la empresa Conalta de Occidente Ltda., ampliar su mercado objetivo.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Entorno empresarial en el Valle del Cauca.
- Evaluar la situación actual de las empresas que prestan servicios de outsourcing en el mercado del Valle del Cauca.
- Desarrollar una investigación de mercados para identificar los hábitos de consumo y necesidades de los clientes potenciales en la ciudad de Cali y Yumbo de la empresa Conalta de Occidente Ltda.
- Diagnosticar la situación actual de los servicios que presta Conalta de Occidente Ltda., planteando fortalezas y debilidades.
- Diseñar recomendaciones que permitan captar nuevos clientes en los nichos identificados.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad todas las empresas se preocupan por entender las necesidades de sus clientes e identificar las oportunidades, sin embargo, en la vida práctica esta situación resulta compleja, es difícil identificar las necesidades, expectativas, y hábitos del comprador, porque la compra o consumo está sujeto a gran cantidad de variables que termina por afectar la decisión de compra; ingresos económicos, rasgos culturales, son aspectos entre otros muchos que configuran el perfil del cliente.

Dentro de los modelos teóricos de la gestión empresarial (administración de empresas) se han desarrollado herramientas que permitan administrar la relación con el cliente, quizá el mejor ejemplo de ello es el marketing, a través de este se busca desarrollar una excelente relación con el clientes, permitiendo que este último satisfaga sus necesidades y expectativas y la empresa obtenga un beneficio económico en el intercambio.

El concepto de marketing ha cambiado mucho desde sus orígenes, en la actualidad se encuentran algunas definiciones complejas y otras que aplican en determinado sector o que son más adecuadas a la naturaleza de la organización. A continuación se exponen algunas definiciones de marketing y se analizan teniendo en cuenta el contexto de Conalta de Occidente Ltda.

Vela C. indican que “el marketing en cuanto disciplina de estudio tiene una existencia bastante reciente. La mayoría de los autores atribuyen su aparición y desarrollo como ciencia al siglo XX y más en concreto a los últimos 60 años”¹. Sin embargo, las actividades de Marketing han estado presentes a lo largo de la historia en todas las organizaciones económicas creadas por el hombre. La historia muestra que en la antigüedad, en los primeros albores del comercio los mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de marketing. Kotler relaciona su existencia con la aparición del

¹ VELA, C., “La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”, Revista ICADE, Nº 45, Septiembre- Diciembre, 1998. 129-143. pp.

intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno².

El concepto de marketing ha tenido cambios, los cuales han estado influenciados por el entorno empresarial, económico, y cultural de la época, por eso se encuentran definiciones variadas, que recogen aspectos propios de las necesidades empresariales de una época. Cabe resaltar que muchos conceptos se derivan de pensadores Norte Americanos (EE.UU) y europeos, o conceptos que son pensados teniendo en cuenta este esquema económico de mercado.

“El Marketing ha sido etiquetado como un -estado de mente corporativo-, como una -filosofía de negocios-, como un -ideal o afirmación de política de empresarial- como -una fe-, como un -conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la compañía-”, o como un -proceso social y empresarial-³. El marketing visto de acuerdo a la definición anterior supone la participación activa de toda la empresa, sin embargo, lo anterior se parece más a un planteamiento ideológico, que a una herramienta práctica de gestión. Aunque la definición expuesta anteriormente, implica un compromiso organizacional, no define los pasos, ni los requerimientos del marketing.

En el año de 1969 el autor Stanton (uno de los más reconocidos en la materia del marketing) Planteó: “...el marketing en cuanto filosofía es una forma de pensar en los negocios mientras que en cuanto organización es una forma de actuar. Naturalmente, la forma de pensar determina el curso de acción.”⁴ Este autor logra hacer una precisión importante, el marketing como filosofía y forma de actuar, por un lado el la organización debe entender el marketing no como un proceso aislado, sino como un planteamiento ideológico que está presente en cada una de las acciones de gestión interna que tienen como objetivo satisfacer al cliente. La anterior definición es importante para una empresa como Conalta de Occidente Ltda., aunque no existe un departamento de Marketing en la empresa, los socios y la gerencia son consientes en la importancia de desarrollar actividades de

² KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª Edición, Ed. Diana, México, 1974, 20. p.

³ FERNÁNDEZ DEL HOYO Alfonso P. El grado de Orientación al Mercado en la empresa Española de los años 90. Instituto de estudios Económicos, Madrid España, Tesis Doctoral. 2002. [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/1b.htm> [Consultada 10 de Septiembre de 2011]

⁴ STANTON, W.J., Fundamentos de Mercadotecnia, 1ª Edición, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969. 30. p.

marketing que tenga el propósito de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

El Marketing se convierte en una gran herramienta de gestión que permite alcanzar el “éxito” empresarial, al comprender y satisfacer las necesidades del cliente. De acuerdo a lo planteado por la AMA-American Marketing Association-2004 el marketing es: “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con ellos de tal manera que se beneficie la empresa y sus aliados comerciales”.⁵ Lo anterior tiene una gran implicación en el modelo gerencial, los aspectos mencionados anteriormente aplican y se evidencian en el modelo gerencial de Conalta de occidente Ltda., sin embargo, no existe un departamento que lidere estas acciones, la gerencia y los directivos han aplicado las actividades de marketing sin ser consientes de ellas, las han integrado a los procesos internos y han desarrollado buenas relaciones con los clientes, pero para lograr crecer y ser más competitivos es necesario que la empresa desarrolle de forma más agresiva las actividades de marketing, planificándolas y controlándolas.

En el contexto donde se encuentra Conalta de Occidente Ltda., la colaboración entre empresa-cliente, proveedor-empresa es sumamente importante, Conalta de Occidente Ltda., suministra personal que a su vez tiene la obligación y responsabilidad de desarrollar actividades orientadas a la consecución del éxito de la empresa cliente. El enfoque de marketing que Conalta de Occidente Ltda., usa en su modelo gerencial debe orientarse hacia ese mutuo beneficio, como lo propone Gronroos: “El mercadeo Relacional consiste en establecer, mantener y desarrollar relaciones rentables con los clientes y otros aliados, de tal manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Esto debe alcanzarse mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de lo pactado”.⁶

Esta última definición de Gronroos es propicia para el contexto en que Conalta de Occidente Ltda., en donde los clientes esperan relaciones empresariales a largo

⁵ VALENZUELA FERNÁNDEZ Leslier Maureen; GARCÍA Jesús de Madariaga M. y BLASCO LÓPEZ María Francisca; Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis, Pág. 3. [En línea] [Consultado 25 de Agosto 2011] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml>>

⁶ AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] [Consultado el 29 de Agosto de 2011] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm>>

plazo, en donde las condiciones de negociación sean favorables y además exista esa alianza estratégica de cooperación.

Para lograr convertir el marketing de un planteamiento ideológico o filosófico y llevarlo a un esquema funcional de procesos y actividades se propone la definición de Neil H. Borden este autor introdujo el concepto de las 4 P en años 50's- sientio profesor de Harvard University, Neil. H. B. La mezcla de marketing: producto, precio, plaza, y promoción, fue denominada las cuatro P's y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's, el concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición⁷

El concepto de las 4 P's (mezcla de marketing) son complementarios al concepto de mercadeo relacional, permite de cierta manera volver práctico el Marketing. Igualmente para el desarrollo de la investigación de mercados, se utilizó los planteamientos de Kotler Philip, este autor define al mercadeo como: "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". El concepto de Kotler P., permite entender de mejor manera el mercado y los actores que intervienen en este.

Kotler P., además que es importante conocer el mercado, para ello plantea la importancia de desarrollar una investigación de mercadeo, según Kotler P., la investigación de mercados; "es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa"⁸

Por su parte el autor Naresh Malhotra, define la investigación de mercados como "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de

⁷AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] [Consultado el 05 de Septiembre de 2011] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc006.htm>>

⁸ KOTLER Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. 1Edición, Prentice Hall, 2002. 65. p.

mercadotecnia"⁹. Estos conceptos permiten orientar la investigación para conocer los hábitos de consumo, los cuales se definen como: "el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios."¹⁰

4.1.1 Etapas de investigación de mercado: Para el desarrollo de la investigación de mercado se usó el libro Dirección de Marketing de Kotler, se muestra en ocho etapas como es desde el principio necesario saber cuál es el problema, hasta pasar por el proceso y terminar con los resultados de los cuales se deben analizar y dar buen uso. ¹¹

➤ **Etapas 1: Definición del problema-objetivo de investigación:** Según los autores Jaime Rivera y Mencia D Garcillan este es el paso más importante y frecuentemente, el más difícil, los investigadores deben tener una idea clara del propósito a lograr en un proyecto de investigación. Es decir, deben saber cómo traducir el problema gerencial en un objetivo de investigación de mercados, pues este determinará las necesidades.

En Conalta de occidente Ltda.: se considera el problema relevante para una investigación de mercados y es; a que nuevos mercados debe llegar Conalta de occidente Ltda. Problema que desafía a la búsqueda de resultados respaldados con investigación profunda de los posibles candidatos a ser clientes.

➤ **Etapas 2: Formular el diseño de investigación:** Según los autores Jaime Rivera y Mencia D Garcillan: Debe existir un plan de trabajo con una visión conjunta de todo el proceso para planificar las tareas necesarias para realizar la recogida de información. En esta etapa se debe identificar la naturaleza de información, es decir, si será de tipo cualitativo o cuantitativo pues esto determinara el tipo de investigación.

En Conalta de Occidente Ltda.: Es muy importante tener claro si el estudio que se realiza en la empresa es de tipo cualitativo o cuantitativo, y se estima en este caso

⁹ MALHOTRA Naresh; Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2 Edición, Prentice Hall, 1997. 21 y 22. p.

¹⁰GAITAN Gómez José. Tecnológico de Monterrey. Análisis del comportamiento del consumidor. [En línea] [Consultado 30 de Agosto de 2011] Disponible <http://www.mty.itesm.mx/dia/deptos/aa/aa00-841/Tema7.AnaCons07.pdf>

¹¹ RIVERA, Jaime. y GARCILLAN De Mercia Dirección de marketing, Fundamentos y aplicaciones. edición, Esic editorial, Madrid, 2007. p. 193-206.

que la información va a proceder de ambos tipos de estudio, en este caso se requiere de una buena cantidad de información para poder analizarla y que permita obtener resultados encaminados a desarrollar nuevos mercados.

➤ **Etapa 3: Diseñar la recogida de datos:** Según los autores Jaime Rivera y Mencia D Garcillan: Se disponen de distintos tipo de técnicas que permiten la recogida de información por tanto, el investigador debe anticipar el tipo de información necesario para la naturaleza del problema, es decir, debe determinar si requerirá información secundaria y primaria.

➤ **Etapa 4: Diseñar el plan de muestreo:** El siguiente paso es la especificación del plan de muestreo, el cual se refiere a la definición de los criterios que harán posible seleccionar correctamente a la muestra, en la que se desarrollara la investigación.

➤ **Etapa 5: Recoger los datos:** Esta etapa se conforma por el trabajo de campo o recogida de información en el terreno y requiere de información minuciosa para controlar localidad de las entrevistas o encuestas.

➤ **Etapa 6: procesar los datos:** Antes de introducir los datos se deben revisar las encuestas para depurar las respuestas que pueden sesgar la investigación. Igualmente, analizar si están apuntados en el lugar adecuado del cuestionario.

➤ **Etapa 7: Análisis de datos:** Según los autores Jaime Rivera y Mencia D Garcillan: es la parte en la cual se usa la información para describir el fenómeno del mercado que se está estudiando, y posteriormente ver si existen relaciones entre ciertos datos, así mismo se puede identificar el nivel y la fuerza de estas relaciones, así como su causalidad.

➤ **Etapa 8: Presentar los resultados de la investigación:** En Conalta de Occidente Ltda., todo el proyecto se plasmará en un documento escrito donde se pondrán las preguntas más importantes de la investigación, este documento también contara con las principales conclusiones, resultados y se refleja de esta forma si las hipótesis eran ciertas, si esa muestra fue la correcta, si la población es tomada como posible cliente.

Todo esto se presenta de forma clara, comprensible y detallada para que los administrativos en este caso los colaboradores de esta tesis puedan dar buen uso de ella.

4.1.2 Creación de la mezcla del marketing. Como lo citan los autores Kotler Philip y Armstrong Gary, en su libro Marketing, una vez que la empresa ha decidido cuál es su estrategia general de marketing competitiva, está lista para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing, uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. Se define mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que a la empresa pueda hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro P’s”: producto, precio, plaza y promoción¹².

En Conalta de Occidente Ltda.: Cuando la empresa aplica todos los elementos de la mezcla de Marketing dentro de un programa en busca de alcanzar objetivos, con el fin de brindar a la empresa seguridad y motivación, obteniendo como resultado un mejor servicio y producto que ofrecer a los consumidores.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen los conceptos que se desarrollan a lo largo de la investigación de mercados.

Canal de distribución: Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Cliente: Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. No siempre el cliente es quien consume. También se define como el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Pueden ser considerados a escala institucional (personas jurídicas), de orden público o privado, y también pueden ser considerados en forma individual (personas naturales).

¹² KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, . Marketing. Octava edición, Pearson educación , México, 2001. p. 49.

Consumidor: Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Competencia o competidores: Este concepto hace referencia a las empresas que compiten por un mismo nicho de mercado, comercializan un mismo producto, y tienen como objetivo alcanzar una mayor participación.

Empresa: La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción de acuerdo a un interés social o económico. Los elementos que componen la producción empresarial son: capital, trabajo y recursos materiales. En economía, la empresa está orientada a satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos para la producción de bienes y servicios.

Empresa Mipymes: En Colombia se entiende por MIPYMES (micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que cumplan los siguientes parámetros:

Tabla 1: Definición Mipymes

	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Micro Empresa
Personal	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 11 y 50 trabajadores	Menor o igual a 10 trabajadores
Activos totales	De 100.000 a 610.000 UVT UVT = Unidades de Valor Tributario Ley 1111 de 2006. UVT para 2011 \$25.132	Entre 501 y 5000 SMMLV SMMLV 2011: \$532.500	Menor a 500 SMMLV, excluida la vivienda SMMLV 2011: \$532.500

Fuente: República de Colombia. Ley 590 del 10 de julio de 2000.

Distribución: Para la American Marketing Association, la distribución (según la definición de marketing) es la comercialización y transporte de productos a los

consumidores.¹³ Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias¹⁴

Desarrollo del mercado: Estrategia del crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

Investigación: Es el proceso más formal, sistemático, e intensivo de llevar a cabo un método de análisis científico, es una actividad más sistemática dirigida hacia el descubrimiento del desarrollo de un cuerpo de conocimientos organizados. Se basa sobre el análisis crítico de proposiciones hipotéticas para el propósito de establecer relaciones causa-efecto, que deben ser probadas frente a la realidad objetiva. Este propósito puede ser ya la formulación-teoría o la aplicación-teoría, conduciendo a la predicción y, últimamente, al control de hechos que son consecuencia de acciones o de causas específicas.¹⁵

Investigación de mercado: Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, generar y evaluar las actividades de marketing, supervisar el desempeño de marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

Marketing: Es la función comercial que identifican las necesidades y los deseos de los clientes, determina que mercados meta puede atender mejor la organización, y diseño de productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados.

Marketing de relación: El proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, cargadas de valor con sus clientes y otros interesados.

Mercado: Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo dado

¹³ AMA. Marketing Association American. Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com [En línea] [Consultado 5 Septiembre de 2011] Disponible en: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>>

¹⁴ FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Mariana y FLORES Miguel. Introducción a los negocios en un mundo cambiante. 4a Edición. Mc Graw Hill, 2004 371. p.

¹⁵ GRAJALES G. Tegni. El Concepto de investigación. [En línea] Disponible en: <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

que se pueden satisfacer mediante intercambios y relaciones. Mercado, cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores, este implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"¹⁶

Misión de la empresa: Expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Nicho de mercado: Según Kotler P, "los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima, aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si el practicante de mercadeo que trabaja con nichos pretende obtener el éxito, tendrá que especializar sus operaciones, de lo contrario a otros competidores les resultara fácil atacar al líder del nicho"¹⁷.

Precio: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"¹⁸

Producto: Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Stanton, Etzel y Walker, definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"¹⁹

¹⁶ STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 49.p.

¹⁷ KOTLER, P; El Marketing. Como crear, ganar y dominar mercados. 1 Edición. Editorial Paidós 1999 67. p.

¹⁸ KOTLER Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 353 p.

¹⁹ STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing. 13a Edición. McGraw Hill. 248.p.

Promoción: El autor Jeffrey Sussman, enfoca a la promoción como "los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios²⁰".

Segmentación del mercado: Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrán requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Servicio Post venta: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

Sistemas de información: Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

4.3 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta las normas legales que puedan o afecten directamente la prestación de servicios que realiza la empresa Conalta de Occidente Ltda.

- Decreto 3115 de 1997: reglamentó el ejercicio de la actividad de intermediación laboral.
- Ley 50 de 1990: por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones
- Decreto 1707 de 1991: Por el cual se reglamentan los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990.
- Decreto 1530 de 1996; Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994.
- Decreto 503 de 1998; por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 0024 del 6 de enero de 1998, que reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales.

²⁰ SUSSMAN Jeffrey. El Poder de la Promoción. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 11. p.

- Decreto 024 de 1998; Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales.
- Decreto 4369 de 2006: por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones

4.4 MARCO SITUACIONAL

Este trabajo de investigación se realiza para la empresa Conalta de Occidente Ltda., empresa Valle Caucana que presta servicios de outsourcing para empresas del sector industrial e ingenios azucareros. En la actualidad la empresa genera 522 puestos de trabajo entre directos e indirectos²¹.

El mercado de la empresa se encuentra en el Valle del Cauca. El departamento está conformado por 42 Municipios agrupados en 5 provincias, De entre éstos sobresalen, Cali capital del valle del cauca, principal ciudad del occidente y sur occidente colombiano, Cali también se constituye como una provincia, es primera en el Valle del Cauca por su comercio, industria y su sector primario mientras que en Colombia sobresale con el tercer lugar.

El Departamento contribuye de manera importante a la economía nacional. Según estadísticas del año 2005, en lo agrícola el Valle contribuye con un 5.37% de la producción nacional, lo cual es relativamente bajo comparado con Antioquia (15,48%) o Cundinamarca (12,81%). En los productos de pesca la región vallecaucana ocupa el primer lugar aportando el 36% de la producción total del país. En cuanto a la minería, el Valle no es región de metales, sin embargo en cuanto a minerales no metálicos el departamento aporta el 8,15% del valor agregado de toda Colombia. La industria Vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%.²²

²¹ CONALTA DE OCCIDENTE LTDA. Manual de procesos internos. Documento de Certificación de Calidad ISO 9000. Actualizado 28 de febrero de 2011.

²² GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Información del Departamento del Valle del Cauca. Cali 2006.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 HIPOTESIS

Teniendo en cuenta el tamaño actual que ha alcanzado Conalta de Occidente Ltda., es probable que continúe su crecimiento y expansión si esta realiza una investigación de mercados, en la cual se obtengan cifras, información de los clientes, estado del mercado, competencia, entorno, etc. Para que con dicha investigación los directivos puedan tomar decisiones que encaminen a la empresa a nuevos mercados. Para crecer y lograr un mejor desempeño en el mercado Conalta de Occidente Ltda., debe identificar cuales son los nichos de mercados más rentables en el mercado de empresas del Valle del Cauca. La identificación de dichos nichos debe hacerse por medio de una investigación de mercados que busque identificar los hábitos de consumo de servicios de outsourcing.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a que nunca antes se había realizado una investigación de mercados a la empresa Conalta de Occidente Ltda., el diseño de la investigación corresponde a una investigación de tipo Exploratoria. Como lo cita Idelfonso Grande y Elena F. Abascal en su libro Fundamentos y técnicas de Investigación comercial “esta nos ofrecerá conocimientos más profundos acerca de todo lo que iremos estudiando”²³ Este tipo de investigación permite el tratamiento de datos cualitativos y cuantitativos, a lo largo de este trabajo se utilizan las dos clases de datos, el análisis del sector recurre a datos numéricos para ilustrar los sectores de mayor crecimiento, mientras que en el diagnostico interno de la empresa se recurre a datos meramente cualitativos. Además es con este tipo de investigación que se tendrá ideas más claras y se formulará mejores hipótesis de las posibles causas del problema.

Una vez finalizada la investigación exploratoria y hallando unas mejores hipótesis, se pasó a realizar una investigación concluyente del tipo descriptiva en donde se logró describir:

²³ GRANDE, Idelfonso y ABASCAL Elena F . Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Décima edición, Esic editorial, Madrid, 2009. p. 34-37.

- Hábitos de consumo o demanda de servicios de los clientes potenciales
- Identificar factores de contratación de servicios de outsourcing
- Medir las fortalezas y debilidades de la competencia.

5.3 METODO

5.3.1 Cuantitativo: Se recurrió a datos cuantitativos para ilustrar el crecimiento de los sectores de la economía, principalmente el sector de las BPO & O, además, de otros donde se ubican las empresas clientes. También se utilizó una escala cuantitativa para medir los factores que le dan ventajas competitivas a las empresas que compiten con Conalta de Occidente Ltda., en la categoría.

Se realizó una encuesta a una muestra de clientes potenciales, para obtener datos primarios sobre sus preferencias y prácticas a la hora de contratar servicios de outsourcing.

5.3.2 Cualitativo: Se realizó una entrevista a la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., para conocer su percepción sobre el sector del outsourcing, las amenazas y oportunidades de la empresa.

5.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes herramientas: Encuestas, método de observación y entrevistas.

Encuestas: Estas se aplicaron a una muestra representativa de posibles clientes de la empresa Conalta de Occidente Ltda., que pertenecen al sector industrial. En el anexo A, se aprecia el formato de encuesta usado, y en el anexo B el listado de empresas que conforman el universo del estudio, en el anexo C se presenta el listado de empresas que conforman la muestra representativa consultada.

Entrevistas: Se realizaron a la gerencia de la empresa Conalta de Occidente Ltda. Para ello se usó un formato escrito con el cual se pudo documentar la información.

Observación: Esta se aplicó durante las visitas a la empresa, tuvo como objetivo conocer los procesos internos de la empresa y la forma en como las distintas áreas desarrollan sus actividades.

5.5 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Los datos del universo de la población a encuestar, (número total de empresas) fueron suministrados por la gerencia de la empresa Conalta de Occidente Ltda. La empresa con anterioridad ha determinado un listado de clientes potenciales, con los cuales ha tenido un acercamiento para ofrecerles los servicios de subcontratación. La gerencia de Conalta de Occidente Ltda., ha identificado a este grupo de 334 empresas como un grupo de clientes potenciales y para lograr ventas efectivas dentro de este conjunto y posteriormente lograr ventas a empresas similares, ha planteado la necesidad de conocer los hábitos de consumo de este grupo.

El universo está conformado por 334 empresas contenidas en una base de datos, las cuales son grandes industrias, que tienen gran capacidad financiera, desarrollan actividades complejas que demandan gran cantidad de mano de obra y además tienen bastante tiempo de experiencia en el mercado. (Ver anexo B).

Para el cálculo de la muestra de empresas que respondieron las encuestas se utilizó el muestreo aleatorio, con este método se logró identificar un número representativo de empresas.

El muestreo aleatorio se calculó usando la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} = \text{Número de encuestas a realizar}$$

A continuación se definen los parámetros de las variables utilizadas en la fórmula de muestreo.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), para este caso, se trata de 334 empresas, dato suministrado por

Conalta de Occidente Ltda., La gerencia ha identificado a estas empresas como clientes potenciales en el Valle del Cauca.

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: “un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%”.²⁴

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Para esta investigación se utilizó un margen de confianza de 95.5 % equivalente a un nivel de 2.0.

e: Es el error muestra deseado, es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella. Para este caso se usó un margen de error de 0.08 (8%)

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Para el cálculo de esta muestra se usó una probabilidad de éxito de 0.9. En este caso según datos internos de Conalta de Occidente Ltda., el 90% de las empresas contenidas en su base de datos usan servicios de outsourcing.

q: Es la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio, esto es igual a 1-p. Para el caso de esta investigación la probabilidad de fracaso es de 0.1, es decir, el 10% que no usan servicios de outsourcing.

n: Finalmente “n” es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar). Según el resultado arrojado por la fórmula es necesario realizar 48 encuestas, como se evidencia a continuación:

²⁴ FEED BACK NETWORK. Artículo: ¿Cómo calcular la muestra correcta? [En línea] Disponible en: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html> [Consultado 12 de septiembre de 2011]

Remplazando la fórmula:

$$\frac{2^2 * 334 * 0.9 * 0.1}{0.08^2 * (334-1) + 2^2 * 0.9 * 0.1} = \frac{120.24}{2.4912} = 48 \text{ Encuestas a realizar}$$

5.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se usaron varias fases, las cuales se describen a continuación.

FASE I. En esta fase se realizó un diagnóstico del sector del Valle del Cauca identificando los sectores que presentan un mayor crecimiento. Se identificó los escenarios donde se ubican empresas que pueden convertirse en clientes potenciales.

FASE II. Durante esta fase se analizó el sector del outsourcing; BPO & O, evidenciando el crecimiento de este sector, y destacando las expectativas de crecimiento que sobre el mismo tienen las entidades públicas y el sector privado.

FASE III. En esta fase se desarrolló un análisis comparativo entre las empresas líderes que compiten contra Conalta de Occidente Ltda., se identificó por medio de este análisis los factores que le conceden ventajas competitivas a cada competidor.

FASE IV. Se desarrolló una investigación de mercados, usando como técnica la encuesta. Se aplicó una muestra de clientes potenciales, que con anterioridad había sido pre-seleccionado por la gerencia de Conalta de Occidente Ltda.

FASE V. Se realizó un diagnóstico interno de Conalta de Occidente Ltda., para destacar las debilidades y las fortalezas de la empresa, igualmente se caracterizó el portafolio de servicios.

FASE VI. Con la información resultante de las cinco fases anteriores se realizó un plan de recomendaciones para que la empresa tenga una mejor posición en el mercado y pueda penetrar en los nichos donde se ubican los clientes potenciales.

6. DIAGNOSTICO DEL SECTOR EMPRESARIAL DEL VALLE DEL CAUCA

6.1 VALLE DEL CAUCA

El departamento del Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor actividad económica en el sur occidente de Colombia, se perfila como un epicentro de competitividad, que acoge a grandes empresas nacionales y otras multinacionales. Sin embargo el Valle tiene algunas debilidades respecto a la infraestructura que limitan su potencialidad frente a otras zonas del país. A continuación se presenta la reseña del departamento del Valle del Cauca.²⁵

Ubicación y localización geográfica: Departamento situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05° 02' 08" y 03° 04' 02" de latitud norte y a los 72° 42' 27" y 74° 27' 13" de longitud oeste.

Extensión y límites: La superficie es de 22.140 km², y limita por el norte, con los departamentos del Chocó, Caldas y del Quindío; por el este, con los departamentos del Quindío y del Tolima; por el sur, con el departamento del Cauca; y por el oeste, con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

Gráfica 1: Mapa del Valle del Cauca



Fuente: Gobernación Valle del Cauca 2011.

²⁵ SIJU. SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA INFANCIA Y PROSPECTIVA DE LA INFANCIA Y LA JUVENTUD EN COLOMBIA. Cuademillo. Departamento del Valle del Cauca. Colombia 2008.

Geografía física: De oriente a occidente, el territorio está constituido por cuatro unidades fisiográficas: la llanura del Pacífico, en donde se distingue una faja costera o andén aluvial, después de esta faja litoral comienza la llanura selvática, que se extiende hasta las estribaciones cordilleranas; la cordillera Occidental que se extiende por el Departamento en dirección sureste – norte; el valle del río Cauca, que es una planicie originada por una depresión tectónica interandina; y la vertiente occidental de la cordillera Central que comprende la vertiente del valle del río Cauca y el macizo central o área de páramos. Las numerosas corrientes conforman dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca.

Las condiciones geográficas hacen del Valle del Cauca una excelente zona para la agroindustria y para que empresas productoras ubiquen sus plantas dada la ubicación y proximidad del Puerto de Buenaventura, las carreteras nacionales que conducen hacia el centro del país y por el sur hacia el vecino país de Ecuador.

Este departamento ha enfrentado grandes desafíos económicos, derivados de eventos naturales y situaciones sociales como el narcotráfico que afectó el desarrollo de determinados sectores. En la actualidad el Valle del Cauca es la tercera economía de Colombia, superado por Bogotá y Antioquia. En la siguiente tabla se aprecia la información general.

Tabla 2: Información general departamento Valle del Cauca

Información Departamental	
Municipios	42
PIB Departamental 2007 (DANE)	44.921.720
Millones de Pesos de 2010	52.146.015
Per Cápita (en pesos)	10.572.521
Población 2011 (Censo 2005 - DANE)	4.428.342
Cabeceras	3.855.515
Resto	572.827
Indice de Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI (DANE)	15,7%
Cabeceras	14,1%
Resto	26,2%
Tasa de Analfabetismo 2010 Departamental (DANE)	5,4%
Urbano	4,5%
Rural	11,9%
Recursos Plan Plurianual de Inversiones (Billones de 2010)	27,3
Gastos Per Cápita Promedio Anual PND 2011-2014 (DNP)	
SGP Per Cápita (en pesos)	394.935
Central Per Cápita (en pesos)	352.583

Fuentes: Departamento Nacional de Planeación. Plan de Inversiones Valle del Cauca 2011- 2014.

El Valle del Cauca enfrenta grandes desafíos respecto a la seguridad, infraestructura y generación de empleo. Sobre todo en las áreas rurales, donde por causa de la oleada invernal del año 2010 la economía agraria se vio afectada por inundaciones y desbordamientos de ríos. Como aspecto positivo el Gobierno Nacional ha concedido recursos a la administración pública departamental para invertir en programas de adecuación y mitigación de los daños invernales, de igual forma existe asignación para la inversión en proyectos productivos.

Las políticas públicas y las acciones empresariales a lo largo del tiempo han permitido que en distintas zonas del Valle del Cauca se creen y desarrollen centros industriales o empresariales. Alrededor de Cali y de sus municipios aledaños se ha conformado uno de los corredores industriales más dinámicos del país. A pocas horas por carretera se encuentra el puerto de Buenaventura, el más importante de Colombia sobre el Pacífico, con una ubicación estratégica que lo acerca a las principales rutas marítimas del comercio mundial. Adicional a su tradición industrial y agroindustrial, el departamento tiene una trayectoria reconocida en actividades como el desarrollo de programas informáticos y la prestación de servicios de salud.²⁶

A pesar que el Valle limita con el mar pacifico, aun no se explota los beneficios que trae esta situación en particular. Aun no existe una explotación de la cuenca pacifico, no existe una industria pesquera, ni tampoco una explotación de la industria del transporte, a pesar que existe Buenaventura como puerto internacional, su impacto en el desarrollo de esa zona geográfica no ha sido tan positivo como se esperaba, el municipio de Buenaventura se considera en condiciones de pobreza y además enfrenta grandes desafíos en temas de seguridad y conflicto. Según lo indica el Departamento Nacional de Planeación el Valle no ha aprovechado plenamente el potencial de los recursos marinos para el desarrollo pesquero y acuícola.

Los gobiernos locales, Gobernación, Alcaldías, son consientes de las limitantes económicas del departamento y de los municipios, por ello han formulado estrategias para impulsar el desarrollo económico sectorial, jalonar la generación de empleo, y mejorar la infraestructura de la región. A continuación se presentan

²⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

algunos extractos que reflejan las estrategias públicas para convertir el Valle del Cauca en un departamento altamente competitivo, con mayor participación en la economía nacional y con proyecciones a los mercados extranjeros.

La visión del departamento para la construcción de la Agenda Interna es:

“Consolidarnos, con estándares mundiales, como la principal plataforma de comercio internacional del Pacífico Colombiano con una oferta exportable de alto valor agregado asociada a las potencialidades del Valle como Bio-región”.

6.1.1 Estructura productiva. La economía del Valle del Cauca está entre las tres más grandes del país. En el año 2005 su contribución al PIB nacional fue del 11,2%, superado únicamente por Bogotá con el 22,6%, y Antioquia con el 15,2%. Para el año 2009 fue de 10.48%,

En cuanto a la composición de la producción departamental, la participación de la intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler es mucho mayor en el Valle del Cauca que en el agregado nacional (25,01% frente a 18,15%), así como también la participación de la industria (19,02% frente a un 15,41%). En contraste, las actividades de extracción primaria, como la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la minería, representan apenas el 9% del PIB departamental, mientras que en la producción nacional tienen una participación de 18,2%. Se puede hablar entonces de una especialización del Valle del Cauca en el sector servicios y en la industria²⁷.

Superada solo por Bogotá (26.08%) y Antioquia (14.77%), la economía Vallecaucana es la tercera economía más importante del país. Esta aporta el 10.48% del PIB Nacional y el 73.22% del PIB de la región pacífica.²⁸ El Valle del Cauca es una región pequeña, representa 1.92% del territorio nacional, sin embargo, según proyecciones del DANE, en su territorio habitan 4.2 millones de personas. El 86.64% de sus habitantes se encuentran en zonas urbanas y el restante 13.36% en zonas rurales.

Respeto al sector agropecuario es el cultivo de caña de azúcar, el que se comporta de manera más dinámica, tiene un mayor número de hectáreas

²⁷ Ibíd.

²⁸ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Alta Consejería para la integración. Departamento Valle del Cauca. Diagnostico Socioeconómico. Bogotá D.C Marzo 2009.

cultivadas, y genera puestos de trabajo en las zonas rurales. Sin embargo para el año 2009 la producción se vio afectada por la ola invernal que azotó al país.

En la siguiente tabla se aprecia la participación por sectores en la economía departamental del Valle del Cauca. En la tabla para el año 2005 se aprecia que el sector de la intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler tienen una mayor participación.

Tabla 3: Composición sectorial del valor agregado del Valle del Cauca 2005.

Composición sectorial del valor agregado departamental, 2005

Sector		Participación sectorial Valle del Cauca	Participación % sectorial total país
1	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	25,01%	18,15%
2	Industria	19,02%	15,41%
3	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones)	12,02%	11,52%
4	Comercio, hoteles y restaurantes.	11,60%	11,63%
5	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico	10,61%	10,95%
6	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,46%	13,41%
7	Administración pública	8,80%	8,37%
8	Construcción	3,97%	5,78%
9	Minería	0,50%	4,77%
	Total	100%	100%

Fuente: DANE

Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

6.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL VALLE DEL CAUCA

Según cifras de la Cámara de Comercio de Cali, el Valle del Cauca hoy alberga 9,7 % de la población colombiana y genera 11 por ciento del PIB del país.²⁹ Para alcanzar una mejor posición productiva y competitiva en Valle del Cauca ha aumentado la inversión pública, con lo espera impulsar el desarrollo local. Como se aprecia en la siguiente tabla la inversión en el departamento es alta, aunque está por debajo de departamento como Antioquia.

El principal rubro o sector en donde se concentra la inversión pública en el Departamento del Valle del Cauca es en la protección, para el año 2011 asciende a 557.286 millones de pesos. En el sector de agricultura se aprecia una baja inversión, solo llega a \$3.321 de millones de pesos, lo cual se entiende como algo negativo, teniendo en cuenta el atraso productivo del sector y los eventos negativos generados con la pasada ola invernal del 2010.

Tabla 4: Presupuesto nacional, Regiones Valle del Cauca y Antioquia.

PRESUPUESTO NACIONAL REGIONALIZADO - 2011
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS POR SECTORES COMPARATIVOS
4(EN MILLONES DE PESOS)

SECTORES	REGIÓN OCCIDENTE	% Part	VALLE DEL CAUCA	% Part	ANTIOQUIA
PROTECCIÓN SOCIAL	2.394.721	23,3	557.286	32,2	769.975
TRANSPORTE	1.060.499	23,3	247.389	31,4	332.699
ACCIÓN SOCIAL	600.310	18,2	109.480	33,0	198.148
MINAS Y ENERGÍA	389.597	11,7	45.394	16,2	63.260
AMBIENTE, VIVIENDA y DT	257.158	21,6	55.543	29,7	76.445
COMUNICACIONES	200.459	18,8	37.654	25,8	51.780
EDUCACIÓN	187.847	18,3	34.360	30,7	57.576
HACIENDA	186.497	53,9	100.463	11,5	21.476
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	70.391	28,3	19.900	49,5	34.851
INTERIOR Y JUSTICIA	60.149	32,2	19.383	19,9	11.948
AGRICULTURA	24.621	13,5	3.321	12,9	3.165
PLANEACIÓN	20.135	50,4	10.153	18,6	3.753
CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN	17.330	34,6	6.000	10,1	1.750
OTROS*	32.277	21,5	6.948	25,8	8.337
TOTAL	5.501.992	22,8	1.253.273	29,7	1.635.163

*Agrupa otros sectores con menor participación. Para el Valle se asignan al sector Defensa y Seguridad 53.385 millones.

Fuente: Cálculos de la Secretaría de Planeación Valle del Cauca. Ref. Documental: Regionalización Presupuesto de Inversión 2011 DNP

²⁹ DIARIO LA REPÚBLICA. Valle aporta el 11% del PIB nacional. Publicado el 16 de Abril de 2010.

6.2.1 Comercio exterior. El Valle del Cauca se destaca por un grado de internacionalización de su economía más avanzado que el de la mayoría de los departamentos del país, sobre todo por la diversificación de sus exportaciones e importaciones. Un 42% de los productos que hacen parte de la canasta exportadora del país están también en la canasta del Valle. Ocurre lo mismo con el 67% de los productos de la canasta importadora.

El 75% de las exportaciones del Valle del Cauca, según cifras del DANE, corresponde a productos alimenticios y bebidas, sustancias y productos químicos, otros productos de la industria (principalmente curtido y preparado de cueros, muebles, entre otros) y a productos metalúrgicos básicos, mientras que el 25% restante corresponde a papel, cartón y derivados, caucho y plásticos, prendas de vestir, y a productos del sector agropecuario, caza, silvicultura y pesca³⁰.

De acuerdo información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las exportaciones totales registraron un incremento del 6,5% entre 2009 y 2010, al pasar de US\$2.000 millones a más de US\$2.200 millones, de las cuales el 91,8% fueron productos no tradicionales³¹.

Los azúcares y mieles lideraron el mercado con una participación del 32%, seguida por los metales preciosos con el 22% y los productos de confitería con el 19%.

Además, de las 1.032 empresas exportadoras de la región en el último año, 1.003 vendieron en el exterior productos no tradicionales, llegando a 144 destinos, principalmente Estados Unidos, Ecuador, Perú, Brasil y Chile. Sin embargo, también se han conquistado mercados no tan comunes como son: Yemen, Hong Kong, Arabia Saudita y Taiwán.

El crecimiento se ha evidenciado también en el número de destinos: la región exportó a 89 países en 2008 y para 2010 la cifra ascendió a 148, posicionando de nuevo a las exportaciones no tradicionales por encima de las tradicionales llegando a 144 destinos y las tradicionales a 34.

³⁰ BUGAEMPRENDE. Primera jornada de comercio exterior 2011. Miércoles 6 de abril de 2011. [En línea] Disponible en: <http://bugaemprende.com/valle.html> [Consultado 12 de septiembre de 2011]

³¹ PROEXPORT. Valle del Cauca, fuerte en exportaciones no tradicionales. Publicado 30 Marzo de 2011. [En línea] Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias/valle-del-cauca-fuerte-en-exportaciones-no-tradicionales> [Consultado el 10 de septiembre de 2011]

6.3 ANÁLISIS EMPRESARIAL POR SECTOR

De acuerdo a la Agenda de Competitividad del Valle del Cauca los sectores que se identifican como competitivos son:

- Agricultura
- Industria
- Servicios personales y empresariales (excepto salud)
- Servicios de salud y áreas asociadas

6.3.1 Descripción de sectores. A continuación se presenta la descripción de los sectores y las actividades o productos que los integran.

Tabla 5: Sector de agricultura, producto y actividades.

Sector	Producto o Actividad
Agricultura	Cadena de caña de azúcar, crudo, azúcar blanca, refinada, organiza, dietética y jugos en polvo.
	Cadena caña de azúcar, confitería, y chocolatería.
	Cadena de la caña de azúcar- sucroquímica: desarrollar biopolímeros e incrementar la producción y exportación de ácido cítrico y sus derivados (citrato de sodio y de calcio, zinc).
	Biocombustibles- alcohol carburante a partir de la caña de azúcar y generación de bioenergía a partir de biomasas
	Plantaciones forestales productivas para abastecer las industrias de la madera y de papel y cartón.
	Cadena productiva de la guadua. Productos artesanales e industriales de este material.
	Plantas medicinales y aromáticas
	Comercialización en “mercados verdes” de productos ecológicos: alimentos frescos y procesados, frutas y verduras, flores exóticas y follajes tropicales.
	Cafés especiales.
	Frutales: maracuyá, mora, naranja salustiana, mandarina clementina, papaya, pitahaya, guayaba, aguacate, lima ácida Tahití, guanábana, borjón, chontaduro, tomate de árbol y lulo.
	Hortalizas: ají, pimentón, tomate y zapallo.
	Pesca y acuicultura en el Pacífico vallecaucano: atún, pesca blanca y camarón tití.
Cadena de cárnicos*.	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

Tabla 6: Sector Industrial, productos y actividades

Sector	Producto o Actividad
Industria	Cadena de pulpa, papel, cartón, editoriales, artes gráficas
	Clúster de cuero alrededor de Cali y sus zonas aledañas
	Confecciones especializadas: tejidos de punto, (ropa deportiva), trajes formales con diseños especiales (bordados, estampados, adornos, pedrería, etc.

Fuente: Departamento de Planeación Nacional

Tabla 7: Sector servicios empresariales y personales, productos y actividades

Sector	Producto o Actividad
Servicios Empresariales y personales (excepto salud)	Servicios de logística para importación y exportación de mercancía.
	Programas informáticos de calidad internacional
	Productos turísticos especializados

Fuente: Departamento de Planeación Nacional

Tabla 8: Sector servicios de salud y áreas asociadas, producto y actividades

Sector	Producto o Actividad
Servicios de salud y áreas asociados	Servicios de salud, tecnologías del conocimiento y productos complementarios.
	Estética y belleza: servicios de cirugía plástica y estética, tratamientos de belleza, microinjertos capilares y tratamientos para la piel.
	Industria farmacéutica: medicamentos y otros productos complementarios.
	Industria nutraceutica: bienes y servicios destinados a la nutrición, la salud, y el cuidado personal con base en productos naturales.

Fuente: Departamento de Planeación Nacional

Las 22 Apuestas Productivas a las que esta región dio prioridad cubren un amplio espectro de sectores y actividades. Varias de ellas se proponen agregarle valor a la producción agrícola, mediante una mayor vinculación con los procesos de transformación industrial (en particular, en las cadenas de la caña de azúcar, de las frutas y hortalizas, forestal, de cafés especiales, cárnica y acuícola).³² A la caña de azúcar –base de la principal actividad agroindustrial del departamento– se planea utilizarla no sólo para extraer endulzantes, sino también para la producción de alcohol carburante y de ácido cítrico y sus derivados (sucroquímica). Existe así mismo interés por explorar los llamados mercados verdes con productos de cultivos orgánicos o del aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

³² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

El sector público y los gremios empresarial reconocen también que el Valle del Cauca tiene un gran potencial es varios sectores, una apuesta que tiene el sector privado y público es la consolidación de cluster, esta es a una concentración en una zona geográfica de empresas, organizaciones e instituciones que realizan actividades productivas similares o estrechamente relacionadas. El concepto fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre competitividad. En el Valle de Cauca el cluster de la salud y tratamientos estéticos tiene un gran potencial, se espera consolidarlo para atraer consumidores del mercado interno colombiano y además turistas que además de disfrutar del turismo puedan acceder a servicios de salud. Sin embargo esto último tiene una gran complejidad, porque requiere fomentar también la competitividad en el sector hotelero, turismo e infraestructura.

Por otro lado, la industria azucarera en procura de aumentar la rentabilidad del negocio ha incursionado en la producción de alcohol carburante. La industria del etanol se encuentra ubicada en el valle geográfico del Río Cauca, en los Departamentos del Cauca, Valle y Risaralda, este conglomerado está compuesto por: 13 ingenios, más de 40 empresas productoras de alimentos, bebidas y licores, dos cogeneradoras de energía eléctrica, un procesador de papel, tres industrias sucroquímicas y cinco plantas de etanol³³.

Tamaño del mercado sector azucarero. Este mercado tuvo su mayor crecimiento en el periodo 2008-2009, debido al incremento en las exportaciones y en el año 2005-2006 por la entrada en funcionamiento de las cinco plantas de etanol. En el año 2008 tuvo un leve descenso con respecto al año 2007 debido al bajo precio de la azúcar en el mercado internacional, el aumento de los costos de producción, el prolongado invierno y el paro de los corteros.

Tasa de crecimiento del mercado. La mayor tasa de crecimiento en el último quinquenio, fue en el 2009 con respecto al 2008 donde las ventas se incrementaron en un 40% como consecuencia del aumento en las exportaciones de azúcar cruda y blanca. También se presentó un incremento apreciable en el 2006 con respecto al año 2005 donde crecieron las ventas en un 24,38% debido al ingreso en producción de las plantas de etanol.³⁴

³³ Ibíd.

³⁴ CRUZ AGUILAR Pedro León. Los Acuerdos de Coordinación del Sector Azucarero y el Etanol Disminuyen la Rivalidad y Mejoran los Márgenes de Utilidad. Universidad del Valle. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA [En línea] Disponible en:

6.3.2 Sector Agroindustrial del Valle del Cauca. Aunque el Valle no tiene un sector agropecuario fuerte, si tiene una gran experiencia y evidencia resultados positivos en ciertas industrias como lo es el cultivo de caña. El objetivo dentro de las estrategias de competitividad, es lograr desarrollar una industria agroindustrial, dándole un valor agregado a los productos agrícolas.

El Valle del Cauca tiene una importante tradición agroindustrial la cual ha estado orientada hacia la exportación. El agroindustria, representada en la producción agropecuaria, pesquera, maderera y en el procesamiento de alimentos y bebidas exportó alrededor de US\$ 423 millones en el 2004 y participó con un 33% en las exportaciones totales del departamento y con un 12% en las exportaciones agroindustriales del país³⁵.

Es importante resaltar que, de este valor, el 72% corresponde a exportaciones de la cadena de la caña de azúcar, incluyendo productos de confitería, como bombones y chicles. El segundo lugar en las exportaciones del sector agroindustrial lo ocupan los productos alimenticios preparados correspondientes a la partida arancelaria número 21 y 22 –extractos, esencias y preparaciones a base de cereales–, con un 11% (US\$ 48 millones). En tercer lugar, están las exportaciones de productos derivados del chocolate, con ventas al exterior cercanas a los US\$ 16 millones. De estas últimas, se destacan las preparaciones alimenticias a base de cacao, con un 71% del total exportado.

Desde la perspectiva de las exportaciones del Valle del Cauca, la cadena de frutas todavía es incipiente: en el 2004 tuvo una participación del 2%, equivalente a US\$ 7.842.942.

Los principales socios comerciales del departamento son Estados Unidos y Venezuela, con cerca del 30% del valor de las exportaciones totales. Otros socios importantes son Ecuador, Chile y Perú, con un 19% de las ventas totales.

<http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.11%20EYC%20-%20CRUZ.pdf> [Consultado 10 de septiembre de 2011]

³⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

6.4 IDENTIFICACIÓN DE SECTORES CON MAYOR CRECIMIENTO

6.4.1 Identificación de oportunidades por sector. De acuerdo a la Agenda del productividad y competitividad regional para el Valle del Cauca las industria del azúcar se comporta como una las más prosperas, esta se sub-divide en diferentes segmentos, tal cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9: Ventajas, necesidades y apuestas del sector azucarero

Caña de Azúcar- Azúcar r Refinado y sus Derivados	
Apuestas	Producción de azúcar y sus derivados: azúcar crudo, azúcar blanco, azúcar refinado, azúcar orgánico, azúcar dietético y jugos en polvo
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cosecha se extiende a todo el año. • Los centros de producción se encuentran cerca del puerto de embarque. • El Valle cuenta con buenas condiciones geográficas, agrícolas y climáticas. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La articulación de la cadena es buena. • Existe un centro de investigación (Cenicaña) y una comercializadora internacional (Ciamsa). • Los cultivos están ubicados en una zona de agricultura especializada.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas de bienestar integral para los corteros de caña, a fin de incidir positivamente sobre la productividad, mitigar la vulnerabilidad social de este numeroso conglomerado e incrementar el impacto socioeconómico de la cadena del azúcar. • Mejorar logística portuaria. • Mejorar condiciones de seguridad en la región.
Caña de Azúcar – Confitería	
Apuesta	Incrementar las exportaciones de esta industria. Lograr un mayor valor agregado mediante la diferenciación del producto. Mejorar la competitividad: reducir los costos de la materia prima, los empaques y los fletes, optimizar la logística y desarrollar nuevas tecnologías.
Ventajas	<p>Ventaja comparativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria está ubicada cerca de la oferta de su principal materia prima, el azúcar, y en proximidades del puerto de Buenaventura. <p>Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cadena está bien articulada. Los costos de producción son bajos, el conocimiento del negocio es adecuado y hay una capacidad probada para desarrollar nuevos productos.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mayor eficiencia de todo el sistema productivo: desde los proveedores de materia prima hasta los distribuidores finales (logística), para reducir el tiempo del ciclo. • Aumentar la capacidad de innovación, dirigida sobre todo al desarrollo de nuevos productos. • Mejorar la infraestructura en términos de conectividad vial, desarrollo portuario y logística.
Caña de Azúcar – Sucroquímica	
Apuesta	A partir del azúcar y por medio de la sucroquímica ¹² , desarrollar biopolímeros ¹³ e incrementar la producción y exportación de ácido cítrico y sus derivados –citrato de sodio y de calcio, zinc–.
Ventajas	<p>Ventaja comparativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dado que los proveedores de materia prima están cerca y que la caña de azúcar se cultiva durante todo el año, tanto el acceso como los costos son favorables. <p>Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen centros de investigación dedicados al tema –CIAT, Cenicaña, Bistec–. Está además la presencia en el departamento de Sucromiles, una de las empresas más grandes de América Latina en la elaboración de ácido cítrico y de otros productos de la sucroquímica.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación para el desarrollo de biopolímeros. • Flexibilizar las barreras de entrada de materias primas. • Alianzas entre los sectores de sucroquímica, alimentos y bebidas para realizar exportaciones conjuntas y lograr un mejor precio en las materias primas importadas. • Fortalecimiento del <i>cluster</i> de bioregión del Valle del Cauca.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Igualmente se considera un sector competitivo a la industria del Alcohol carburante y la bioenergía.

Tabla 10: Cadena del alcohol carburante y bioenergía

Caña de azúcar – Alcohol Carburante y Bioenergía	
Apuesta	Producir alcohol carburante a partir del jugo de la caña utilizando tecnologías existentes. De manera complementaria, desarrollar nuevas tecnologías que permitan la generación de bioenergía a partir de otras biomasas como los desechos del campo. Se debe tener en cuenta que esta Apuesta tiene una dimensión ambiental de gran importancia.
Ventajas	<p>Ventaja comparativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cercanía al puerto de Buenaventura y las condiciones agrícolas y climáticas de la región. <p>Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • La integración de la cadena, la disponibilidad de materia prima y la presencia de centros de investigación.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de transporte y almacenamiento para el alcohol carburante. • Revisión del esquema vigente de costeo de energía (generación, transporte, comercialización), para que reconozca las diferencias entre la generación de energía a partir de recursos no renovables y la generación limpia a partir de recursos renovables.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación

6.5 TENDENCIAS POR SECTOR

El sector de la industria de caña de azúcar, tiene grandes expectativas de crecimiento. Para el año 2010 ingenios en el Valle del Cauca presentaron resultados financieros alentadores en el 2010, pese a que la agroindustria sufrió el impacto de la ola invernal que ha afectado más de 20.000 hectáreas de caña. En el año 2010 reportaron ingresos operacionales por \$3,56 billones, lo que representó un crecimiento de 1,21% frente al 2009.

Las utilidades netas de la industria sumaron \$328.320 millones en el 2010, para una caída de 2,06% frente al 2009. La explicación de este comportamiento, según Asocaña, radica en que por las lluvias se registró un incremento en los costos de la operación³⁶.

³⁶ EL PAIS. Las ventas de los ingenios crecieron 1,21% en el 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/ventas-ingenios-crecieron-121-en-2010> [Consultado 15 de septiembre de 2011]

La industria azucarera del Valle mantiene sus apuestas en el desarrollo de los biocombustibles y en la generación de energía. Según informó Asocaña, en el segundo semestre del 2011 entrará en operación la ampliación de la destilería de Mayagüez que aportará 100.000 litros adicionales por día, de manera que se podrá llegar a 1.250.000 litros diarios, teniendo en cuenta que las plantas de Incauca y Providencia también se ampliaron.

Con este desarrollo para el 2012 la industria podría producir 412 millones de litros de alcohol al año. La meta para 2011 es de 346,6 millones. Adicionalmente se tiene la expectativa de concretar otros tres proyectos en los próximos años.

Se proyectan inversiones en la industria, la inversión actual en proyectos de cogeneración de energía asciende a US\$325 millones en 8 proyectos. Para el 2014 se tendrá una capacidad de generar 278 megavatios y vender al mercado 121 megavatios. “Con ello los ingenios generarán más energía que hidroeléctricas como Calima”, explicó el presidente de Asocaña.

Objetivos del sector. La meta de la industria azucarera es lograr en el 2011 una producción de 2,3 millones de toneladas del endulzante, es decir, unas 200.000 más que en el 2010. El sector también apunta a reducir sus costos de producción 20% en el 2013 cerrando la brecha frente a Brasil. El año pasado el país importó 184.000 toneladas de azúcar, que según Asocaña, complementaron la oferta nacional, dado que la cosecha nacional se afectó por las lluvias.

De acuerdo a la encuesta de Manufactura realizada por el DANE en el año 2004, en el Valle del Cauca existen 1.078 industrias. Las cuales se ubican en sectores como; metales comunes y sus manufacturas, fundición de hierro y acero, químico y farmacéutico, plástico, caucho y sus manufacturas, mineros no metálicos y sus manufacturas, pulpa, papel, editorial, y artes gráficas, maderas y sus manufacturas, confecciones, manufacturas del cuero y el calzado y textiles. En la tabla 11 se listan las empresas, identificando la cantidad por sector.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR DE OUTSOURCING

La empresa Conalta de Occidente Ltda., se encuentra en el sector de la tercerización, que consiste en ofrecer servicios a otras empresas a través de la subcontratación, lo cual se conoce como outsourcing. Este sector ha venido creciendo en naciones en desarrollo, impulsado por las políticas públicas de los gobiernos y por la ventaja competitiva que tienen respecto a la mano de obra.

En Colombia el sector de la tercerización ha crecido en los últimos años, gracias al desarrollo de políticas públicas que impulsan a este tipo de empresas, como una medida para generar puestos de trabajo. Igualmente las empresas extranjeras han visto en Colombia un país con capacidades para brindar servicios de subcontratación, por lo cual han trasladado sus departamentos de contacto con el cliente. (Contac Center)

Las prácticas de tercerización crecen en las actuales condiciones del mercado, debido en gran parte a las políticas empresariales de reducción de costos y la búsqueda constante de competitividad, que lleva a las organizaciones a concentrarse en actividades críticas y delegar actividades operativas no tan relevantes pero indispensables para un funcionamiento adecuado.

Conalta de Occidente Ltda., se especializa en servicios de outsourcing, según la definición del Outsourcing Institute, se refiere a la subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, ya sea interno o externo a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.³⁷ También se conoce a la tercerización como Business Process Outsourcing & Offshoring (BPO&O).

“Business process outsourcing y offshoring, entendiéndose por outsourcing los procesos tercerizados en el mercado interno y por offshoring los procesos que se tercerizan en otros países fuera del país”.

Colombia es un país que le apuesta al sector de la tercerización, especialmente al offshoring, el que consiste en la exportación de servicios. Igualmente se evidencia

³⁷ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Sectores de Clase Mundial [En línea] Disponible en:

<http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO> [Consultado 15 de agosto 2011]

un aumento en las actividades de subcontratación orientadas al mercado interno. Este último ha permitido mejorar la competitividad a distintas empresas que encuentran en la subcontratación una opción para lograr una reducción significativa en los costos laborales.

7.1 CAUSAS PARA SUBCONTRATAR (OUTSOURCING)

La causa más frecuente que lleva a la subcontratación de servicios es la reducción de costos, acceso a tecnología, disminuir la carga administrativa, mejorar áreas o funciones específicas sobre las cuales no se tiene experiencia.

La reducción de costos es quizá una de las razones más frecuente por las cuales la empresa recurren a la subcontratación, en un contexto como el colombiano, la contratación de personas bajo la modalidad de contrato laboral resulta un proceso complejo y costoso, es por ello que las empresas recurran al outsourcing como una manera ágil de conseguir una fuerza laboral para desarrollar una actividad.

7.2 CRECIMIENTO DEL SECTOR

Latinoamérica a pesar de que sólo representa 4% del mercado mundial, actualmente se encuentra en expansión, y según se anticipa, representará 450,000 millones de dólares anuales a partir de 2012. De hecho la industria de outsourcing en Latinoamérica está creciendo más rápido que en cualquier otra región en el mundo.³⁸

Colombia tiene la oportunidad de capturar una porción del creciente mercado de BPO&O, sin embargo, el país debe mejorar aspectos críticos para atraer los inversionistas y para fomentar este tipo de empresas. Deben existir mejoras sustanciales en infraestructura, cambios en la legislación laboral, entre otros aspectos.

³⁸ ACTUALICESE. Colombia un país atractivo para el outsourcing. Publicado 9 abril de 2010 [En línea] Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2010/02/09/colombia-un-pais-atractivo-para-el-outsourcing/> [Consultado 15 de septiembre de 2011]

El mercado de BPO&O, (Outsourcing o Offshoring) en Colombia está creciendo, sobre todo el Outsourcing, que se orienta al mercado interno. Cada día existe una mayor oferta, que ha ampliado el portafolio de servicios.

El gran interés del gobierno colombiano es desarrollar la exportación de servicios, por eso espera que el país sea un destino para la contratación de offshoring, (tercerización con fines de exportación). Colombia podría convertirse en un destino atractivo de offshoring gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios. Al cerrar estas brechas, Colombia podría aspirar a generar US\$2,000 MM y 109,000 empleos para el año 2012, impactando su economía de manera sustancial. Para lograr esta meta, Colombia debe:

- a) desarrollar suficiente recurso humano en dos o tres ciudades intermedias para trabajar en el segmento de voz en español.
- b) apalancar el recurso humano actual para capturar oportunidades en los segmentos de datos y conocimiento en inglés y español.³⁹

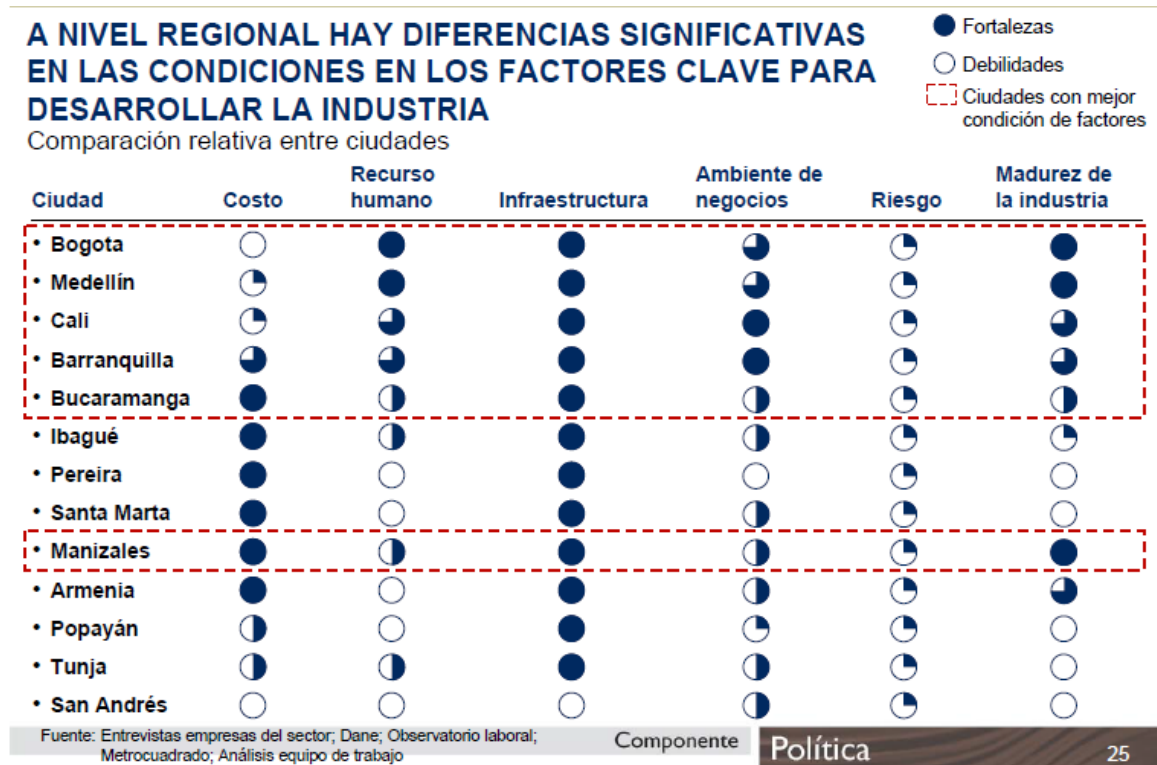
De acuerdo al estudio de competitividad en temas de outsourcing, desarrollo en el sector de BPO&O como uno de clase mundial. Se han definido unas áreas en las cuales se incrementa la tercerización. Estas son:

- Ventas y Mercadeo
- Gestión de Recursos Humanos
- Finanzas y contabilidad
- Salud
- Administración e Ingeniería entre otros.

El sector de la tercerización ha sido clave en la generación de empleo, la prestación de servicios demanda intensamente mano de obra, por lo cual las ciudades han apostado a desarrollar este sector. De acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, cada ciudad presenta un panorama diferente, algunas son más competitivas que otras, en la siguiente gráfica se aprecia la calificación que se otorga a las principales ciudades del país.

³⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Desarrollando el sector de BOP&O como uno de clase mundial. Programa MIDAS. Usaid. 2011. 3.P.

Gráfica 2: Competitividad ciudades intermedias Colombia



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. República de Colombia 2011.

7.3 SECTOR DE OUTSOURCING EN CALI

Cali ha demostrado ser una ciudad atractiva para las empresas que prestan servicios de outsourcing, es la 3 ciudad del país, además, su posición estratégica hace que sea atractiva dada la cercanía de centros industriales de la región.

En el último año, según reveló la directora de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, Ana Karina Quessep Alcove, esa industria registró ventas por \$1,34 billones y exportó servicios por \$228.797 millones.⁴⁰ Los 'Contact Centers' se han convertido en fuente del primer empleo, especialmente para los jóvenes. Hoy, esas firmas brindan trabajo a 73.360 personas, el 80% de ellas finalizando sus estudios técnicos o superiores.

⁴⁰ PERIODICO EL PAIS. Los 'Contact Centers' buscan más expansión en Cali y el Valle. Publicado el 5 de septiembre de 2011.

7.4 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de la empresa Conalta de Occidente Ltda, se ubica en el Valle del Cauca, siendo las ciudades de Cali y Yumbo los principales nichos, dado que estas ciudades concentran la mayor cantidad de unidades económicas. A nivel departamental no se encontró el registro exacto de cuantas empresas existen registradas, ni tampoco fue posible conocer la clasificación por tamaño. Se identificó algunos sectores que agrupan las grandes industrias, las cuales son más proclives a la subcontratación de servicios.

En las siguientes tablas se presentan las grandes industrias, de acuerdo a una investigación realizada en el año 2004 por el DANE, en su encuesta de manufactura. Se presenta el número de industrias por sector, además, el cálculo de la mano de obra vinculada por empresa.

Se identificó a las grandes industrias porque estas demandan mayor cantidad de mano de obra y son más proclives a subcontratar gran parte de procesos de soporte, administrativos y operativos.

Listado de empresas en el Valle del Cauca⁴¹

Tabla 11: Listado de empresas en el Valle del Cauca.

Valle del Cauca: Estructura Industrial Año 2004. Miles de pesos							
Sector	Código	Producto	No. Empresas	Personas Ocupadas	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
TOTAL			1.078	81.580	14.413.426.576	8.191.856.373	6.221.570.203
AGROINDUSTRIAL	157	Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	19	5.073	1.352.078.836	823.355.053	528.723.783
	158	Elaboración de otros productos alimenticios	30	5.444	1.156.638.122	650.231.607	506.406.515
	159	Elaboración de bebidas	15	1.841	505.896.595	156.708.891	349.187.704
	154	Elaboración de productos de molinería, de almidones y productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales	32	2.976	1.142.747.558	820.948.791	321.798.767
	153	Elaboración de productos lácteos	16	1.204	545.676.773	297.149.564	248.527.209
	155	Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares	98	3.574	225.467.333	108.934.283	116.533.050
	151	Producción, transformación y conservación de carne y pescado	27	2.537	378.355.723	294.941.897	83.413.826
	152	Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	13	1.509	463.116.292	382.363.780	80.752.512
	156	Elaboración de productos de café	12	345	215.274.767	164.858.744	50.416.023
TEXTILES	174	Fabricación de otros productos textiles	11	372	90.655.246	62.868.830	27.786.416

Fuente: Consultor: Araujo Ibarra & Asociados S.A.

⁴¹ARAUJO IBARRA & ASOCIADOS S.A. Quinientos nuevos productos y servicios, para nueve regiones de Colombia, con gran potencial de mercado en Estados Unidos. Valle del Cauca: estructura productiva y productos potenciales. Capítulo 3-7-2 Anexos. [En línea] Disponible en: http://virtual.usc.edu.co/investigaciones/files/CEIDER/VALLE_DEL_CAUCA_ESTRUCTURA_PRODUCTIVA_Y_PRODUCTOS_POTENCIALES.pdf [Consultado el 22 febrero de 2012]

Anexo 3-7-4 Valle del Cauca: Estructura Industrial Año 2004. Miles de pesos							
Sector	Código	Producto	No. Empresas	Personas Ocupadas	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
	175	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	6	341	9.890.866	4.978.868	4.911.998
CONFECCIONES	181	Fabricación de prendas de vestir, excepto las de piel	110	9.224	394.211.386	221.998.476	172.212.910
MANUFACTURAS DE CUERO Y CALZADO	192	Fabricación de calzado	33	2.607	123.085.804	62.828.390	60.257.414
	191	Curtido y preparado de cueros	7	481	34.493.712	21.056.576	13.437.136
MADERA Y SUS MANUFACTURAS	201	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	5	139	43.924.841	31.254.555	12.670.286
	202	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	5	424	15.251.870	7.541.304	7.710.566
	204	Fabricación de recipientes de madera	5	132	6.850.510	4.186.996	2.663.514
	209	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	3	65	2.241.867	1.529.794	712.073
PULPA, PAPEL, EDITORIAL Y ARTES GRAFICAS	210	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	64	5.258	1.435.758.423	904.781.198	530.977.225
	222	Actividades de impresión	39	3.055	401.622.328	205.623.218	195.999.110
	221	Actividades de edición	7	596	88.899.774	34.212.835	54.686.939

Fuente: Consultor: Araujo Ibarra & Asociados S.A.

Anexo 3-7-4 Valle del Cauca: Estructura Industrial Año 2004. Miles de pesos							
Sector	Código	Producto	No. Empresas	Personas Ocupadas	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
	223	Actividades de servicios relacionadas con las de impresión	4	143	8.609.622	4.971.206	3.638.416
QUIMICO Y FARMACEUTICO	242	Fabricación de otros productos químicos	70	11.163	2.544.603.694	1.096.978.752	1.447.624.942
	241	Fabricación de sustancias químicas básicas	19	1.100	312.009.788	133.973.708	178.036.080
PLASTICO, CAUCHO Y SUS MANUFACTURAS	251	Fabricación de productos de caucho	18	1.437	366.811.142	211.234.417	155.576.725
	252	Fabricación de productos de plástico	81	4.663	412.443.522	261.496.981	150.946.541
MINERALES NO METALICOS Y SUS MANUFACTURAS	269	Fabricación de productos minerales no metálicos ncp	35	1.404	316.352.645	109.407.996	206.944.649
	261	Fabricación de vidrio y de productos de vidrio	6	684	70.813.207	39.059.469	31.753.738
FUNDICION HIERRO Y ACERO	271	Industrias básicas de hierro y de acero	17	892	219.112.024	133.248.935	85.863.089
	272	Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos	5	775	178.446.329	124.214.095	54.232.234
METALES COMUNES Y SUS MANUFACTURAS	289	Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	48	2.350	173.345.009	90.747.526	82.597.483
	281	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de	19	738	86.904.536	63.778.980	23.125.556

Fuente: Consultor: Araujo Ibarra & Asociados S.A.

Anexo 3-7-4 Valle del Cauca: Estructura Industrial Año 2004. Miles de pesos							
Sector	Código	Producto	No. Empresas	Personas Ocupadas	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
		vapor					
MAQUINARIA Y EQUIPO	292	Fabricación de maquinaria de uso especial	33	1.100	55.296.706	29.926.432	25.370.274
	291	Fabricación de maquinaria de uso general	24	666	45.142.222	21.010.697	24.131.525
MAQUINARIA Y EQUIPO ELECTRICA Y ELECTRONICA	313	Fabricación de hilos y cables aislados	4	657	312.151.424	223.221.289	88.930.135
	314	Fabricación de acumuladores y de pilas eléctricas	3	444	107.115.661	67.443.052	39.672.609
	315	Fabricación de lámparas eléctricas y equipos de iluminación	7	407	29.869.670	17.192.953	12.676.717
	311	Fabricación de motores, generadores y transformadores	4	154	8.747.401	4.422.964	4.324.437
	312	Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica	3	108	4.993.184	3.125.189	1.867.995
	321	Fabricación de tubos y válvulas electrónicas y de otros componentes electrónicos	3	120	3.130.043	2.006.672	1.123.371
INSTRUMENTOS DE OPTICA, MEDIDA, MEDICOQUIRURGICOS Y VETERINARIO, RELOJES E INSTRUMENTOS MUSICALES	331	Fabricación de aparatos e instrumentos médicos y de aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto instrumentos de ópticas	4	58	1.990.515	842.882	1.147.633

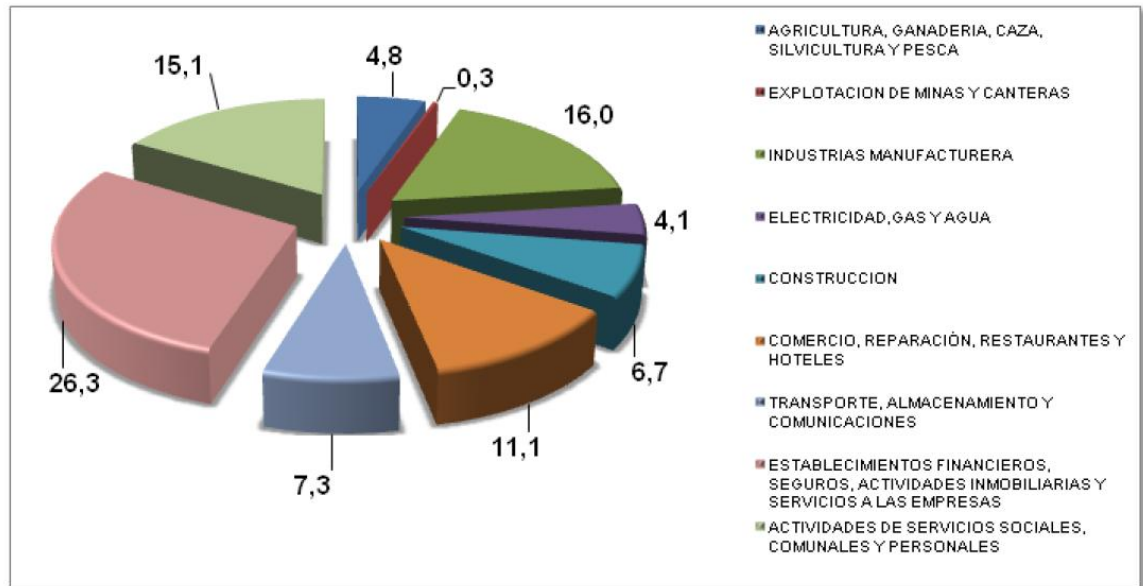
Fuente: Consultor: Araujo Ibarra & Asociados S.A.

Anexo 3-7-4 Valle del Cauca: Estructura Industrial Año 2004. Miles de pesos							
Sector	Código	Producto	No. Empresas	Personas Ocupadas	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
EQUIPO PARA TRANSPORTE	359	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp	6	922	159.682.133	96.297.387	63.384.746
	342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	12	296	31.247.139	20.466.239	10.780.900
	343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	6	99	3.174.629	1.255.367	1.919.262
MUEBLES Y MANUFACTURAS DIVERSAS	361	Fabricación de muebles	52	2.201	217.891.382	108.917.140	108.974.242
	369	Industrias manufactureras ncp	38	1.802	111.404.323	64.262.395	47.141.928

Fuente: Consultor: Araujo Ibarra & Asociados S.A.

Dentro de la economía del Valle del Cauca, existen algunos sectores que impulsan el crecimiento que la economía, los establecimientos financieros, seguros y actividades inmobiliarias, participan con el 26.3% en la economía vallecaucana, le sigue la industria manufacturera que participa con el 16.0%. En la siguiente gráfica se aprecia la participación en la economía por sector.

Gráfica 3: Participaciones por grandes ramas de actividad económica año 2010



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Las actividades que más participan en el departamento del Valle del Cauca son servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas que representan el 26,3%, seguido de la industria manufacturera (16,0%), los servicios sociales, comunales y personales (15,1%) y el comercio, reparación, restaurantes y hoteles (11,1%), la actividad que menos participación tiene en el PIB del Valle es la explotación de minas y canteras con 0,3%.

En la industria manufacturera, se evidencia una mejora al pasar de una tasa de crecimiento de -5,5% en el 2009 a una tasa de 0,0% en el 2010. Los servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas presentan un mayor crecimiento al pasar de 1,9% en el 2009p a 2,5% en el 2010pr. En el 2010pr, el comercio presenta una tasa positiva de 2,2% comparada con la tasa de -0,4% en el 2009.

Dentro del análisis realizado se evidenció que las empresas ubicadas en la ciudad de Cali y Yumbo, componen un importante nicho para explotar, a continuación se presenta un análisis del sector empresarial en estas dos ciudades del Valle del Cauca.

7.4.1 Caracterización de las empresas de la ciudad de Cali y Yumbo. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali, con datos obtenidos del Censo

Económico Cali y Yumbo de 2005. En la ciudad existen 75.210 unidades económicas, sin embargo, muchas de estas, el 43.4% se encuentran en la informalidad. Como se aprecia en la siguiente tabla, desde el año 1990 hasta el 2005 el número de unidades económicas se ha incrementado.

Tabla 12: Unidades Económicas Cali – Yumbo. Censo 2005

Municipios	Censo 1990	Censo 2005
	Unidades económicas	Unidades Económicas
Total	72.716	78.521
Cali	70.383	75.210
Yumbo	2.333	3.311

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

La composición sectorial de las empresas establecidas en Cali muestra una mayor participación del comercio, 60,4% seguido por el sector servicios con el 30,2%. La industria es el sector con menor participación del total de los establecimientos censados con 9,4%. En Yumbo, el sector comercio cuenta con el 61.3%, los servicios y la industria participan con el 27,1% y 11,7%, respectivamente⁴².

El sector industrial es el mayor generador de empleo para el caso de Yumbo con el 56,4%. En Cali son los sectores servicios y comercio los que más personal emplean con 47% y 36,4%, respectivamente.

En lo referente al tipo de organización jurídica, el 80,4% está en manos de personas naturales y según el tipo de sociedades las limitadas participan con el 6,4% y el 3,8% corresponde a las sociedades anónimas.

En lo relacionado con el nivel de informalidad de los establecimientos, se encontró que cerca del 43,4% no tienen matrícula mercantil y que el 8,2% de las unidades económicas son móviles.

Como se observa en la siguiente gráfica en la ciudad de Cali, la mayor cantidad de personas se encuentran ubicadas en el sector servicios, es decir, que este sector en particular es un gran creador de puestos de trabajo. Para una empresa como Conalta de Occidente Ltda., esto es favorable en la medida que genera un impacto positivo en la sociedad, generando puestos de trabajo, igualmente se ve favorecido por las políticas públicas que impulsan el crecimiento del sector.

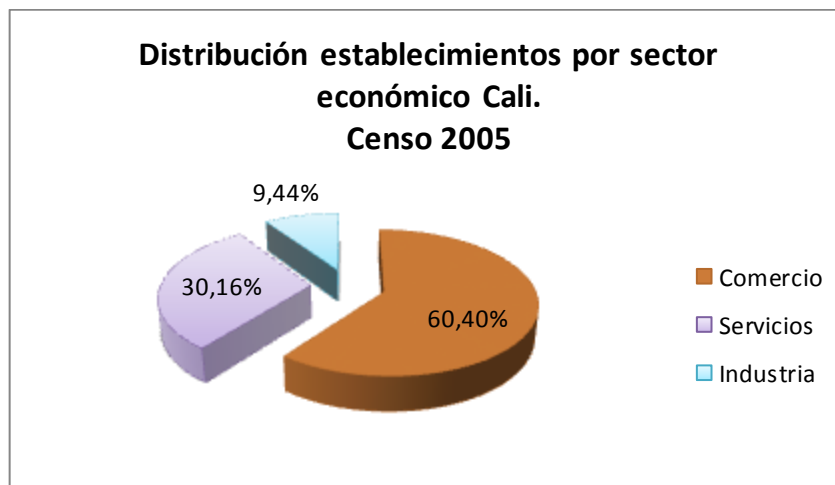
⁴² CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Revista Acción. Censo Económico Cali y Yumbo. Edición Número 090. Noviembre de 2007.

Gráfica 4: Distribución de personal ocupado por sector en Cali. 2005



Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Si se analiza la distribución de las unidades económicas por sector, se evidencia que el comercio es el que agrupa el mayor número. Un 60.40% de las unidades económicas en Cali, se dedican al comercio.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

7.5 ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

Para conocer el estado competitivo de Conalta de Occidente Ltda., se realizó una comparación con tres empresas dedicadas a prestar servicios de Outsourcing, estas 3 empresas son líderes y reconocidas en el mercado de la ciudad de Cali, y en otras ciudades del país.

El objetivo de la comparación fue determinar la posición de Conalta de Occidente Ltda., e identificar los factores competitivos que inciden en el éxito comercial de los competidores, se utilizaron algunos factores considerados por la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., y expertos en el sector como relevantes.


Las tres empresas usadas para la comparación competitiva fueron:

- Grupo Acción Plus
- Eficacia Soluciones integrales
- Manpower de Colombia
- Conalta de Occidente Ltda.

En el caso de las 3 primeras empresas se caracterizan por tener varios años de experiencia en el mercado de suministro de personal, bajo la modalidad de “temporales”, sin embargo, en los últimos años han ingresado en el sector del outsourcing, ofreciendo una variedad de servicios.

A continuación se presenta la descripción de los competidores que se comparan usando para ello la matriz de perfil competitivo.

Tabla 13: Características de Grupo Acción Plus

 Grupo Acción Plus S.A		
Descripción	Portafolio de Servicios	Características relevantes
<p>El Grupo Acción es el holding colombiana líder en la prestación de soluciones de outsourcing basadas en talento Humano. Con más de 38,000 colaboradores.</p> <p>El Grupo empresarial fue fundado en 1975 en Cali con los servicios de selección y suministro de personal temporal. Desde 1997 incorporó los servicios de outsourcing en mercadeo y aseo y mantenimiento industrial.</p> <p>Desde 2003 se crea Acción BPO S.A.S. empiezan a prestar servicios de Mercadeo enfocados en la Investigación de Mercados, y Servicios de Información (Precios, Estrategias en Punto de Venta, Análisis de Competencia) en tiempo real para los clientes, al igual que prestación de servicios relacionados con contenido de marca. Unos años después se inicia el servicio de gestión de fuerzas de venta.</p>	<p>Aseo y Mantenimiento Industrial BPO - Gestión de Procesos Gestión de Fuerzas de Venta Gestión de Información de Canales y Competencia Gestión de Nómina Impulso y Gestión de Canales Personal en Misión Selección de Personal Soluciones en Salud Ocupacional</p>	<p>La empresa cuenta con varias certificaciones de calidad, entre estas figuran:</p> <p>Certificación ISO: ICONTEC E IQNET. Bajo los lineamientos de ISO 9001:2008.</p> <p>Certificación BASC. Certificación para el comercio seguro.</p> <p>Certificación Transparencia por Colombia. Ética de la gestión corporativa</p>
<p>Información de ubicación:</p>	<p>Grupo Acción, sede Cali : Dirección Calle 26N No. 5N – 39, Teléfono (572) 6811111</p>	


Fuente: http://www.accionplus.com/Sobre_Nosotros/Historia/home_12.html

Tabla 14: Caracterización Eficacia Servicios Integrales

<p style="text-align: center;">Grupo Eficacia Servicios Integrales</p> 		
Descripción	Portafolio de servicios	Características relevantes
<p>En 1984 en Colombia, se funda Extras Cali Ltda. Con un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y resultados. En el año 1991 se constituye la segunda empresa del grupo Eficacia S.A., orientada a la prestación de servicios integrales. Extras y Eficacia, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación de calidad de ICONTEC ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •BPO Mercadeo y Ventas. •BPO Producción y Logística. •BPO Procesos de Información. •BPO Atención y Servicio. •BPO Talento Humano. •Servicio de Aseo. 	<p>La empresa se encuentra con certificación de sus procesos, las certificaciones con las que cuenta son:</p> <p>Certificación de Calidad ICONTEC ISO 9001. En el año 1999 y actualizada en el 2009.</p> <p>La empresa a nivel nacional cuenta con más de 60.000 colaboradores.</p> <p>La empresa cuenta con dos marcas: Eficacia servicios integrales, y Extras personal temporal.</p>
<p>Información de ubicación:</p>	<p>Eficacia S.A. Servicios Integrales: Avenida 5N No. 20N - 38 / PBX: (57) (2) 6845252. Correo electrónico: servicliente@eficacia.com.co</p>	


Fuente: <http://www.eficacia.com.co/>

Tabla 15: Caracterización Manpower de Colombia

Manpower de Colombia  Manpower		
Descripción	Portafolio de servicios	Características relevantes
<p>Manpower Professional, es una compañía del grupo Manpower Inc., ofrece servicios de reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación y outsourcing. Elan Group, es una subsidiaria del grupo Manpower Inc. desde el año 2000, es líder mundial en el reclutamiento de personal para IT. Adicionalmente ofrece servicios de outsourcing y administración integral de soluciones, ayuda a los clientes a reclutar el personal de forma que puedan ahorrar en costos de selección. Opera en 49 oficinas en 15 países de Europa y Asia.</p> <p>En Colombia Manpower tiene más de 30 años de experiencia en el mercado laboral, tiene actualmente más de 30 oficinas en 19 ciudades del país.</p>	<p>Manpower en el mercado de Colombia tiene el siguiente portafolio de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección • Outsourcing • Servicios temporales • Consultoría • Capacitación 	<p>La empresa cuenta con la:</p> <p>Certificación ISO 9001.</p>
<p>Información de ubicación:</p>	<p>Manpower de Colombia, sede Cali, Dirección Avenida 5A Norte No 19-02, Ed. Donatelo Piso 1 Of. 201 Teléfono: (2) 6601143</p>	

Fuente: www.manpower.com.co/

Tabla 16: Caracterización Conalta de Occidente Ltda.

Conalta de Occidente Ltda. 		
Descripción	Portafolio de servicios	Características relevantes
<p>Conalta de Occidente Ltda., es una empresa enfocada en la prestación de servicios, brindando la selección, contratación y administración de personal dentro del departamento del Valle del Cauca, esta empresa brinda servicios de outsourcing para aquellas empresas que requieren de personal dentro de su organización, brinda ese recurso y se encarga directamente de toda la gestión del RRHH.</p> <p>Conalta de Occidente Ltda., cuenta con una planta de personal de 521 empleados, de los cuales 21 empleos son directos con cargos administrativos y 500 empleos indirectos en cargos administrativos y operativos</p>	<p>La empresa tiene un portafolio de productos, orientados a los servicios de outsourcing.</p> <p>Outsourcing en áreas operativas y administrativas.</p>	<p>Conalta de Occidente Ltda. Cuenta con certificación de calidad en sus procesos, estas son:</p> <p>Certificación ISO 9001. ICONTEC E IQNET. Versión 2008.</p>
Información de ubicación:	Conalta de Occidente Ltda. , sede Cali, Dirección Kr 22 # 23 - 20 barrio Belalcazar. Tel.889-32-63	

7.5.1 Análisis de los factores competitivos. Para realizar la comparación entre las empresas que ofrecen servicios de outsourcing se definieron algunos factores que inciden de forma directa en la competitividad de la empresa. Estos son:

- ✓ Reconocimiento de marca
- ✓ Capacidad financiera
- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Variedad portafolio de servicios
- ✓ Calidad en servicios
- ✓ Poder de negociación
- ✓ Investigación y desarrollo

Reconocimiento de marca: Hace referencia al conocimiento que hay de la empresa en el sector empresarial de Cali identificando el nombre de la misma, las actividades o servicios que desarrolla.

Capacidad financiera: Está relacionada con el volumen de sus operaciones financieras, el número de transacciones, la solidez económica demostrada a través de los años de funcionamiento.

Experiencia en el mercado: Hace referencia a los años de funcionamiento especialmente en los mercados de Cali y Colombia. También se tuvo en cuenta la experiencia en la prestación de servicios de outsourcing en diversas categorías.

Variedad en el portafolio de servicios: Se tuvo en cuenta que la empresa ofrezca diversos servicios de outsourcing en diversas áreas de la empresa; producción, administrativo, ventas, mercadeo, servicio al cliente, etc.

Calidad en servicios: Se tuvo en cuenta las certificaciones de calidad, con que cuenta las distintas empresas y que garantizan la calidad de los procesos y por ende la satisfacción del cliente

Poder de negociación: Se refiere a las ventajas que tiene la empresa para imponer condiciones favorables al momento de la negociación con el cliente.

Investigación y desarrollo: Se analizó las actividades o programas que tiene la empresa para investigar el mercado y diseñar nuevos servicios o mejorar los ya existentes.

Matriz de perfil competitivo

La matriz (ver gráfica) se realizó teniendo en cuenta los factores competitivos, a cada uno de ellos se les dio un peso de acuerdo a su relevancia. En la siguiente tabla se aprecia, los valores asignados a cada factor.

Tabla 17: Ponderación factores competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	PONDERACION
Reconocimiento de marca	0,3
Capacidad financiera	0,08
Experiencia en el mercado	0,3
Variedad portafolio de servicios	0,08
Calidad en servicios	0,07
Poder de negociación	0,09
Investigación y desarrollo	0,08
TOTALES	1

El reconocimiento de marca, y la experiencia en el mercado, tiene un mayor peso en comparación de los otros factores.

Después de realizar una ponderación de cada factor, se procedió a calificar cada factor para cada empresa, en una escala de 1 a 4, donde 1 es una posición débil y 4 es una posición de fortaleza, el resultado (calificación) se multiplico por la ponderación, y al final se sumaron los resultados para identificar qué empresa tuvo la mejor posición. (Ver tabla: Calificación de los competidores)

Como se evidencia en la siguiente tabla, la empresa que obtuvo la mayor calificación fue Manpower de Colombia, 3.53, esta empresa tiene una ventaja frente a las otras. Le siguió Grupo Acción Plus con una calificación de 3.46, después Eficacia Soluciones Integrales con una posición de 3.16, finalmente se ubicó la empresa Conalta de Occidente Ltda., que obtuvo una calificación de 2.53, la cual es relativamente baja.

Tabla 18: Calificación de los competidores

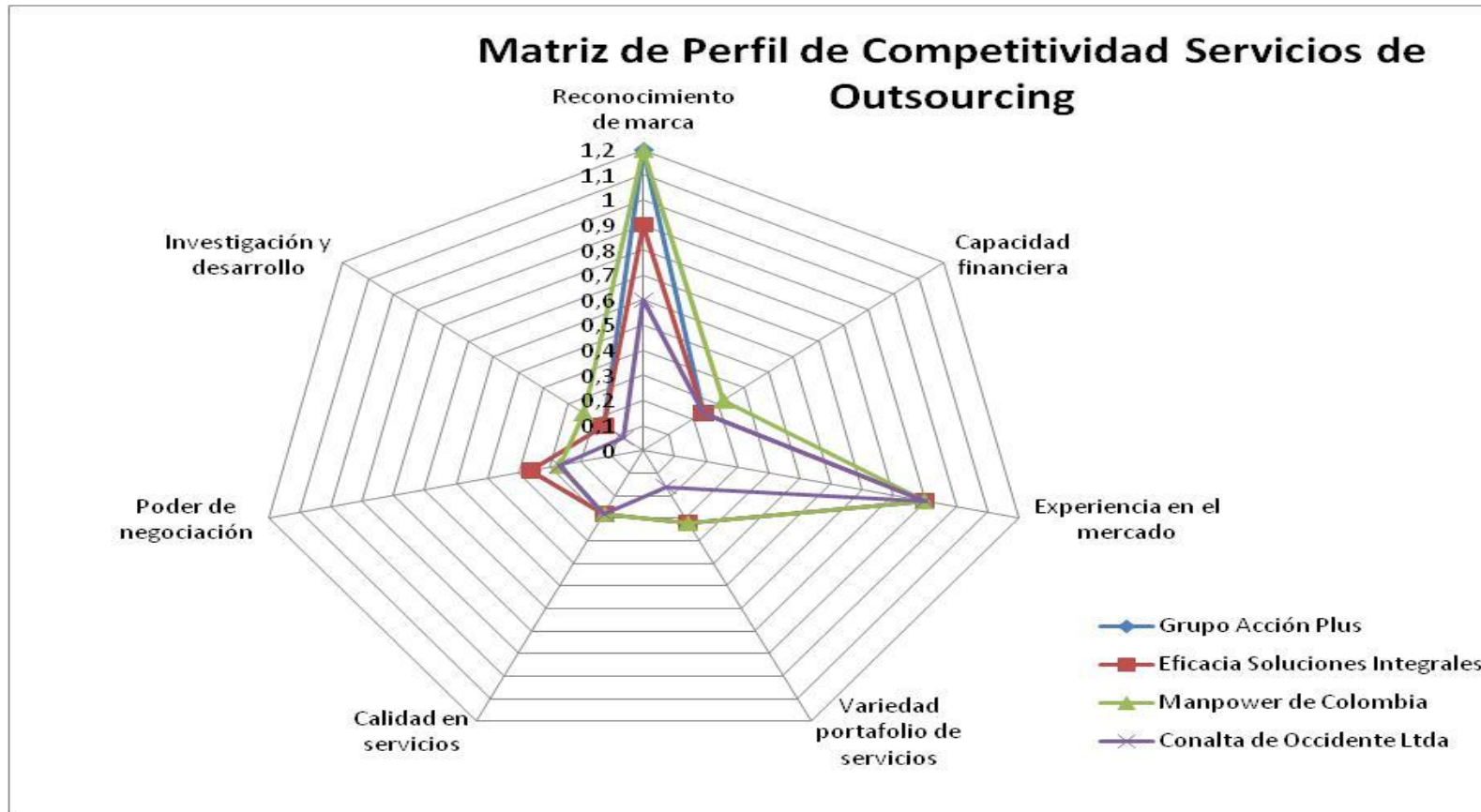
COMPETIDORES		Grupo Acción Plus		Eficacia Soluciones Integrales		Manpower de Colombia		Conalta de Occidente Ltda.	
FACTOR EVALUADO	PONDERACION	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Reconocimiento de marca	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Capacidad financiera	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Experiencia en el mercado	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Variedad portafolio de servicios	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Calidad en servicios	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Poder de negociación	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Investigación y desarrollo	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
TOTALES	1		3,46		3,16		3,53		2,53

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, la empresa Conalta de Occidente Ltda., debe mejorar aspectos claves como la investigación y desarrollo donde obtuvo una calificación de 1. Igualmente debe mejorar en el reconocimiento de marca, porque está por debajo de los otros competidores. Respecto a la variedad de portafolio la empresa debe ampliarlo y dejar claridad sobre el mismo, porque en la actualidad solo dispone de personal operativo y administrativo, estas dos categorías no dan claridad al cliente sobre las áreas en las cuales se presta el outsourcing.

La siguiente es la matriz de perfil competitivo, en ella se ilustran los resultados obtenidos por cada competidor, en esta matriz entre más se acerque un competidor al borde, significa que ese factor es competitivo y tiene una fortaleza, por el contrario entre más se acerque al centro significa que dicho factor es una debilidad.

7.5.2 Matriz de perfil competitivo

Gráfica 5: Matriz de perfil competitivo servicios de outsourcing



De acuerdo a los resultados de la gráfica se evidencia que los competidores tienen grandes fortalezas en la acreditación de marca, son estos bastante reconocidos dejando por debajo a Conalta de Occidente Ltda.

La calidad de servicios es homogénea para todos, es decir, todos han tenido en cuenta este factor y por lo tanto no les concede una diferenciación. Respecto al poder de negociación, Eficacia Soluciones Integrales y Manpower tiene ventaja.

Conalta de Occidente Ltda., está por debajo en todos los factores, a excepción de experiencia en el mercado. Debe mejorar investigación y desarrollo y variedad de portafolio de servicios. Es claro para Conalta de Occidente Ltda., frente a estos siete elementos diferenciadores esta fortalecida en la experiencia en el mercado gracias a la trayectoria que tiene y las excelentes empresas que son sus clientes.

8 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADOS

8.1 RESULTADOS APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Para conocer los hábitos de consumo respecto a la utilización de servicios de outsourcing, se realizó una investigación de mercados utilizando como técnica de recolección de datos, la encuesta. Esta se aplicó a una muestra de empresas catalogadas como grandes y medianas, ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, el listado de 334 empresas fue suministrado por la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., quien considera a este grupo como clientes potenciales a los cuales puede venderles servicios en el corto plazo.

La muestra de empresas consultadas se realizó teniendo en cuenta un listado de 334 empresas generado previamente por Conalta de Occidente Ltda., (ver anexo B) en el cual contenía prospectos de posibles clientes de interés para la empresa, dado la experiencia en el mercado de los potenciales clientes, su solidez financiera y el número de empleados.

Cálculo de la muestra para la investigación de mercados

Para el cálculo de la muestra de empresas que respondieron las encuestas se utilizó el muestreo aleatorio, con este método se logró identificar un número representativo de empresas.

El muestreo aleatorio se calculó usando la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} = \text{Número de encuestas a realizar}$$

Los datos del universo de la población a encuestar, (número total de empresas) fueron suministrados por la gerencia de la empresa Conalta de Occidente Ltda. El universo está conformado por 334 empresas contenidas en una base de datos, las cuales son grandes industrias, que tienen gran capacidad financiera,

desarrollan actividades complejas que demandan gran cantidad de mano de obra y además tienen bastante tiempo de experiencia en el mercado. (Ver anexo B)

A continuación se definen los parámetros de las variables utilizadas en la fórmula de muestreo.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), para este caso, se trata de 334 empresas, dato suministrado por Conalta de Occidente Ltda., (ver anexo B) La gerencia ha identificado a estas empresas como clientes potenciales en el Valle del Cauca.

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: “un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%”.⁴³

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Para esta investigación se utilizó un margen de confianza de 95.5 % equivalente a un nivel de 2.0.

e: Es el error muestra deseado, es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella. Para este caso se usó un margen de error de 0.08 (8%)

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Para el cálculo de esta muestra se usó una probabilidad de éxito de 0.9. En este caso según datos internos de Conalta de Occidente Ltda., el 90% de las empresas contenidas en su base de datos usan servicios de outsourcing.

⁴³ FEED BACK NETWORK. Artículo: ¿Cómo calcular la muestra correcta? [En línea] Disponible en: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html> [Consultado 12 de septiembre de 2011]

q: Es la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio, esto es igual a 1-p. Para el caso de esta investigación la probabilidad de fracaso es de 0.1, es decir, el 10% que no usan servicios de outsourcing.

n: Finalmente “n” es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar). Según el resultado arrojado por la fórmula es necesario realizar 48 encuestas, como se evidencia a continuación:

Remplazando la fórmula:

$$\frac{2^2 * 334 * 0.9 * 0.1}{0.08^2 * (334-1) + 2^2 * 0.9 * 0.1} = \frac{120.24}{2.4912} = 48 \text{ Encuestas a realizar}$$

A continuación se presentan los resultados de la encuesta. Se aplicaron 48 encuestas a distintas empresas, estas fueron respondidas por funcionarios o directivos que tienen relación directa con la selección del proveedor de outsourcing y sobre todo en el proceso de negociación o contratación.

De las 48 empresas consultadas, cinco (5) no utilizan servicios de outsourcing, tal como se aprecia en la tabla 19 y en la gráfica 6. Las restantes 43 utilizan este tipo de servicios, equivalentes al 90% de la muestra.

Tabla 19: Utilización de servicios de outsourcing

¿Su empresa contrata servicios de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	43	90%	90%
No	5	10%	100%
Total	48	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 6: Utilización de servicios de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

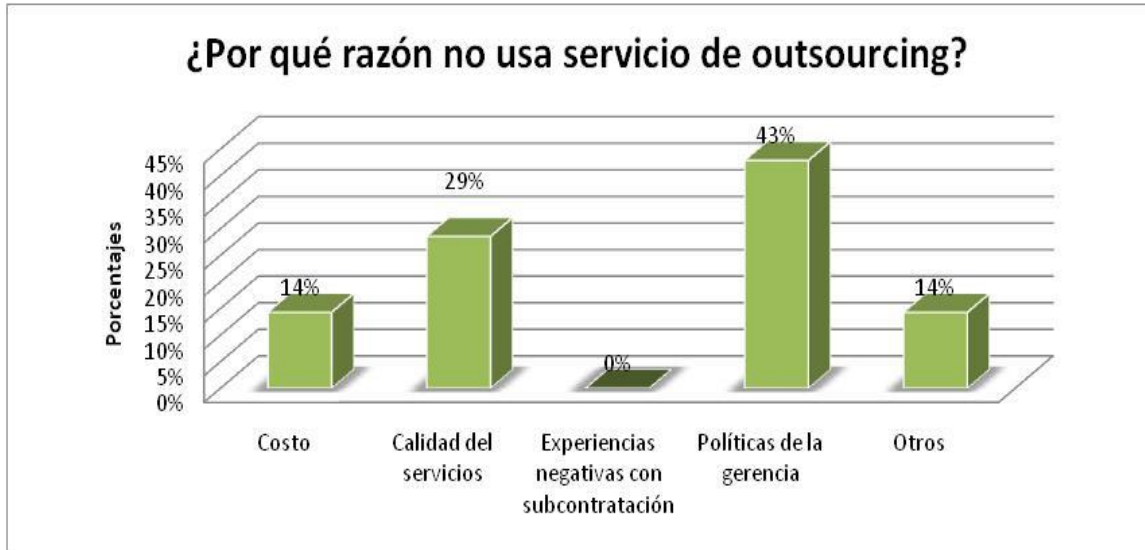
Se consultó a las cinco (5) empresas que no utilizan servicios de outsourcing las razones de no uso, como se aprecia en la tabla 20 y gráfica 7, la principal razón son las políticas de la gerencia citado por el 43%, le sigue la calidad del servicio citada por el 29%, luego el costo citado por el 14%. Dentro de las otras causas se citó la especialización en las actividades de la empresa, las cuales hacen difícil delegar funciones.

Tabla 20: Razones de no uso de servicios de outsourcing

¿Por qué razones no usa el servicio de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Costo	1	14%	14%
Calidad del servicios	2	29%	43%
Experiencias negativas con subcontratación	0	0%	43%
Políticas de la gerencia	3	43%	86%
Otros	1	14%	100%
Total	7	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 7: Razones de no uso del servicio de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Para el desarrollo de la investigación de mercado, a las 43 empresas que respondieron utilizar los servicios de outsourcing se procedió a consultar sobre otros aspectos relacionados con el servicio.

En la tabla 21 y gráfica 8 se aprecia las áreas donde laboran personas que prestan servicios de outsourcing. El área administrativa con el 32% y operativa con el 27% son las dos que concentran la mayor parte del personal, le siguen los servicios complementarios con el 25%, servicios varios con el 10%.

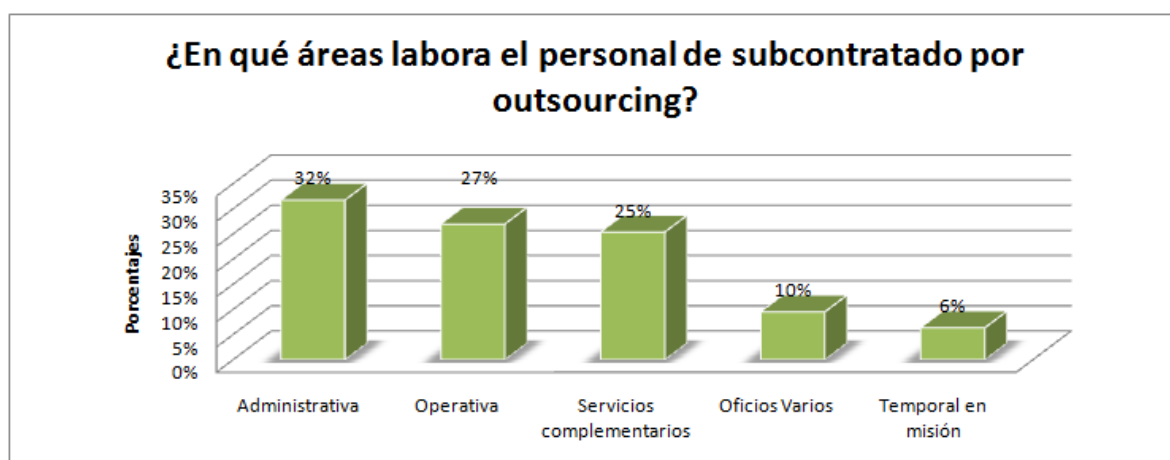
Tabla 21: Áreas en que labora el personal de servicios de outsourcing dentro de la empresa

¿En qué áreas labora el personal subcontratado por outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Administrativa	20	32%	32%
Operativa	17	27%	59%
Servicios complementarios	16	25%	84%
Oficios Varios	6	10%	94%
Temporal en misión	4	6%	100%
Total	63	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

De acuerdo a lo observado, se resalta que las empresas delegan actividades del área administrativa, la cual maneja información fundamental para la toma de decisiones y requiere personal altamente calificado, entrenado y capacitado.

Gráfica 8: Áreas en que labora el personal de servicios de outsourcing dentro de la empresa



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

A las 43 empresas que tienen experiencia en la utilización de servicios de outsourcing, se les pidió que califiquen su experiencia, como se aprecia en la tabla 22 y gráfica 9; La mayoría de calificaciones fueron positivas, 84% fueron buenas, el 9% excelentes, sin embargo, se evidenció un 7% que la calificó como regular.

Tabla 22: Calificación de la experiencia en la contratación de servicios de outsourcing

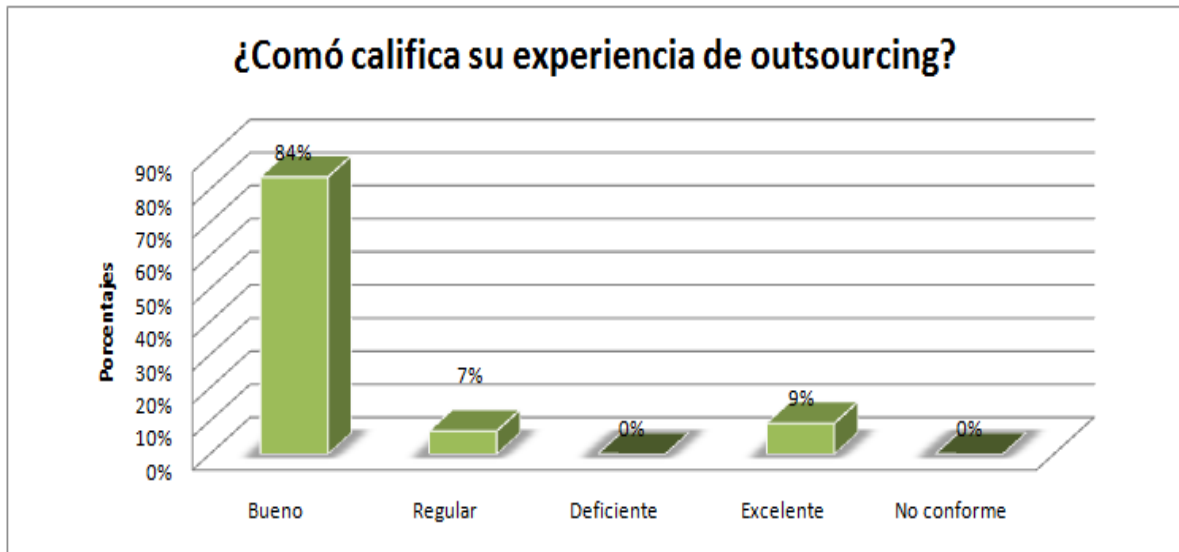
¿Cómo califica su experiencia con los servicios de outsourcing?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno	36	84%	84%
Regular	3	7%	91%
Deficiente	0	0%	91%
Excelente	4	9%	100%
No conforme	0	0%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Se resalta que la experiencia de la empresa respecto a la utilización de servicios de outsourcing ha sido positiva, sin embargo, como se verá más adelante, algunas empresas han tenido dificultades e inconvenientes con los proveedores.

Gráfica 9: Calificación de la experiencia en la contratación de servicios de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Para conocer los factores que inciden en la preferencia de un determinado proveedor de outsourcing, se consultó sobre las razones tenidas en cuenta durante el proceso de negociación. Como se aprecia en la tabla 23 y gráfica 10, los empresarios citaron varias razones, algunos citaron más de una razón. Lo que más se tiene en cuenta es el precio del servicio, citado por el 24%, le siguió la especialización del proveedor, el reconocimiento de este en el mercado, la variedad en el portafolio de servicios, entre otros.

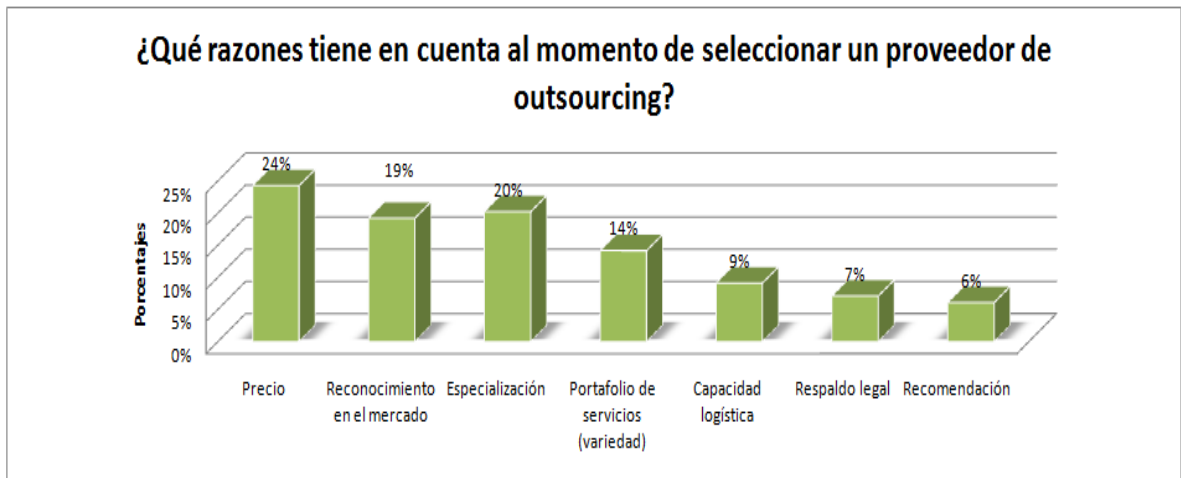
Tabla 23: Razones tenidas en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing

¿Qué razones tiene en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Precio	24	24%	24%
Reconocimiento en el mercado	19	19%	43%
Especialización	20	20%	64%
Portafolio de servicios (variedad)	14	14%	78%
Capacidad logística	9	9%	87%
Respaldo legal	7	7%	94%
Recomendación	6	6%	100%
Total	99	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Es importante recordar que las razones que se aprecian en la gráfica 10, pueden tener distinta valoración para cada empresa, dependiendo la actividad económica de esta. Algunas buscan proveedores de outsourcing especializados en una actividad productiva compleja, mientras que otras le conceden mayor relevancia al costo del servicio.

Gráfica 10: Razones tenidas en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

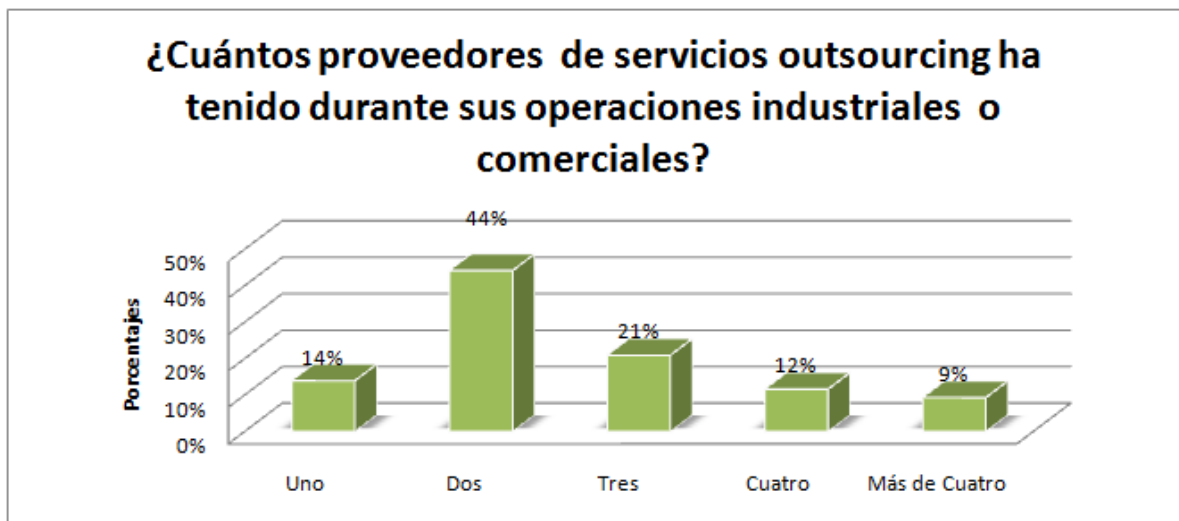
Se consultó a las 43 empresas que han utilizado servicios de outsourcing, sobre el número de proveedores que han tenido a lo largo de sus operaciones industriales y comerciales. Como se aprecia en la tabla 24 y gráfica 11, el 44% solo han tenido dos proveedores, 21% han tenido tres, 12% cuatro y solo el 9% ha tenido más de cuatro. El número de proveedores puede depender del tamaño de la organización y la especialización de sus actividades productivas.

Tabla 24: Número de proveedores tenidos durante las operaciones empresariales

¿Cuántos proveedores han tenido durante sus operaciones industriales o comerciales de servicios de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Uno	6	14%	14%
Dos	19	44%	58%
Tres	9	21%	79%
Cuatro	5	12%	91%
Más de Cuatro	4	9%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 11: Número de proveedores tenidos durante las operaciones empresariales



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

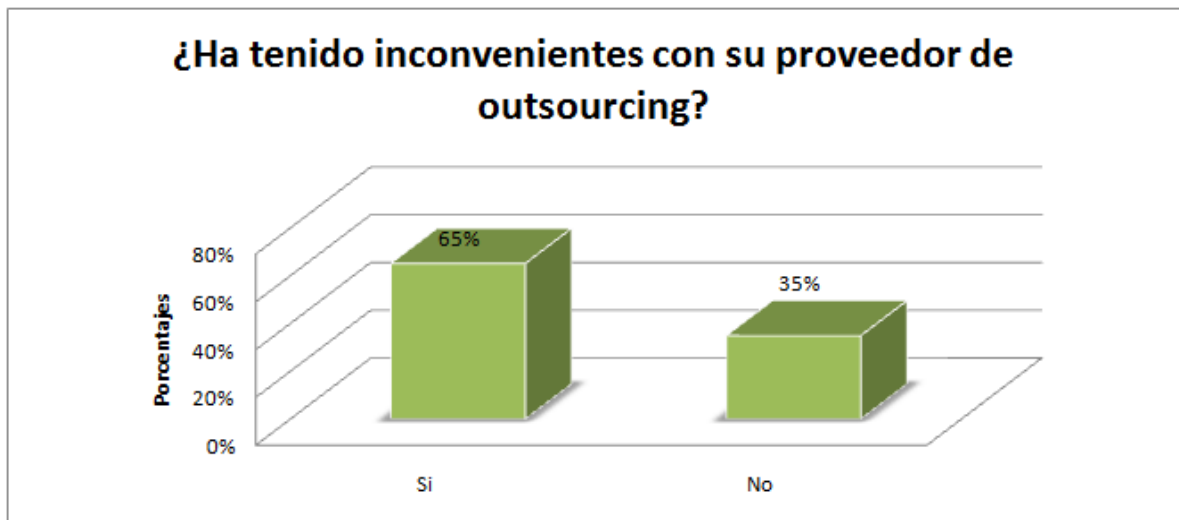
Para conocer los inconvenientes que han tenido las empresas, que pueden comprometer la experiencia y posterior calificación de servicios de outsourcing, se consultó a las empresas si han tenido experiencias negativas o inconvenientes. Como se aprecia en la tabla 25 y gráfica 12 el 65% respondió afirmativamente.

Tabla 25: Experiencias negativas con proveedor de outsourcing

¿Ha tenido inconvenientes con su proveedor de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	28	65%	65%
No	15	35%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 12: Experiencias negativas con proveedor de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

A las 28 empresas que respondieron haber tenido inconvenientes se les preguntó sobre el tipo de experiencias negativas, en la tabla 26 se aprecia la frecuencia en que se citó cada una.

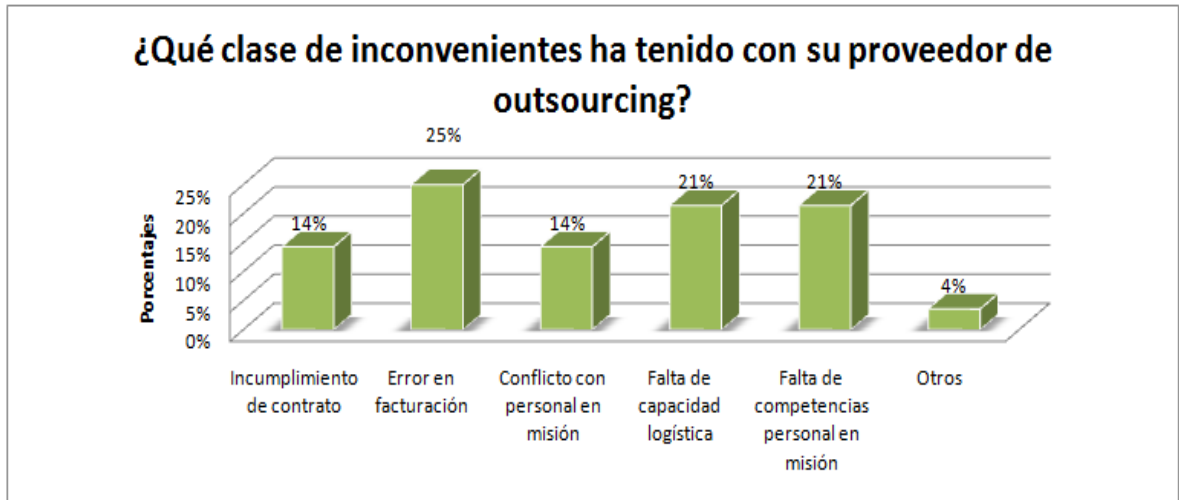
Tabla 26: Tipos de inconvenientes con el proveedor de outsourcing

¿Qué tipo de inconveniente ha tenido con su proveedor de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Incumplimiento de contrato	4	14%	14%
Error en facturación	7	25%	39%
Conflicto con personal en misión	4	14%	54%
Falta de capacidad logística	6	21%	75%
Falta de competencias personal en misión	6	21%	96%
Otros	1	4%	100%
Total	28	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Como se aprecia en la gráfica 13 el principal inconveniente tenido con el proveedor de outsourcing ha sido error en la facturación, le sigue la falta de capacidad logística, y falta de competencias del personal misión, cada uno citado por el 21% de los encuestados. También el 14% citó el conflicto con personal en misión, aspecto que puede perjudicar el clima organizacional de la empresa contratante. Se destaca que un 14% citó el incumplimiento, aspecto grave que trae consecuencias para las partes, incluidas las pérdidas económicas y los perjuicios legales.

Gráfica 13: Tipos de inconvenientes con el proveedor de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

El proceso de selección de un proveedor de outsourcing es un proceso complejo, por eso se consultó sobre qué personas intervienen en la selección. De acuerdo a los resultados obtenidos el gerente general, es quien más interviene, le sigue el director de recursos humanos y jefe de área. En la siguiente tabla 27 se aprecia las personas que intervienen y el porcentaje en que fueron citados.

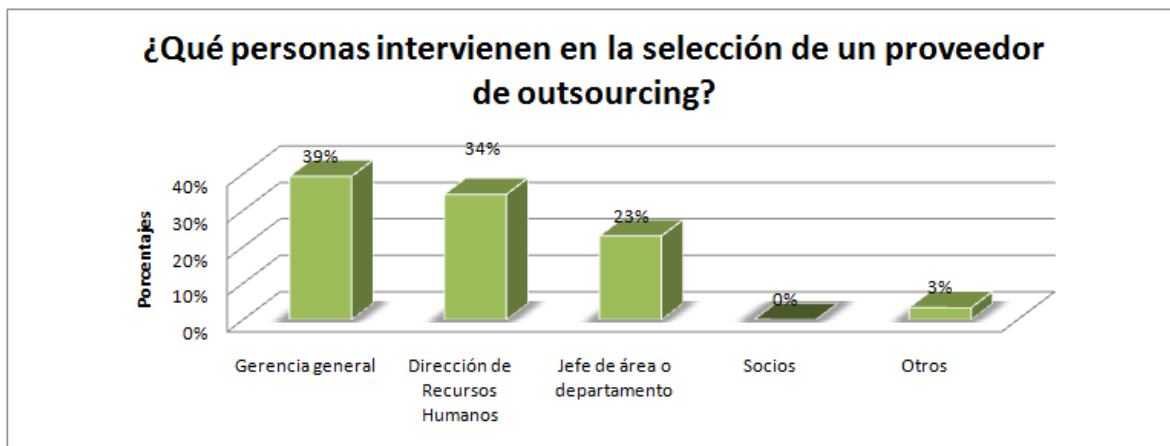
Tabla 27: Personas que intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing

¿Qué personas intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Gerencia general	24	39%	39%
Dirección de Recursos Humanos	21	34%	74%
Jefe de área o departamento	14	23%	97%
Socios	0	0%	97%
Otros	2	3%	100%
Total	61	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Como se aprecia en la gráfica 14; un 3% citó a otros, dentro de esta categoría se mencionó asesores externos.

Gráfica 14: Personas que intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Se indagó por el número de colaboradores que están prestando servicios dentro de la organización bajo la modalidad de outsourcing. En la tabla 28 y gráfica 15 se aprecian las respuestas.

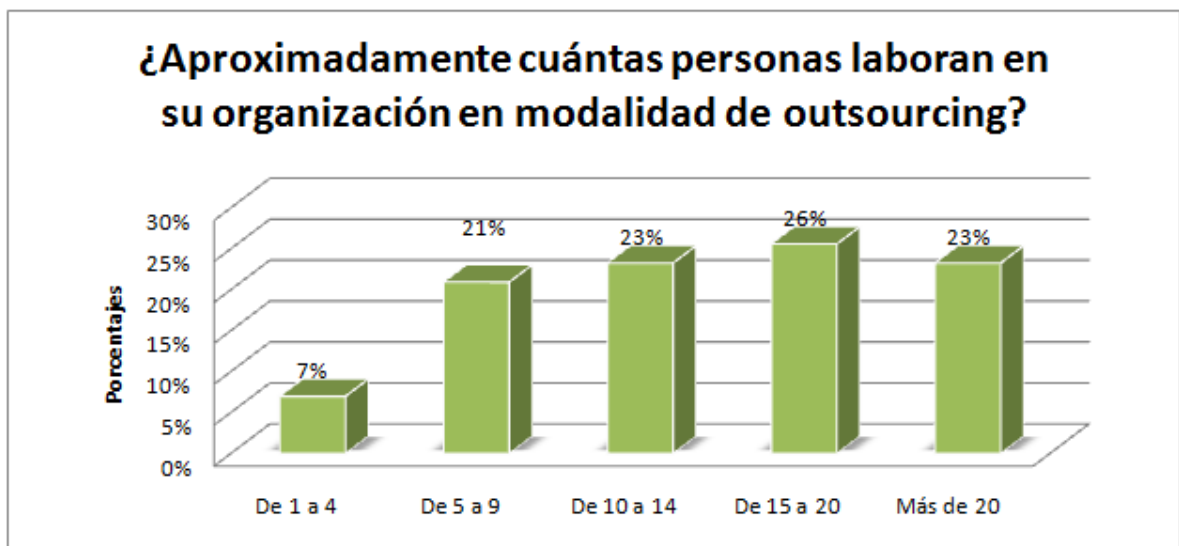
Tabla 28: Número aproximado de personas que prestan labores del servicio de outsourcing

¿Aproximadamente cuántas personas laboran en su organización en modalidad de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 4	3	7%	7%
De 5 a 9	9	21%	28%
De 10 a 14	10	23%	51%
De 15 a 20	11	26%	77%
Más de 20	10	23%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Como se observa en la gráfica 15; el 23% de los encuestados, equivalente a 10 empresas tienen más de 20 colaboradores.

Gráfica 15: Número aproximado de personas que prestan labores del servicio de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Con el fin identificar la acreditación de marca se preguntó a las empresas consultadas, si conocen la marca de Conalta de Occidente Ltda. Como se aprecia en la tabla 29, y gráfica 16, solo el 12% de los consultados conocen la marca. Esta situación evidencia que la empresa debe promocionar más su marca.

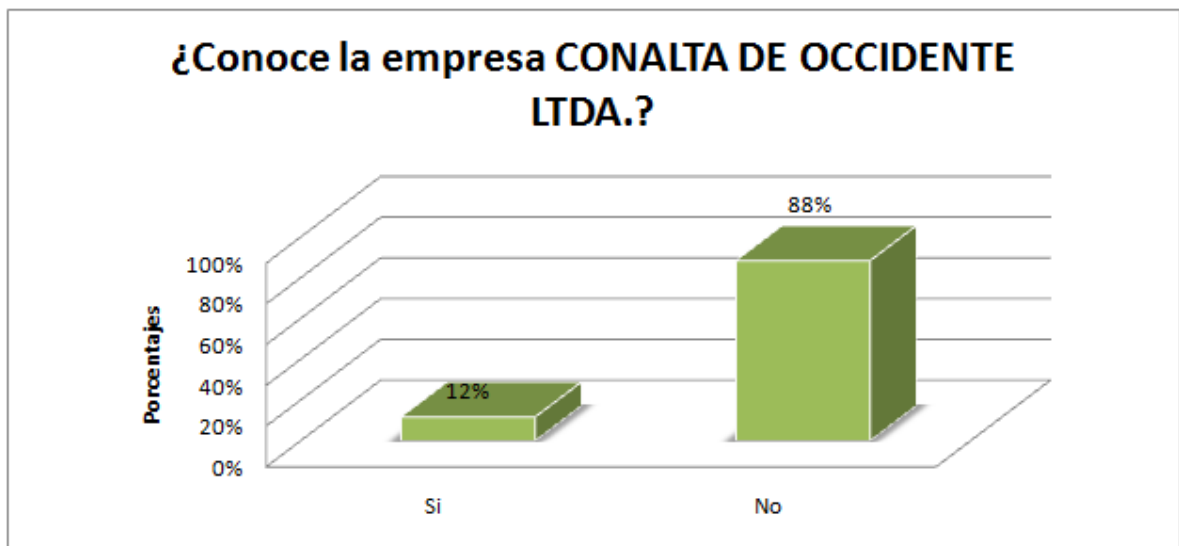
Tabla 29: Conocimiento de la empresa Conalta de Occidente Ltda.

¿Conoce la empresa Conalta de Occidente Ltda.?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	12%	12%
No	38	88%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Como se aprecia en la gráfica 16, el 88% de las empresas no conocen la marca, algo desfavorable para Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 16: Conocimiento de la empresa Conalta de Occidente Ltda.



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

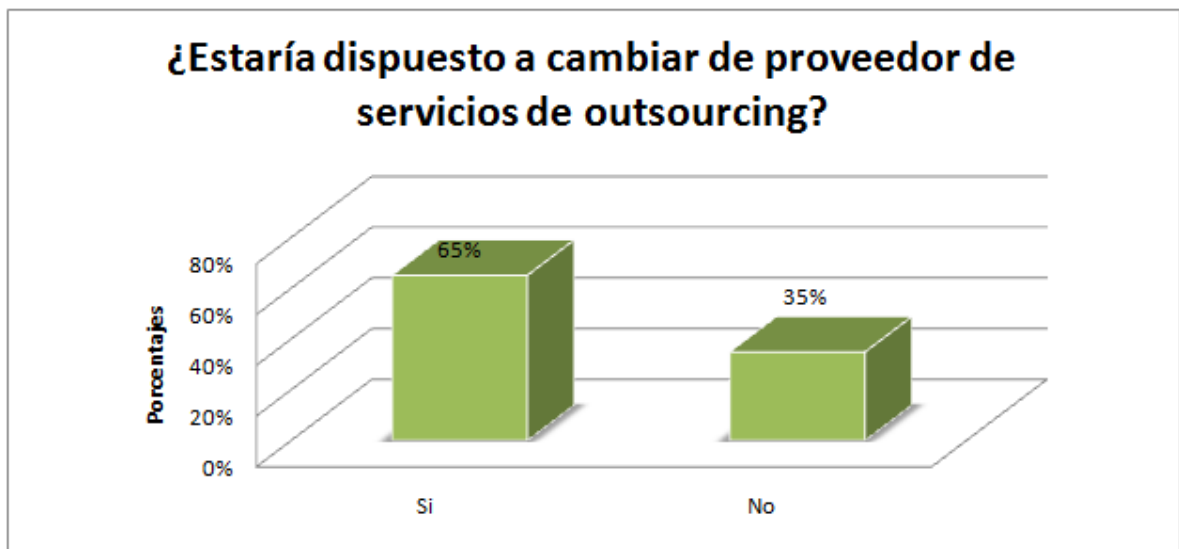
Se consultó a los empresarios si estarían dispuestos a cambiar de proveedor de servicios de outsourcing, el 65% dijo que si, tal como figura en la tabla 30. El restante 35% dijo no tener intención de realizar este cambio.

Tabla 30: Intención de cambiar de proveedor de servicios de outsourcing

¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de servicios de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	28	65%	65%
No	15	35%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 17: Intención de cambiar de proveedor de servicios de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

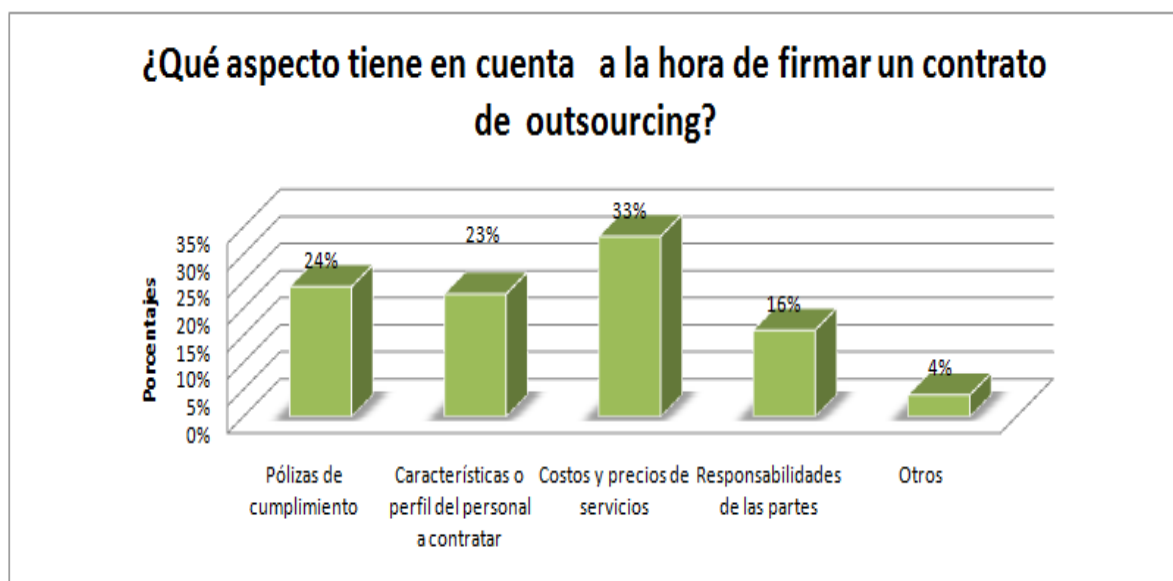
Para conocer los aspectos que inciden en la celebración de un contrato de outsourcing y el proceso de negociación, se preguntó: ¿Qué aspectos tienen en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing? Tal como se aprecia en la tabla 31, son varios los aspectos, el más relevante son los costos y precios de los servicios, seguido por las pólizas de cumplimiento, entre otros.

Tabla 31: Aspectos tenidos en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing

¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de firmar un contrato de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pólizas de cumplimiento	18	24%	24%
Características o perfil del personal a contratar	17	23%	47%
Costos y precios de servicios	25	33%	80%
Responsabilidades de las partes	12	16%	96%
Otros	3	4%	100%
Total	75	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 18: Aspectos tenidos en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

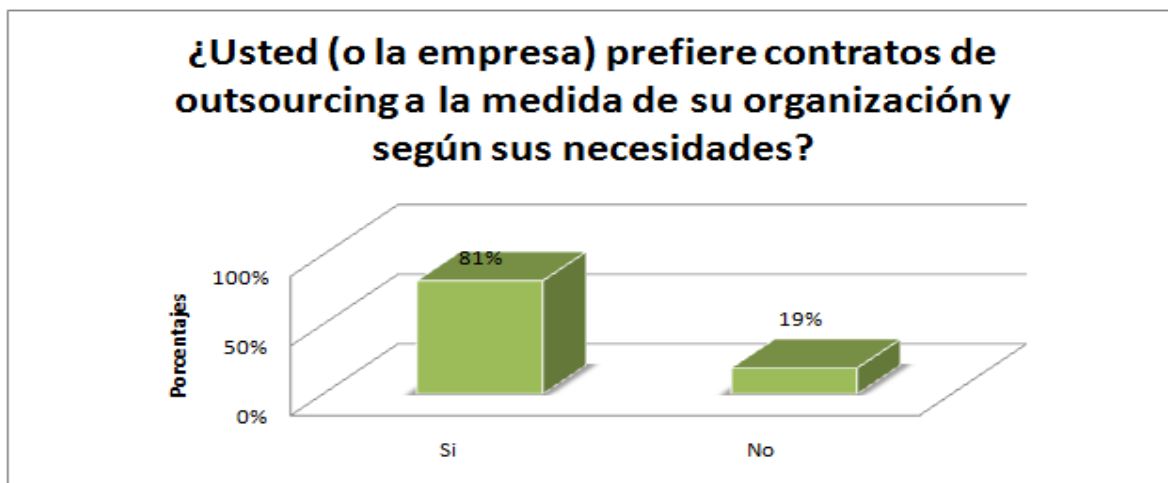
De acuerdo a los factores tenidos en cuenta al momento de firmar un contrato de outsourcing, se preguntó a los empresarios si prefieren los contratos que están personalizados a sus necesidades. Como se evidencia en la tabla 32 y gráfica 19, el 81% expresó que sí, esto porque según los empresarios, permite negociar las condiciones del contrato: plazos, precios, responsabilidades de las partes, entre otros aspectos.

Tabla 32: Preferencia de contratos de outsourcing de acuerdo a las necesidades

¿Usted (o la empresa) prefiere contratos de outsourcing a la medida de su organización y según sus necesidades?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	35	81%	81%
No	8	19%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 19: Preferencia de contratos de outsourcing de acuerdo a las necesidades



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

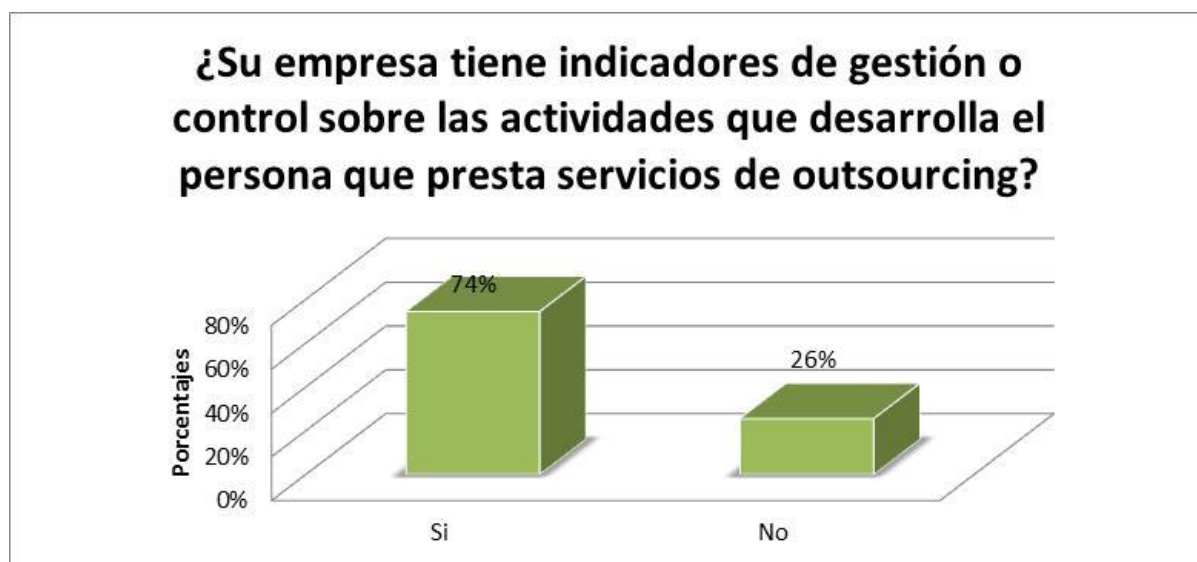
Teniendo en cuenta que existe una serie de factores considerados durante la firma del contrato y que han existido experiencias negativas con los proveedores de servicios de outsourcing. Se preguntó: ¿Su empresa tiene indicadores de gestión o control sobre las actividades que desarrolla el personal que presta servicios de outsourcing? El 74% respondió afirmativamente, sin embargo, un porcentaje de 26% (considerable) dijo que no. Este aspecto resulta importante, porque debe estar contemplado dentro del contrato para garantizar la calidad del servicio.

Tabla 33: Existencia de indicadores de gestión y control para servicios de outsourcing

¿Su empresa tiene indicadores de gestión o control sobre las actividades que desarrolla el personal que presta el servicio de outsourcing?			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	32	74%	74%
No	11	26%	100%
Total	43	100%	

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 20: Existencia de indicadores de gestión y control para servicios de outsourcing



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

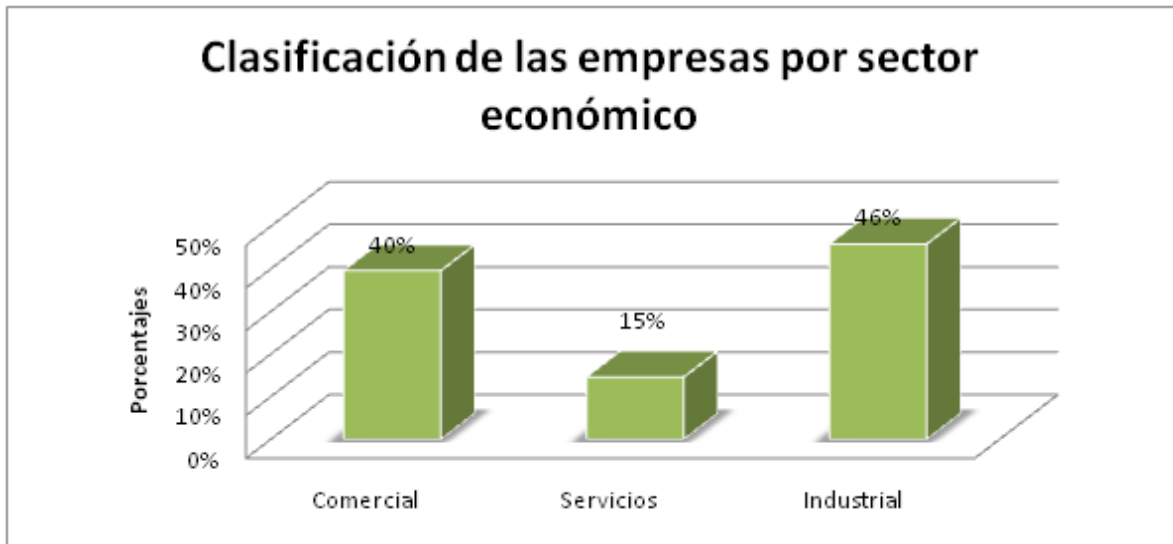
A continuación se presenta la distribución de las empresas por sector económico, éstas se clasificaron en tres categorías: servicios, comercio e industria. Tal como se aprecia en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla 34: Clasificación de las empresas por sector económico

Clasificación de las empresas por sector económico			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Comercial	19	40%	40%
Servicios	7	15%	54%
Industrial	22	46%	100%
Total	48	100%	100%

Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

Gráfica 21: clasificación de las empresas por sector económico



Fuente: Encuestas a empresas grandes y medianas- Clientes Potenciales en el Valle del Cauca de Conalta de Occidente Ltda.

8.1.1 Conclusiones encuestas

La utilización de servicios de outsourcing es común en las empresas encuestadas, un 90% los ha contratado, respecto a las causas por las cuales no se utilizan sobre salen las políticas de gerencia y la calidad de los servicios. Al consultar las áreas donde se contrata outsourcing se evidencia que principalmente figura el área administrativa, para lo cual se necesita personal calificado, altamente entrenado. De igual manera también el área operativa contrata esta clase de servicios.

El 84% de las empresas que usan los servicios de outsourcing consideran buena su experiencia, un 9% excelente, sin embargo, se consultó sobre inconvenientes tenidos con los proveedores del servicio y se encontró que el 65% ha tenido inconvenientes, siendo los errores en facturación, la falta de capacidad logística y falta de competencia del personal en misión, los más recurrentes.

Los factores que más inciden en la selección de un determinado proveedor son: precio, especialización, reconocimiento en el mercado y portafolio de servicios, sin embargo, estas pueden variar según el tamaño de la empresa contratante y la actividad económica que desarrolla.

La mayoría de las empresas consultadas tiene más de un proveedor de servicios de outsourcing esto depende del tamaño y la cantidad de actividades que se decida delegar, sin embargo, el número de proveedores es bajo y considerando que la mayoría de empresarios percibe buena su experiencia en la contratación, las relaciones empresa-proveedor debe ser duradera.

Los gerentes y el jefe de recursos humanos son las personas que más inciden en la selección de un determinado proveedor de servicios de outsourcing, le sigue el jefe del área o departamento. Estos tres cargos son protagonistas en el proceso de negociación y sobre ellos debe enfocarse la promoción de los servicios.

Uno de los aspectos negativos que debe enfrentar Conalta de Occidente Ltda., es el poco reconocimiento de su marca entre las empresas, solo el 12% de los consultados respondió conocerla. Para mejorar su posición en el mercado debe promocionarse más y dar a conocer su portafolio de servicios.

9 DIAGNOSTICO INTERNO

9.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La organización cuenta con la página web de la cual se toma la información para un mejor conocimiento de la empresa, además, se solicita el cronograma de los datos que están dentro de la empresa para documentar mejor este trabajo y tener pleno conocimiento del manejo, funcionamiento y directriz de la organización. A continuación se presenta los datos extraídos de la empresa Conalta de occidente Ltda.⁴⁴.

9.1.1 Misión. En CONALTA DE OCCIDENTE LTDA, estamos enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de selección, contratación, administración de personal, cargue y descargue de producto para nuestros clientes mediante la prestación de un servicio con calidad certificada.

Un equipo de colaboradores competentes, proveedores calificados, tecnología y equipos adecuados, sustentan el objetivo de rentabilidad de los socios, que garanticen la supervivencia de la compañía, ayuden al desarrollo y un mejor estar de los trabajadores, y el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y el medio ambiente.

9.1.2 Visión. En el año 2015, CONALTA DE OCCIDENTE LTDA., deberá estar posicionada y ser reconocida en Colombia como una de las empresas más competitivas en la prestación del servicio de administración del talento humano competente, calificado y un excelente servicio de cargue y descargue de producto.

9.1.3 Política de calidad. Garantizar la satisfacción de nuestros clientes mediante el suministro oportuno de talento humano capacitado y competitivo que cumpla con los requisitos legales de contratación y administración, así como un excelente servicio de cargue y descargue de producto, conservando la integridad del mismo.

⁴⁴ PORTAL EMPRESA CONALTA DE OCCIDENTE. Talento humano a su medida [En línea] <http://www.conaltadeoccidente.com> [Consultado el 04 de marzo de 2011]

Para ello, contamos con personal competente y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios.

9.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

En respuesta a la solicitud de empresas públicas y privadas que requieren contratar personal, sin incurrir en costos adicionales o extra prestacionales y en complejos procedimientos administrativos, hemos elaborado un paquete de soluciones para el manejo eficiente del recurso humano tanto a nivel operativo como administrativo:

1. Selección y evaluación efectiva de personal en el campo laboral, previa solicitud de nuestro cliente, exigiendo la presentación de documentos, pruebas, exámenes y procedimientos requeridos para el cargo solicitado.

En respuesta a la solicitud de empresas públicas y privadas que requieren contratar personal, sin incurrir en costos adicionales o extra prestacionales y en complejos procedimientos administrativos, hemos elaborado un paquete de soluciones para el manejo eficiente del recurso humano tanto a nivel operativo como administrativo:

2. Causación y pago oportuno de Salarios, Prestaciones Sociales (cesantías e intereses de cesantías, vacaciones, primas); Seguridad Social (EPS, Pensión, ARP) y Parafiscales (ICBF, SENA y Cajas de Compensación Familiar).

3. Entrega de dotación legalmente estipulada por la Ley y demás elementos de seguridad cuando la labor a realizar lo amerite.

4. Supervisión del personal a nuestro cargo en el sitio de trabajo, de manera que se cumpla con los horarios y procedimientos inherentes a la labor contratada las 24 horas del día.

5. Aplicación de las medidas disciplinarias correctivas y persuasivas cuando el trabajador incurra en faltas contra la disciplina o contra el Reglamento Interno de Trabajo.

6. Acatar las sugerencias o recomendaciones de nuestros clientes que conduzcan a mejorar el desempeño laboral del trabajador.

7. Una moderna planta física, con oficinas bien dotadas y equipos de cómputo de última generación. Además disponemos de software contable y de nómina debidamente licenciados.

9. Monitoreo permanente de los procesos productivos para poder plantear alternativas y sugerencias que puedan hacerlos más dinámicos.

8. Capacitaciones permanentes a todo nuestro personal en BTM, Salud Ocupacional y sentido de pertenencia entre otros.

9.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Nuestra empresa está conformada por 6 áreas: Gerencia, Coordinación, Contabilidad, Nomina, Recursos Humanos y Supervisores.

Contamos con una planta de personal de 521 empleados, de los cuales 21 empleos son directos con cargos administrativos y 500 empleos indirectos en cargos administrativos y operativos.

9.3.1 Gerente: Economista. 20 años de experiencia en administración y selección de personal.

Durante su gestión administrativa de Conalta de Occidente Ltda., ha consolidado su liderazgo entre las empresas del sector, alcanzando el más alto nivel de organización y eficacia en la administración del recurso humano. SUBGERENTE

Ingeniero Industrial. 20 años de experiencia en el manejo de relaciones laborales.

Ha aportado sus conocimientos y su amplia experiencia en el sector, estableciendo un ambiente propicio para la buena relación obrero-patrono, logrando altos índices de confiabilidad en el desempeño laboral del trabajador.

9.3.2. Revisor fiscal: Contador Público, Sus funciones en esta área garantizan la veracidad de la información contable y fiscal, de manera que la información registrada en los libros se ajuste a los principios de contabilidad generalmente

aceptados y asegurando la correcta aplicación de las normas y procedimientos para la elaboración de los estados financieros.

9.3.3. Contador Público: Maneja el área financiera y tributaria y es responsable de presentar oportunamente los estados financieros de la Empresa, como una herramienta útil a los socios para la toma de decisiones.

9.3.4 Asistente de nómina: Tecnóloga en Gestión Empresarial. Maneja el software de nómina y es responsable de liquidar oportunamente los salarios, horas extras y demás beneficios, al igual que los descuentos por concepto de préstamos, seguridad social y otros debidamente autorizados por el trabajador. Posee amplios conocimientos sobre Legislación Laboral y conoce el Reglamento Interno de Trabajo.

9.3.5 Salud ocupacional: Ingeniero Industrial. Encargado del área de Seguridad Industrial, ha implementado programas para la prevención de accidentes, organizando cursos de capacitación en seguridad industrial y promoviendo campañas de salud en beneficio de los trabajadores. Maneja estadísticas sobre accidentalidad y promueve el correcto uso de elementos de protección personal.

9.3.6. Secretaria: Tecnóloga en Gestión Empresarial. Cumple funciones muy definidas, como manejo del archivo, elaboración de cartas y formatos internos y externos, recepción de llamadas telefónicas, entre otras.

9.3.7 Auxiliar contable: Tecnóloga en Negocios Internacionales. Maneja el software contable, registrando y archivando consecutivamente los documentos, consolidando la información para la elaboración de los Estados Financieros.

9.3.8 Departamento de recursos humanos: Tecnóloga en Gestión Empresarial. Maneja toda una infraestructura en el área de Recursos Humanos: Analiza y aprueba las solicitudes de préstamo de los trabajadores; los mantiene informados acerca de los diferentes cursos de capacitación, escolarización o profesionalización ofrecidos por las Cajas de Compensación Familiar, el SENA, Colegios e Instituciones de Educación Superior; promueve y tramita la afiliación del trabajador y su familia a la entidad de servicios funerarios aprobada por la empresa; informa y asesora al personal acerca de los planes de vivienda con subsidio, facilitando la documentación requerida para acceder a ella; cuando el trabajador lo solicite, debe entregar por escrito la información pertinente a su vinculación laboral, modalidad de contratación, antigüedad, salario y conducta.

9.3.9 Departamento jurídico: Abogada especializada en derecho laboral, con más de 20 años de experiencia. Ejerce funciones de asesoría permanente en materia laboral, análisis de contratos y participa activamente en la conciliación y solución de conflictos laborales.

9.3.10 Supervisor en el área de trabajo: Esta función requiere capacitación previa, que incluye conocimiento de la planta, presentación del supervisor ante los trabajadores a su cargo y asesoraría en la elaboración de las planillas de control. Para cubrir las 24 horas del día se requieren 3 supervisores en turnos de 8 horas diarias cada uno, y entre las funciones que les competen están: Velar por el cumplimiento tanto en el horario de entrada y salida como de las funciones asignadas a cada trabajador, informar a la empresa las faltas disciplinarias cometidas por los trabajadores con sus respectivos descargos, elaborar los informes solicitados por la ARP en el caso de accidentes de trabajo y presentar de manera oportuna las planillas de control de tiempo laborado.

9.3.11 Departamento de calidad: Este departamento se encarga del desarrollo e implementación de políticas, normas, procedimientos y procesos del Sistema de Gestión de Calidad bajo normas colombianas e Internacionales. Controla los indicadores de eficiencia, productividad, calidad y planifica y ejecuta auditorías.

9.4 DIAGNOSTICO DE CLIENTES

En respuesta a la solicitud de empresas públicas y privadas que requieren contratar personal, sin incurrir en costosos y complejos procedimientos administrativos, hemos elaborado un paquete de soluciones para el manejo eficiente del recurso humano tanto a nivel operativo como administrativo:

Ingenio del Cauca S.A

Durante más de 20 años Incauca S.A. nos ha confiado el manejo de recurso humano profesional en las áreas administrativa y operativa: ingenieros, tecnólogos, electricistas, microbiólogos, analistas, secretarías, supervisores, despachadores, operarios de montacargas y cargadores, motoristas, tractoristas, empacadores, controladores de tiempo (apuntadores), empacadores de azúcar y

miel y todos los cargos inherentes al área de elaboración, oficios varios, aseadores, personal para el área de logística de distribución como estibadores, braceros, carperos, control de inventario, entre otros.

Ingenio Providencia S.A

Durante más de 18 años Ingenio Providencia S.A. nos ha confiado el manejo de recurso humano profesional en las áreas administrativa y operativa: ingenieros, tecnólogos, microbiólogos, analistas, secretarias, supervisores, despachadores, operarios de montacargas y cargadores, motoristas, empacadores de azúcar y miel, oficios varios, aseadores, personal para el área de logística de distribución como estibadores, braceros, carperos, control de inventario, entre otros.

Ciamsa

Se ha suministrado empacador de azúcar, operarios de máquinas empacadoras de azúcar y proceso de maquila.

Ganadera Hispana

Durante 10 años hemos suministrado jefes de producción, ordenadores, personal para oficios varios y aseo.

Ingenio la Cabaña

4 años de servicio continuo suministrando supervisores y empacadores de azúcar.

Aliresa S.A

Durante 8 años hemos suministrado ingenieros de producción, empacadores de alimentos y refrescos, despachadores, digitadores y analistas de calidad.

Ingenio Riopaila Castilla

Durante más de 1 año hemos suministrado supervisores, despachadores, operarios de montacargas, personal para oficios varios, aseadores y braceros.

9.5 DIAGNOSTICO A LOS SERVICIOS PRESTADOS POR CONALTA DE OCCIDENTE LTDA.

La empresa Conalta de Occidente Ltda., tiene experiencia en el mercado de outsourcing, ha construido relaciones duraderas con sus actuales clientes, sin embargo, los planes de expansión y crecimiento de la gerencia, han puesto en evidencias algunas falencias en la gestión interna de la empresa, particularmente en el área de mercadeo.

La empresa en la actualidad no cuenta con un departamento de mercadeo, la gestión interna se ha basado en la gestión de la calidad en sus procesos internos, la cual ha buscado satisfacer las necesidades de los clientes actuales.

Se presenta un análisis de la situación actual de Conalta de Occidente Ltda., enfocada en el área de mercadeo, la cual presenta algunas debilidades que comprometen su desempeño en el mercado.

9.5.1 Análisis de los servicios prestados: La empresa se encuentra en el mercado de servicios, por lo tanto, vende un intangible para las empresas clientes. Esto genera cierta dificultad para calificar un servicio respecto a las condiciones técnicas, porque varía para cada cliente.

Conalta de Occidente Ltda., ofrece servicios de tercerización para la ejecución de labores y/o actividades en sectores donde se demanda gran cantidad de mano de obra; sector agrícola y servicios. Como política de calidad el diseño y desarrollo de los requerimientos de los servicios se hace en acuerdo con el cliente y dentro del marco legal de Colombia.

Atributos del servicio: Actualmente no existen un estándar para definir un servicio, sin embargo, existen algunos parámetros que se consignan en todos los contratos que se firman con el cliente y que contienen los indicadores con los cuales se califica el servicio, los aspectos contenidos en el contrato son:

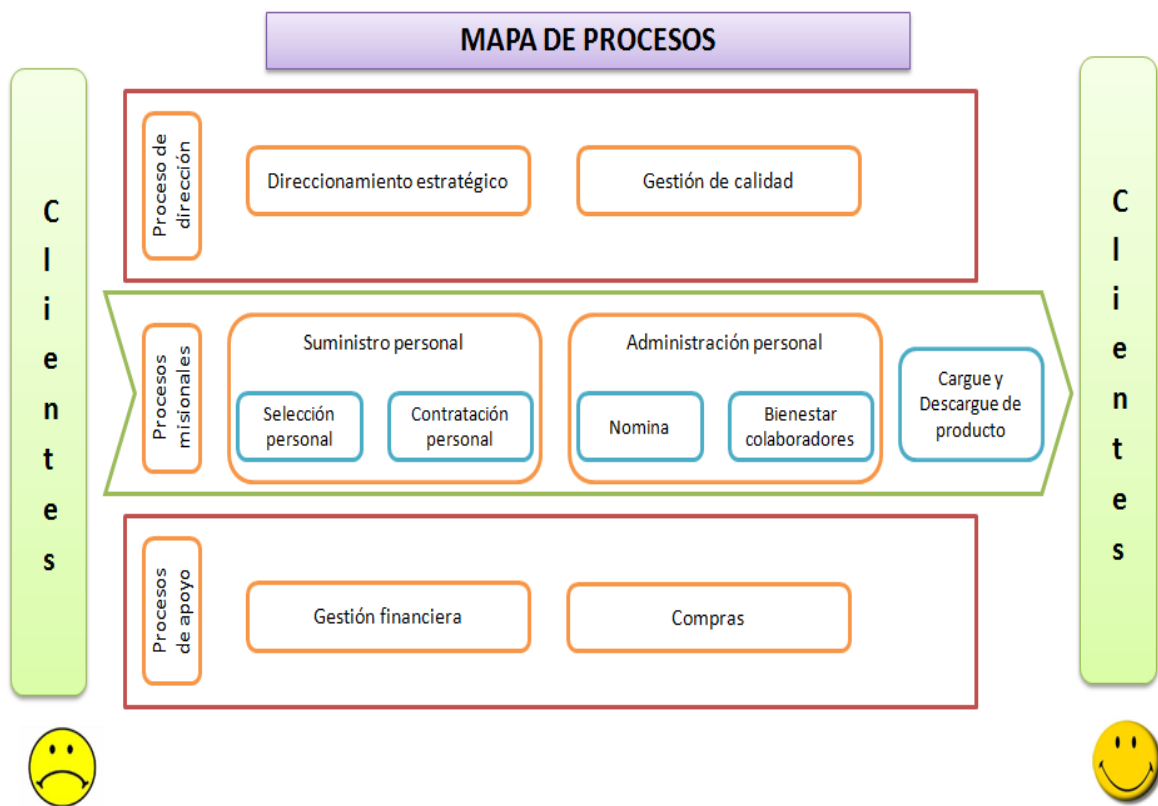
- Plazo de entrega
- Indicadores de desempeño
- Responsabilidad de las partes
- Costos por actividad

Conalta de Occidente Ltda., y la empresa cliente dejan constancia de los atributos de cada servicio en el contrato, el cual se convierte en el punto de referencia para garantizar la conformidad del cliente.

La gerencia de la empresa es consciente de la importancia que tiene la calidad dentro de la relación con el cliente, por ello ha buscado que la empresa certifique sus procesos, ha logrado tener la Certificación del ICONTEC ISO 9001 Versión 2000.

En la siguiente gráfica se aprecia el mapa de procesos que garantizan la calidad dentro de la gestión interna de la organización. En esta gráfica se observa que los procesos misionales, están claramente definidos y se orientan al cliente, aspecto positivo. En los procesos de apoyo se evidencia la gestión financiera y de compras, pero no se observa ningún proceso relacionado por la actividad de mercadeo, aspecto negativo, que se ha convertido en una gran falencia al momento de crecer y ganar participación en el mercado.

Gráfica 22: Mapa de procesos Conalta de Occidente Ltda.



Fuente: Conalta de Occidente Ltda. Manual de Calidad. Versión 2.

Posicionamiento de la marca Conalta de Occidente Ltda.

De acuerdo a lo evidenciado en la investigación de mercados, la acreditación de marca es una de las grandes debilidades que tiene Conalta de Occidente Ltda.,

solo el 12% de los consultados conoce la marca. Adicionalmente la gerencia de la empresa es consciente que no existe un plan de medios que haga publicidad para posicionar la marca en el mercado, aunque existe material POP, pagina web, la cobertura de esta publicidad es mínima y no garantiza que las empresas no clientes conozcan la marca y aún más el portafolio de servicios.

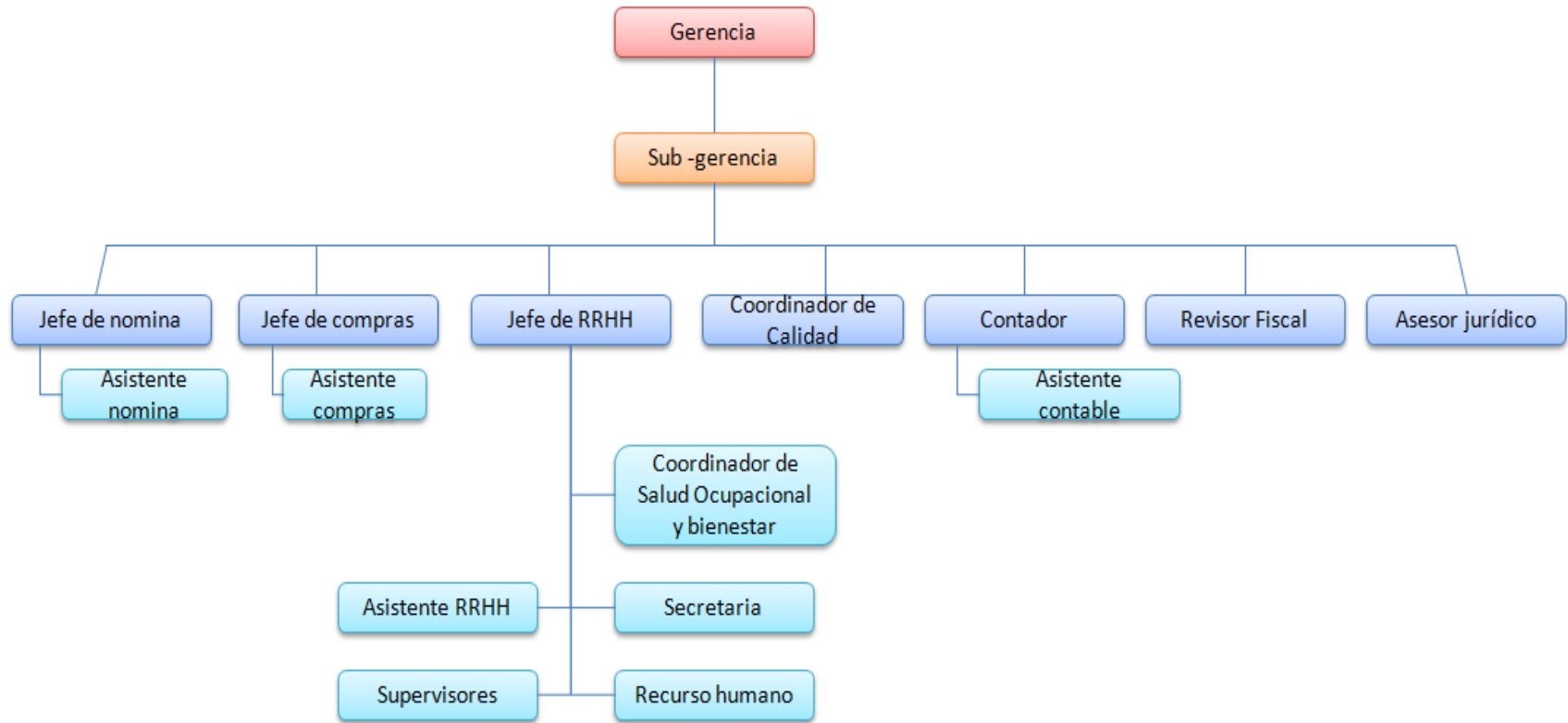
9.6 MERCADEO DENTRO DE CONALTA DE OCCIDENTE LTDA.

Una de las grandes falencias que se evidencia en Conalta de Occidente Ltda., es la poca gerencia de mercadeo, como se evidencia en la siguiente gráfica del organigrama, no se observa un área de mercadeo, lo cual dificulta la investigación de mercados, la relación con el cliente y el posicionamiento de marca.

Las actividades de mercado en la actualidad están a cargo de la subgerencia y gerencia, sin embargo, estas se limitan a actividades de promoción y publicidad. De acuerdo a la estructura de la empresa, organigrama, el área que mayor cantidad de actividades demanda es el área de recursos humanos.

El no contar con un área de mercadeo es una gran falencia que compromete la investigación de mercado y con ello los planes de expansión de la empresa, adicionalmente también afecta los procesos de comunicación hacia el exterior de la compañía.

Gráfica 23: Organigrama Conalta de Occidente Ltda.



Fuente: Conalta de Occidente Ltda. Manual de Calidad. Versión 2.

9.6.1 Publicidad: La empresa actualmente no cuenta con un plan de medios, es decir, no tiene definido una campaña publicitaria, ni medios de comunicación por los cuales se transmita algún mensaje promocional.

Actualmente se maneja el sitio web corporativo y material impreso, sin embargo, no existe una estadística que refleje el alcance de estos materiales. La comunicación con no clientes se hace través de correo electrónico, teléfono y correo certificado.

9.6.2 Precio: El precio de los servicios varía en cada caso, de acuerdo a las necesidades del cliente. Al diseñar un contrato de servicios se tiene en cuenta la estructura de costos y siempre se busca que la utilidad por contrato sea superior a 35% del valor total del servicio.

La política de precios contempla que debe existir un pago anticipado del servicio y periódicamente la empresa cliente debe realizar pagos parciales de acuerdo a la ejecución de las actividades pactadas. Los porcentajes de pagos o anticipos varían de cliente a clientes, dependiendo el tipo de contrato, la duración de los mismos o el costo.

9.6.3 Comunicación: A nivel interno la empresa maneja una comunicación formal, la cual queda registrada por medio del correo interno de la organización o por memorandos. La norma de calidad que certifica sus procesos internos, obliga a la empresa a documentar los diferentes mensajes que se emiten.

A nivel externo la comunicación con los clientes se realiza por forma escrita y/o oral para facilitar la capacidad de respuesta. En el caso de tratarse de no conformidades estas se documentan para su posterior trámite y solución. Una de las grandes falencias que tiene Conalta de Occidente Ltda., respecto a la comunicación con clientes es que en muchas ocasiones intervienen distintas personas en la solución de un problema, dependiendo de la naturaleza de este, lo cual hace que no exista una concordancia en relación al mensaje o respuesta dada.

9.6.4 Promoción: Conalta de Occidente Ltda., no tiene una política de promociones, ni un plan promocional. En ocasiones particulares se realizan descuentos o rebajas en los precios de algunos contratos, sin embargo, estos descuentos están condicionados a varios factores; tipo de contrato, experiencias previas con el clientes, monto del negocio, riesgos, o anticipos.

La aprobación de descuentos está condicionada por la gerencia general, previa revisión por parte del contador, revisor fiscal, jefe de compras y nómina. Cada caso se evalúa de forma independiente y se analiza la relación costo beneficio, entendiendo los beneficios más allá de los ingresos económicos percibidos en el corto plazo.

9.6.5. Merchandising: En la actualidad no existen o no se realizan actividades de merchandising, la falta de un departamento o área de mercado hace que sea difícil administrar los clientes por cuentas o áreas, y esto dificulta la actividad de promoción en los puntos donde se prestan servicios.

Sin embargo, la empresa para garantizar la satisfacción del cliente logra por medio de la comunicación directa averiguar sus necesidades y le permite solucionarlas para que este reincida en la contratación de servicios. Para esto, se le llama de forma regular vía telefónica, procurando identificar las necesidades, adicionalmente, el personal en misión, transmite las dudas del cliente a la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., quien las analiza en compañía de otros cargos directivos.

9.6.6 Investigación comercial básica

Recolección y análisis permanente: Conalta de Occidente Ltda., no tiene unas actividades de investigación de mercados, no cuenta con estudios, ni asesorías que le permitan comprender la evolución del mercado.

La empresa tiene una gran falencia respecto a este aspecto, se ha concentrado en los clientes actuales, profundizar esa relación y mantenerla a lo largo de los años. En estos momentos que la empresa decide expandir sus operaciones y conseguir nuevos clientes, se hizo evidente que la gerencia no tiene unos datos y resultados del mercado que permitan orientar la toma de decisiones.

Investigación de mercados: La empresa no cuenta con investigaciones de mercados, ni análisis de sector de tercerización y/o outsourcing. Los pocos estudios que existen se orientan a conocer la satisfacción de los clientes actuales, sin embargo, estos no son del todo contundentes, carecen de validez estadística y no existe una cronología que permita la comparación de los resultados en diferentes tiempos.

Canal de distribución: La empresa contrata los servicios directamente con el cliente, no cuenta con ningún tipo de intermediario, es decir, que la empresa utiliza un canal directo con el cliente. La comunicación, promoción, negociación, son realizados por Conalta de Occidente Ltda., de acuerdo a las necesidades del cliente y a la legislación colombiana.

9.6.7 Venta: El proceso de venta es fundamental, inicia con el contacto con la empresa cliente, la identificación de necesidades y diseño del servicio. En todo momento existe una asesoría jurídica para cada una de las partes. A continuación se mencionan los pasos de la negociación:

- Contacto con el cliente
- Definición de las necesidades
- Cotización actividades (estructura de costos)
- Propuesta de contrato
- Negociación cláusulas del contrato
- Revisión jurídica del contrato
- Pagos de anticipos
- Firma del contrato
- Inicio de operaciones.

El tiempo de negociación de cada contrato depende de varias variables, no existe una medida estándar, sin embargo, siempre se procura ajustarse a los requerimientos del cliente.

9.6.8 Servicio posventa: La empresa no maneja un servicio pos venta, existe un acompañamiento del cliente durante la prestación del servicio. Posterior a la terminación, ocasionalmente se le contacta para ofrecerle nuevos servicios.

Esta es otra de las grandes falencias de la empresa, no existe un contacto con las empresas que han sido clientes, lo cual disminuye la posibilidad de reincidir en la contratación de nuevos servicios.

10 RECOMENDACIONES PARA CONALTA DE OCCIDENTE LTDA.

10.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Después de haber realizado un análisis a la situación de Conalta de Occidente Ltda., se presentan algunas recomendaciones enfocadas en el área de mercadeo la cual presenta varias falencias. A continuación se presentan recomendaciones que tienen por objetivo mejorar los procesos de mercado y con ello aumentar la participación en el mercado atrayendo nuevos clientes.

Recomendaciones:

1. Crear un departamento o área de mercadeo, encargada de administrar las relaciones con el cliente, desarrollar investigaciones permanentes de mercado y diseñar y ejecutar los planes de medios y publicidad. Este departamento debe estar a la altura de los otros existentes y los procesos deben ser considerados de apoyo dentro de los macro-procesos de la gestión de calidad.
2. Rediseñar dentro del manual de procedimientos y procesos las actividades que se le entregarán al nuevo departamento de mercadeo. Esto con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones y mejorar los procesos de comunicación, siendo homogéneos los mensajes que recibe el cliente y las personas de la comunidad.

10.2 RECOMENDACIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

Ampliar la participación del mercado, particularmente en el sector de las grandes y medianas empresas ubicadas en el Valle del Cauca, ampliando para ello la oferta de nuevos servicios de outsourcing y mejorando los procesos de mercadeo que buscan administrar la relación con el cliente.

10.2.1 Objetivo de mercadeo: Ampliar en un 50% la actual participación en el mercado de outsourcing captando nuevos clientes de las grandes y medianas empresas del Valle del Cauca.

10.2.2 Recomendación de Estrategia de producto: Diferenciar los servicios de outsourcing que presta Conalta de Occidente Ltda., por medio de programas de publicidad y promoción. Incluir en los contratos de servicios indicadores de gestión que permitan medir y alcanzar la satisfacción del cliente.

10.2.3 Recomendación para la Estrategia de precio: Mantener un precio competitivo dentro del sector de outsourcing, diseñando soluciones de acuerdo a las necesidades del cliente y su capacidad financiera.

10.2.4 Recomendaciones para la estrategia de distribución: Maximizar las ventajas que concede la venta directa para disminuir costos de intermediación, enfocando todas las actividades de promoción y comunicación hacia el cliente final.

10.2.5 Recomendación para la estrategia de promoción: Posicionar la marca Conalta de Occidente Ltda., como una marca líder en la prestación de servicios de outsourcing orientados a las grandes y medianas empresas vallecaucanas.

Uno de los elementos críticos sobre los cuales trabaja la gerencia de Conalta de Occidente Ltda., es la acreditación, posicionamiento y difusión de su marca, de acuerdo a la investigación de mercados realizada solo el 12% de las empresas consultadas conoce esta empresa. Se debe realizar un gran trabajo sobre la imagen corporativa.

Para lograr el posicionamiento de la marca se recomienda la ejecución de un plan de promoción y publicidad. Una mezcla como se sugiere en la siguiente gráfica:

Gráfica 24: Mezcla de promoción



Fuente: Burnett John J. Promoción conceptos y estrategias, adaptado por los autores.

En la anterior gráfica se aprecian los distintos elementos que están presentes en la mezcla de promoción. Todas las actividades deben estar orientadas al personal de gerencia de las empresas clientes.

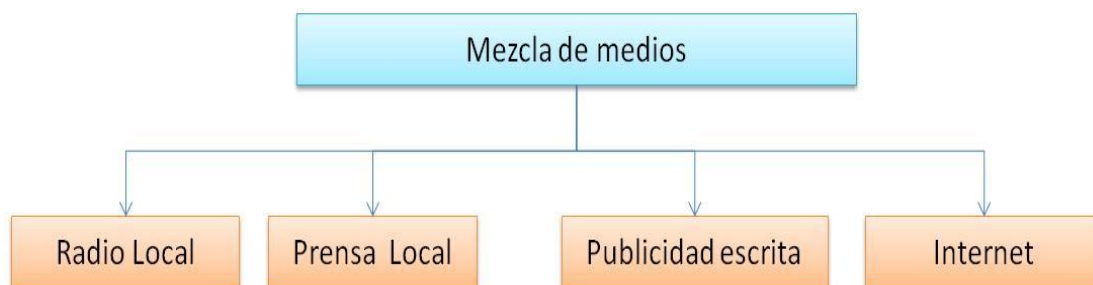
10.2.6 Objetivo de la mezcla de promoción: Posicionar la marca Conalta de Occidente Ltda., dentro del sector de las grandes y medianas empresas del Valle del Cauca, como una empresa líder en la prestación de servicios de outsourcing.

10.2.7 Audiencia objetivo: Personal de gerencia de las grandes y medianas empresas radicas en el departamento del Valle del Cauca de los sectores comercio, industria y servicios.

10.2.8 Mensaje de promoción: El mensaje que se comunicará a la audiencia objetivo es: Conalta de Occidente Ltda., empresa líder en servicios de outsourcing, diseñamos soluciones de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y a su capacidad financiera.

10.2.9 Mezcla de medios: Para publicitar el mensaje promocional de la empresa Conalta de Occidente Ltda., se usaran varios medios de comunicación como se aprecia en al siguiente gráfica.

Gráfica 25: Mezcla de medios



- **Radio Local:** Se pautará en emisoras orientadas a los gerentes y personal gerencial, tales como W RADIO de Caracol. Igualmente en programas radiales como noticieros. Estos medios se escogerán de acuerdo a los rating de sintonía y los públicos objetivo.
- **Prensa Local:** Se pautará en periódicos orientados a empresarios y personal de gerencia.

11 CONCLUSIONES

El Valle del Cauca se encuentra bien posicionado respecto a otros departamentos del país, su economía está en el tercer lugar, para el año 2009 aportó el 10.48% del PIB de Colombia y el 73.22% del PIB de la región pacífica, tiene varios sectores que impulsan el crecimiento de la región, entre los que se destacan la participación de la intermediación financiera y actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler 25.01%, así como también la participación de la industria 19,02%. En contraste, las actividades de extracción primaria, como la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la minería, representan apenas el 9% del PIB departamental, mientras que las mismas actividades en la producción nacional tienen una participación de 18,2%. Se concluye que el Valle del Cauca concentra principalmente sus grandes empresas en la industria y el sector servicios.

El sector que presenta menor crecimiento es el agropecuario, el cual enfrenta debilidades por los daños originados por la ola invernal y por la baja inversión pública y privada, de acuerdo al presupuesto público para el año 2011 la inversión en este sector apenas llegó a \$3.321 de millones de pesos. Dentro de la agricultura se destaca la industria del cultivo de Caña de azúcar, la cual aporta de forma significativa a la economía del departamento, igualmente esta demanda mano de obra no calificada.

Dentro del conjunto de empresas del Valle del Cauca, se evidencia un nicho importante, conformado por grandes y medianas empresas que tienen actividad exportadora. El 75% de las exportaciones del departamento corresponden a productos alimenticios, bebidas y sustancias y/o productos químicos, cueros y textiles. Las empresas que fabrican esta clase de productos conforman un mercado potencial para Conalta de Occidente Ltda.

Respecto a las empresas del sector agropecuario, la industria de caña de azúcar sigue siendo la más atractiva, los azúcares y mieles lideraron el mercado con una participación del 32%, seguida por los metales preciosos con el 22% y los productos de confitería con el 19%.

El sector de outsourcing se perfila como uno de los de más rápido crecimiento, se espera que el Valle del Cauca y en especial Cali, reciban a empresas que presten servicios de tercerización, esto promovido por sector público y privado dado la generación de puestos de trabajo del sector. Respecto a los competidores de Conalta de Occidente Ltda., se evidenció que existen competidores como son: Acción Plus, Eficacia Servicios Integrales y

Manpower Colombia, los cuales tiene experiencia en el sector, cuentan con marcas acreditadas y un amplio portafolio de servicios. Los competidores demostraron tener factores de éxito que les permite alcanzar una posición competitiva en el mercado. En el análisis de perfil competitivo la empresa que obtuvo una mayor calificación fue Grupo Acción Plus; 3.6, esta empresa demostró tener acreditación de marca, variedad en el portafolio de servicios, calidad y poder de negociación. Por su parte Conalta de Occidente Ltda., demostró tener varias debilidades, que hicieron que obtuviera la calificación más baja; 2.53, la principal debilidad de esta empresa es la acreditación de marca, seguido de la variedad en el portafolio de servicio. Se concluye que Conalta de Occidente Ltda., deberá mejorar los factores de éxito para situarse en una posición más competitiva respecto a los líderes en el mercado de Cali y el Valle del Cauca. En la investigación de mercados se observó que solo el 12% conoce a la empresa y su marca.

La investigación de mercado evidenció que en el sector de empresas grandes y medianas existe una alta demanda de servicios de outsourcing, el 90% de los encuestados dijo haber contratado esta clase de servicios, lo que constituye un importante parte del mercado que se debe segmentar según la actividad económica de estas empresas. Los gerentes y el jefe de recursos humanos son las personas que más inciden en la selección de un determinado proveedor de servicios de outsourcing, le sigue el jefe del área o departamento. Estos tres cargos son protagonistas en el proceso de negociación y sobre ellos debe enfocarse la promoción de los servicios

Se evidenció que el 32% de las empresas contratan servicios para el área administrativa y el 27% del área operativa, lo cual indica que Conalta de Occidente Ltda., debe ampliar su portafolio de servicios. Del 84% de las experiencias con los proveedores han sido buenas, aunque el 65% de estas han tenido algún inconveniente con el proveedor, entre estos se destacan; error en la facturación citada por el 25%, falta de capacidad logística 21%, y falta de competencia del personal en misión citada por otro 21%, el incumplimiento fue citado por el 14%. Se concluye que a pesar de las experiencias negativas en la tercerización las empresas siguen contratando esta práctica, aunque para ello sea necesario cambiar de proveedor. Dentro de los factores que se tienen en cuenta para seleccionar un proveedor son: precio, reconocimiento en el mercado, especialización entre otros.

Se concluye que la empresa debe modificar su actual portafolio de servicios para incluir nuevos, los cuales sean atractivos por su precio y calidad, además, la empresa debe invertir para lograr posicionar su marca en el mercado de Cali y Valle del Cauca.

Conalta de Occidente Ltda., tiene experiencia en el mercado y ha desarrollado unas relaciones duraderas con los clientes, se evidenció un gran compromiso con la calidad, la empresa cuenta con certificación ISO 9000 emitida por el Icontec, sin embargo, tiene grandes debilidades en los procesos de mercadeo, la empresa no cuenta con un departamento o área encargada de estas labores, por lo tanto, no existe un programa de administración de relaciones con el cliente, ni actividades de investigación de mercadeo. De igual forma la empresa no cuenta con un plan de promoción o medios, lo anterior es una gran debilidad de la empresa. Se concluye, que la empresa tiene una gran debilidad respecto a la gestión de mercadeo y es necesario crear un departamento especializado en este tipo de actividades, que le permita a la organización administrar las relaciones con el cliente, desarrollar planes de mercadeo y sobre todo posicionar la marca mediante programas de promoción y publicidad.

12 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los hallazgos evidenciados en la investigación de mercado y el diagnóstico interno a Conalta de Occidente Ltda., se realizan una serie de recomendaciones:

- ✓ Concentrarse en el segmento de las empresas grandes y medianas especialmente las que se dedican actividades de industria y servicios. Este grupo se debe segmentar de acuerdo al sector, tipo de producto o servicio. En el caso del sector agropecuario la empresa deberá concentrarse en las empresas que tienen relación directa o indirecta con la caña de azúcar, principal grupo agropecuario del Valle del Cauca.
- ✓ Crear un departamento de mercadeo que desarrolle actividades para gestionar las relaciones con el cliente, tal como servicio pos venta, procesos de negociación, publicidad y promoción. Para esto es necesario modificar el actual organigrama, realizar modificaciones al manual de funciones e invertir en la contratación de nuevo personal para suplir los cargos creados.
- ✓ Destinar una partida presupuestal para financiar las actividades de mercadeo y publicidad. Siendo una actividad fundamental para el logro de las metas de ventas y de participación en el mercado. El mercadeo, la promoción y publicidad requieren un presupuesto continuo para financiar todas las actividades y con ello lograr la efectividad esperada, el gasto de mercadeo puede ser cargado al precio de los servicios y con ello se garantizan estos recursos.
- ✓ Realizar continuamente actividades de investigación de mercado, de acuerdo al análisis del sector se evidencian cambios en la económica vallecaucana, siendo algunos sectores más dinámicos que otros, de igual manera se evidenció que algunos son más sensibles al apoyo estatal y a la inversión pública y privada. La investigación continua de mercados le permitirá a la empresa conocer estos cambios e identificar posibles nichos de clientes.
- ✓ Ampliar el portafolio de servicios ajustándose a la creciente y variada demanda de los clientes potenciales. Se evidenció que las empresas demandan servicios de tercerización para áreas de la empresa

operativas y gerenciales, por lo tanto es indispensable que Conalta de Occidente Ltda., ofrezca servicios para todas las áreas funcionales, igualmente debe considerar los tipos de clientes para ofrecer servicios especializados para cada sector industrial o de servicios. Una correcta segmentación de mercados le permitirá diseñar un portafolio de servicios atractivo por la variedad, precio y beneficios competitivos.

- ✓ Teniendo en cuenta la poca acreditación y reconocimiento de la marca Conalta de Occidente Ltda., se recomienda contratar un plan de medios o designar esta labor al departamento de mercadeo. Entre las empresas solo el 12% de los consultados respondió conocerla. En el análisis de perfil competitivo demostró que la marca de esta empresa es una de sus principales debilidades, cuando se la compara con los líderes locales de Cali y Valle del Cauca, para mejorar su posición en el mercado debe promocionarse más y dar a conocer su portafolio de servicios

13 BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Revista Acción. Censo Económico Cali y Yumbo. Edición Número 090. Noviembre de 2007.

CONALTA DE OCCIDENTE LTDA. Manual de procesos internos. Documento de Certificación de Calidad ISO 9000. Actualizado 28 de febrero de 2011.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

DIARIO LA REPÚBLICA. Valle aporta el 11% del PIB nacional. Publicado el 16 de Abril de 2010.

FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel. Introducción a los negocios en un mundo cambiante. 4a Edición. Mc Graw Hill, 2004 371. p.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Información del Departamento del Valle del Cauca. Cali 2006.

GRANDE, Idelfonso y ABASCAL Elena F . Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Décima edición, Esic editorial, Madrid, 2009. p. 34-37.

KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª Edición, Ed. Diana, México, 1974, 20. p.

KOTLER Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. 1Edición, Prentice Hall, 2002. 65. p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, . Marketing. Octava edición, Pearson educación , México, 2001. p. 49.

KOTLER, P; El Marketing. Como crear, ganar y dominar mercados. 1 Edición. Editorial Paidós 1999 67. p.

KOTLER Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 353 p.

STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing. 13a Edición. McGraw Hill. 248.p.

MALHOTRA Naresh; Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2 Edición, Prentice Hall, 1997. 21 y 22. p.

PERIODICO EL PAIS. Los 'Contact Centers' buscan más expansión en Cali y el Valle. Publicado el 5 de septiembre de 2011.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Desarrollando el sector de BOP&O como uno de clase mundial. Programa MIDAS. Usaid. 2011. 3.P.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Alta Consejería para la integración. Departamento Valle del Cauca. Diagnostico Socioeconómico. Bogotá D.C Marzo 2009.

RIVERA, Jaime. y GARCILLAN De Mercia Dirección de marketing, Fundamentos y aplicaciones. edición, Esic editorial, Madrid, 2007. p. 193-206.

SIJU. SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA INFANCIA Y PROSPECTIVA DE LA INFANCIA Y LA JUVENTUD EN COLOMBIA. Cuadernillo. Departamento del Valle del Cauca. Colombia 2008.

STANTON, W.J., Fundamentos de Mercadotecnia, 1ª Edición, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969. 30. p.

STANTON, ETZEL y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 49.p.

SUSSMAN Jeffrey. El Poder de la Promoción. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 11. p.

VELA, C., "La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible", Revista ICADE, N° 45, Septiembre-Diciembre, 1998. 129-143. pp.

BIBLIOGRAFÍA EN LÍNEA

AMA. Marketing Association American. Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com [En línea] [Consultado 5 Septiembre de 2011] Disponible en: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>>

AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo. Las raíces del mercadeo relacional. (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] [Consultado el 29 de Agosto de 2011] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm>>

AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo. Mezcla de mercadeo. (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] [Consultado el 05 de Septiembre de 2011] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc006.htm>>

ACTUALICESE. Colombia un país atractivo para el outsourcing. Publicado 9 abril de 2010 [En línea] Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2010/02/09/colombia-un-pais-atractivo-para-el-outsourcing/> [Consultado 15 de septiembre de 2011]

ARAUJO IBARRA & ASOCIADOS S.A. Quinientos nuevos productos y servicios, para nueve regiones de Colombia, con gran potencial de mercado en Estados Unidos. Valle del Cauca: estructura productiva y productos potenciales. Capítulo 3-7-2 Anexos. [En línea] Disponible en: [http://virtual.usc.edu.co/investigaciones/files/CEIDER/VALLE DEL CAUCA ES TRUCTURA PRODUCTIVA Y PRODUCTOS POTENCIALES.pdf](http://virtual.usc.edu.co/investigaciones/files/CEIDER/VALLE_DEL_CAUCA_ES_TRUCTURA_PRODUCTIVA_Y_PRODUCTOS_POTENCIALES.pdf) [Consultado el 22 febrero de 2012]

BUGAEMPRENDE. Primera jornada de comercio exterior 2011. Miércoles 6 de abril de 2011. [En línea] Disponible en: <http://bugaemprende.com/valle.html> [Consultado 12 de septiembre de 2011]

CRUZ AGUILAR Pedro León. Los Acuerdos de Coordinación del Sector Azucarero y el Etanol Disminuyen la Rivalidad y Mejoran los Márgenes de Utilidad. Universidad del Valle. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA [En línea] Disponible en: <http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.11%20EyC%20-%20CRUZ.pdf> [Consultado 10 de septiembre de 2011]

EL PAIS. Las ventas de los ingenios crecieron 1,21% en el 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/ventas-ingenios-crecieron-121-en-2010> [Consultado 15 de septiembre de 2011]

FERNÁNDEZ DEL HOYO Alfonso P. El grado de Orientación al Mercado en la empresa Española de los años 90. Instituto de estudios Económicos, Madrid España, Tesis Doctoral. 2002. [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/1b.htm> [Consultada 10 de Septiembre de 2011]

FEED BACK NETWORK. Artículo: ¿Cómo calcular la muestra correcta? [En línea] Disponible en: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html> [Consultado 12 de septiembre de 2011]

GAITAN Gómez José. Tecnológico de Monterrey. Análisis del comportamiento del consumidor. [En línea] [Consultado 30 de Agosto de 2011] Disponible <http://www.mty.itesm.mx/dia/deptos/aa/aa00-841/Tema7.AnaCons07.pdf>

GRAJALES G. Tevni. El Concepto de investigación. [En línea] Disponible en: <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

PORTAL EMPRESA CONALTA DE OCCIDENTE. Talento humano a su medida [En línea] <http://www.conaltadeoccidente.com> [Consultado el 04 de marzo de 2011]

PROEXPORT. Valle del Cauca, fuerte en exportaciones no tradicionales. Publicado 30 Marzo de 2011. [En línea] Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias/valle-del-cauca-fuerte-en-exportaciones-no-tradicionales> [Consultado el 10 de septiembre de 2011]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Sectores de Clase Mundial [En línea] Disponible en: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/Tercerizacion-deProcesosdenegocioBPOO> [Consultado 15 de agosto 2011]

VALENZUELA FERNÁNDEZ Leslier Maureen; GARCÍA Jesús de Madariaga M. y BLASCO LÓPEZ María Francisca; Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis, Pág. 3. [En línea] [Consultado 25 de Agosto 2011] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml>

14 ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta

Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa de Administración de Empresas. Trabajo de grado: Investigación de mercado para la Empresa Conalta de Occidente Ltda.



___ de 45

Instrucción 1: Identificarse e informar el objetivo de la encuesta: (Buenos días/tardes el objetivo de esta encuesta es conocer las necesidades y prácticas de su empresa respecto a la contratación de servicios de outsourcing.

Datos de información de la empresa

Nombre Empresa:	Teléfono:	Dirección:	Email:
Nit:	Sector:	Tiempo en el mercado:	Numero de empleados:
Contacto:	Cargo contacto:	Tipo de empresa:	

1- ¿Su empresa contrata servicios de outsourcing? (PREGUNTA FILTRO)

Si	1	Pase a pregunta 3
No	2	Pase a la Pregunta 2

2- ¿Por que razones no usa el servicio de outsourcing?

Costo	1	Fin en cuenta empresas sin experiencia en la contratación de outsourcing
Calidad del servicios	2	
Experiencias negativas con subcontratación	3	
Políticas de la gerencia	4	
Otros? _____	5	

3- ¿En que áreas labora el personal subcontratado por outsourcing?

Administrativa	1	Pase pregunta 4
Operativa	2	
Servicios complementarios	3	
Oficios Varios	4	
Temporal en misión	5	

4- ¿Cómo califica su experiencia con los servicios de outsourcing?

Bueno	1	Pase pregunta 5
Regular	2	
Deficiente	3	
Excelente	4	
No conforme: ¿Por qué? _____	5	

5- ¿Qué razones tiene en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de outsourcing?

Precio	1	Pase pregunta 6
Reconocimiento en el mercado	2	
Especialización	3	
Portafolio de servicios (variedad)	4	
Capacidad logística	5	
Respaldo legal	6	
Recomendación	7	

6- ¿Cuántos proveedores ha tenido durante sus operaciones industriales o comerciales de servicios de outsourcing?

Uno	1	Pase pregunta 7
Dos	2	
Tres	3	
Cuatro	4	
Más de Cuatro: ¿Cuántos? _____	5	

7- ¿Ha tenido inconvenientes con su proveedor de outsourcing?

Incumplimiento de contrato	1	Pase pregunta 8
Error en facturación	2	
Conflicto con personal en misión	3	
Falta de capacidad logística	4	
Falta de competencias personal en misión	5	
Otros: ¿Cuáles? _____	6	

Maritza Delgado Briñez
maritzadelgadobrinez@hotmail.com



___ de 45

8- ¿Qué personas intervienen en la selección de un proveedor de outsourcing?

Gerencia general	1	Pase pregunta 9.
Dirección de Recursos Humanos	2	
Jefe de área o departamento	3	
Socios	4	
Otros: ¿Cuál?	5	

9- ¿Aproximadamente cuantas personas laboran en su organización en modalidad de outsourcing?

De 1 a 4	1	Pase pregunta 10
De 5 a 9	2	
De 10 a 14	3	
De 15 a 20	4	
Más de 20 ¿Cuántos? _____	5	

10- ¿Conoce la empresa Conalta de Occidente Ltda.?

Si	1	Pase pregunta 10
No	2	Pase pregunta 11

11- ¿Qué servicios conocer de la empresa Conalta de Occidente Ltda? _____

12- ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de servicios de outsourcing?

Si	1	Pase pregunta 14
No	2	Pase pregunta 13

13- ¿Por qué razones no cambiaría de proveedor de servicios de outsourcing? _____

14- ¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de firmar un contrato de outsourcing?

Pólizas de cumplimiento	1	Pase pregunta 15
Características o perfil del personal a contratar	2	
Costos y precios de servicios	3	
Responsabilidades de las partes	4	
Otros ¿Cuáles? _____	5	

15- ¿Usted (o la empresa) prefiere contratos de outsourcing a la medida de su organización y según sus necesidades?

Si ¿Por qué?	1	Pase pregunta 16
No	2	

16- ¿Su empresa tiene indicadores de gestión o control sobre las actividades que desarrolla el personal que presta el servicio de outsourcing?

Si	1	Pase pregunta 17
No	2	

17- ¿Qué aspectos le gustaría encontrar en un nuevo proveedor de servicios de outsourcing?

Fin de la encuesta ;;;

Gracias por la información suministrada.

Observaciones para el encuestador:

Anexo B: Listado de empresas proporcionado por Conalta de Occidente Ltda.

#	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA		NOMBRE DE LA COMPAÑÍA
1	A. Dominguez y Cia.en C	40	Bobinados Tecnicos Ltda
2	Accion S.A.	41	Banco de Bogota
3	Acciones y Servicios	42	Bsn Medical Ltda
4	Acuaviva	43	Burica
5	Adecaña	44	C.I. Aragon
6	Adeinco S.A.	45	C.I. Euro Asia
7	Agro el Arado S.A.	46	C.I. Mira Ltda
8	Agricola Roma	47	C.I. Solometales S.A.
9	Agro el Arado S.A.	48	Belleza Express
10	Agroavicola Candelaria Villegas	49	Caja Compensación Familiar Valle del Cauca
11	Agrocolsa S.A.	50	Calima Motors S.A.
12	Agrocorcega S.A.	51	Cargraphics
13	Agrocuenca S.A.	52	Carpak
14	Agroavicola Candelaria Villegas	53	Carretes y Maderas Ltda
15	Agropecuaria Calima	54	Carrocerias del Valle
16	Agropecuaria La Esmeralda	55	Burica S.A
17	Agrovalle S.A.	56	Carton Colombia S.A.
18	Aguas y electricos S.A.	57	Cartones America
19	AIM LTDA	58	Carvajal Internacional
20	Airetecnica Ingenieros Ltda	59	Centro de Inversiones
21	Airetecnica Ingenieros Ltda	60	Chicles Colombina
22	Almacenadora de Gas de Occidente "Gasol S.A."	61	Casa Sueca S.A
23	Almacenes La 14	62	Carburi Adams
24	American Generics	63	Castilla Agricola
25	Andina de Minerales S.A	64	Caucagrande
26	Araki S.A.	65	Cemcop -Cooperativa Multiactiva de Empleados de Colgate-
27	Arbelaez castillo - G Y P el castillo Ganad y Porcic el Castillo	66	Centelsa S.A.
28	Alfredo Martinez y Cia. Ltda.	67	Centro Internacional de Agricultura Tropical -Ciat-
29	Autopacifico Ltda	68	Centro Medico Imbanaco
30	Autosplace Colombia S.A.	69	Carvajal
31	Autosuperior	70	CI Confecciones y Textiles
32	Avalltech	71	Cia Agricola Caucana
33	Avicola Napoles	72	Cia Agropecuaria Venecia
34	Azcarate de Arango y Cia	73	Cia Colombiana de Empaques
35	Alimentos La Cali S.A	74	Ciamsa -Comercializadora Internacional de azucares y Mieles-
36	Banfield Corp	75	Cimentec
37	Barramundi y Cia	76	Carval de Colombia
38	Beiersdorf S.A.	77	Citricos del Valle T. Y Cia. S en C
39	Bico Internacional	78	Clarisa Cardona & Cia
		79	Coexito S.A
		80	Coldesivos

Continuación Anexo B

#	NOMBRE DE LA COMPAÑIA	#	NOMBRE DE LA COMPAÑIA
81	Colgate Palmolive	121	Diesel Electric del Pacifico Ltda
82	Colombates S.A.	122	Discristal S.A.
83	Carvel Ltda	123	Dismetales S.A.
84	Colombiana de Bebidas y Envasados	124	Distribuidora Colombina S.A.
85	Colombina del Cauca S.A.	125	CR. Rodon
86	Colombina S.A.	126	Distroil S.A.
87	Comerc. De Importados Los Amigos	127	Editorial Norma
88	Comestibles Aldor	128	Electrojaponesa
89	Confenalco Valle	129	Entidad Promotora de Salud
90	Centro de investigación Carcoleco	130	Envases Ltda
91	Comolsa	131	Epsa
92	Concentrados S.A.	132	Del Alba
93	Confecciones Intimas Ltda.	133	Equipos Electricos S.A.
94	Consortio Fiducolumbia Fiducomercio	134	Espumas de Polietileno
95	Construcciones y Aceros	135	Estacion de Servicios Maz Autos
96	Constructora Bolivar	136	Eurocar
97	Cexprom Diesel Treggetti Ltda	137	Extras S.A.
98	Comeva	138	Fanalca S.A
99	Comeva E.P.S.	139	Ferrepacifico S.A.
100	Comeva Medicina Prepagada	140	Ferreteria Caygo Ltda.
101	Comeva Servicios Administrativos	141	Ferromangueras y Bombas s.a.
102	Coopcarvajal	142	Fondo de Empleados de Johnson
103	Cooperativa de Trabajo Asociado Abastico del Valle	143	Fondo de Empleados de Sanofi Aventis
104	CIAT	144	Fondo de Empleados Hexion Quimica
105	Coowarner	145	Fondo de Liquidez Fecomeva
106	Corgil Andina Ltda.	146	Distribuidora Danatex
107	Cosechas y Transportes Ltda	147	Fondo Mutuo de Inversion CRC
108	Cosmoagro	148	Fondo Mutuo de Inversion de Carton de Colombia
109	Creclat	149	Fondo Mutuo de Sucromiles
110	Crediservicios S.A.	150	Frutaroma Ltda.
111	Confenalco Valle	151	Fundacion Cipav
112	Credivalores S.A.	152	Fundacion Colgate Palmolive
113	Cristalinda S.A.	153	Distribuidora La Sirena
114	Cultiva Ltda.	154	Fundacion para el bienestar del Mira
115	Datacentrum Ltda.	155	Fundacion Propal
116	Datecsa S.A.	156	Fundacion Smurfit Carton de Colombia
117	David Seinjet & Cia	157	Fundacion Valle del Lili
118	CooAdemans	158	Garces Eder y Cia
119	Decorceramica	159	Gas del Paez S.A.
120	Diego Mejia Jaramillo y Cia	160	Duroplast S.A

Continuación Anexo B

161	Gases de Occidente	201	Intare Capital
162	Genercauca	202	Intergases del Pacifico S.A.
163	Gers s.a	203	Industria del Maiz
164	Goodyear de Colombia	204	Intermotors Upegui Hoyos Hnos Ltda.
165	Grafica los Andes	205	Inv Azcarate & Echeverry y Cia.
166	Guilin Ltda.	206	Invergrupo S.A.
167	Goodyear de Colombia	207	Inversantamonica
168	Gustavo Calle y Cia. Ltda.	208	Inversiones La 14
169	H. Franco y Cia. Ltda.	209	Inversiones Patojito
170	Hacienda Ukrania Ltda.	210	Ingenio Manuelita
171	Harinera del Valle S.A.	211	Inversiones Urapanes
172	Health Care	212	Jgb
173	Hexion Quimica	213	Johnson y Johnson
174	Gpataro Napoli	214	La Morelia S.A.
175	HGI	215	La Occidental Ltdas Asesores de S
176	Hoteles Estelar	216	La Optica del Norte Ltda.
177	ICL Ltda.	217	Jardin Plaza S.A
178	Icollantas	218	La Sante Vital Ltda
179	Icomallas	219	Laboratorio La Sante S.A.
180	Imecol S.A.	220	Laboratorios Baxter
181	Grafica los Andes	221	Laboratorios Franco Colombiano - Lafranco-
182	Importadora de Nueva Tecnología	222	Laboratorios Naturmedik
183	Imprial. Impresos industriales	223	Laboratorios Recamier
184	Incauca Alimentos y Refrescos S.A.	224	Jhonson & Jhonson
185	industria de Licores del Valle	225	Las Mercedes Hermanos S.A.
186	Industrias Rebra Ltda.	226	Las Mercedes Susesores S:A.
187	Inelca	227	Lavatex De Occidente
188	Helm Banck	228	Lidagas S.A.
189	Ingenio del Cauca	229	Luminarias del Cauca
190	Ingenio La Cabaña	230	Mac del Pacifico S.A.
191	Ingenio Maria Luisa	231	Lidagas S.A.
192	Ingenio Pichichi S.A.	232	Manitoba Ltda.
193	Ingenio Providencia	233	Manuelita S.A.
194	Ingenio Rio Paila	234	Mayaguez
195	Ingenio San Carlos	235	Maz Autos
196	Impresores S.A	236	Mazko S.A.
197	Innova Systems S.A.	237	Medicamentos Especializados
198	Inorca	238	Luminarias del Cauca
199	Inpromec	239	Medipak
200	Insumos Rebolledo Sioufi	240	Mepal

Continuación Anexo B

281	Redicol Ltda.	321	Redicol Ltda.
282	Remolques Duque y Cia	322	Remolques Duque y Cia
283	Rero Andina Ltda.	323	Rero Andina Ltda.
284	Ricol Ltda.	324	Ricol Ltda.
285	Riopaila Castilla S.A.	325	Riopaila Castilla S.A.
286	Rivercol S.A.	326	Rivercol S.A.
287	Pronavicola S.A	327	Pronavicola S.A
288	RTS Colombia Ltda	328	RTS Colombia Ltda
289	RTS Ltda	329	RTS Ltda
290	S & A Servicios y Asesorias S.A.	330	S & A Servicios y Asesorias S.A.
291	Sainc Ingenieros Constructores	331	Sainc Ingenieros Constructores
292	Santa Anita Napoles	332	Santa Anita Napoles
293	Season Trade S.A.	333	Season Trade S.A.
294	PTI S.A	334	PTI S.A
295	Seguridad Atlas	335	Seguridad Atlas
296	Sellos Hercules Ltda.	336	Sellos Hercules Ltda.
297	Semil Ltda.	337	Semil Ltda.
298	Sertesa	338	Sertesa
299	Servigrafic y Cia Ltda	339	Servigrafic y Cia Ltda
300	Sociedad Azcarate y Cia S en C	340	Sociedad Azcarate y Cia S en C
301	Reticol	341	Reticol
302	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	342	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura
303	Solmedical	343	Solmedical
304	Sonoco	344	Sonoco
305	Soporte a la Ingenieria Ltda.	345	Soporte a la Ingenieria Ltda.
306	Sucromiles S.A.	346	Sucromiles S.A.
307	Supertex	347	Supertex
308	Sager S.A	348	Sager S.A
309	Suplidores Technikos	349	Suplidores Technikos
310	Surtifamiliar	350	Surtifamiliar
311	Tecam S.A. tecnologia ambiental	351	Tecam S.A. tecnologia ambiental
312	Tecnicos Aeroportuarios de Colombia "Taescol"	352	Tecnicos Aeroportuarios de Colombia "Taescol"
313	Tecnoplast Ltda	353	Tecnoplast Ltda
314	Tecnoquimicas	354	Tecnoquimicas
315	Season Trade S.A.	355	Season Trade S.A.
316	Tenorio Duran y Cia. S.A.	356	Tenorio Duran y Cia. S.A.
317	Tesa Tape Colombia Ltda	357	Tesa Tape Colombia Ltda
318	Transportadora de Valores Atlas Ltda	358	Transportadora de Valores Atlas Ltda
319	Triada Ema S.A.	359	Triada Ema S.A.
320	TRS Partes	360	TRS Partes

Continuación Anexo B

321	Tubos de Occidente
322	Tecnipersonal
323	Union Temporal Alumbrado Publico de Sahagun
324	Union Temporal Alumbrado Publico de Uraba
325	Union Temporal Aumbrado Publico del Dar
326	Universidad Javeriana
327	Universidad San Buenaventura
328	Velogas de Occidente
329	Viajes Calima Ltda.
330	Unisur
331	Vidagas de Occidente
332	Warner Lambert
333	Xertech
334	Yemail & Daphane S.A

Anexo C: Empresas seleccionadas para el estudio

Empresa	Nit	Tel
Yemail & naphane S.A	8900300855-7	8832407
Pronavicola S.A		2374242
Jhonson & Jhonson		4316686
Mc Neil La LLC	860005096-1	6513824
Banco de Bogota	86500066	8981077
Carval de Colombia	890318919-9	6874600
Confenalco Valle	890303093-5	8858734
Gpataro Napoli	8903125357	6846004
Tecnipersonal	830131793-5	5145224
Del Alba	815000624-2	6840120
Burica S.A	800130144-1	4491585
Unisur	31901174-2	3397200
Helm Banck	860007660-3	4861818
CIAT	8000345862	4450000
Ferrepacifico S.A.	815.001.074	6801450
Centro de investigación Carcoleco		5216231
Cexprom Diesel Treggetti Ltda	890332083-5	4445273
PTI S.A	805017133-6	3366461
Alimentos La Cali S.A	890329874-3	4856888
Carvel Ltda	8903003412-8	4464333
Sager S.A	890300918	8881288
Industria del Maiz	890301690-3	4315000
Jardin Plaza S.A	900031678-0	3247222
Distribuidora La Sirena		
Ingenio Manuelita	891300241-9	2752727
Carburi Adams	890300683-9	
CooAdemans	890306527-3	4290116
Carvajal	890300005-3	6675011
Reticol	805006906-5	6902001
Belleza Express	800118334-5	5552555
CR. Rodon	805005383-9	6602952
Distribuidora Danatex	890312413-7	6608252
Duroplast S.A	900129428-9	6602993
PlastiUniverso	900430131-6	
Impresores S.A	805001509-1	6556677
Lidagas S.A.	891300973-1	2712755
Luminarias del Cauca	817002895-8	6919000
Maz Autos	890324721-2	3245338
Mazko S.A.	891902805-6	6853800
Agro el Arado S.A.	890300959-4	3930328
Agroavicola Candelaria Villegas	891301009-0	6801000
Airetecnica Ingenieros Ltda	890305636-3	6905090
Alfredo Martinez y Cia. Ltda.	800133158-8	4480788
Goodyear de Colombia	860004855-9	6088304
Grafica los Andes	890302897-5	4392525
Piscifactoria el Diviso	890318270-8	8240103
Plan Salud I.P.S	805003456-9	
Season Trade S.A.	805024387-9	5522278