

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ÚTILES Y EQUIPOS DE COMPUTO CASO
SERRATO SERVICES SAS

NELSON FERNANDO CASTAÑEDA HERNÁNDEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ÚTILES Y EQUIPOS DE COMPUTO CASO
SERRATO SERVICES SAS

NELSON FERNANDO CASTAÑEDA HERNÁNDEZ

Trabajo de monografía para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS

Asesor:
RAFAEL VARGAS BARRERA
Magister en Finanzas

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2017.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización Gerencia de Empresas:

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y los cuerpos docentes no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Éstos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedicado a mis pilares, Dios y mis padres.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por darme los recursos y voluntad para poder realizar y terminar satisfactoriamente este trabajo de grado.

Doy gracias especiales a mi madre Gloria Mireya y a mi padre Nelson Guillermo que han sido siempre ese motor para hacer las cosas bien día a día y me han enseñado valiosas lecciones de vida, haciendo de mí una mejor persona, el apoyo de todos ustedes me ha llevado a cumplir mis sueños y metas.

Al ingeniero Juan David Serrato por dedicarnos tiempo y paciencia para poder llevar a buen fin este trabajo y sobre todo agradecer su actitud totalmente dada hacia una explicación concreta y eficaz, convirtiéndose en un gran ejemplo profesional para mí.

Gracias igualmente al Magister en finanzas Rafael Vargas que siempre nos guio por los mejores estándares de calidad.

*Nelson Fernando Castañeda
Hernández*

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	17
1. MARCO TEÓRICO	18
1.1. EMPRESA COMERCIALIZADORA	18
1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
1.4. ESTADOS FINANCIEROS	26
1.5. NORMATIVIDAD Y MARCO LEGAL	27
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	29
2.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	29
2.1.1. POAM (perfil oportunidades y amenazas en el medio)	29
2.1.2. PCI (perfil capacidad interna)	31
3. PLANTEAMIENTO PRIMERA FASE	34
3.1. MISIÓN	34
3.2. VISIÓN	34
3.3. VALORES CORPORATIVOS	34
4. ANÁLISIS DOFA	35
4.1. MATRIZ DOFA	35
5. PLANTEAMIENTO SEGUNDA FASE.	36
5.1. ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES-AMENAZAS).	36
5.2. ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)	36
5.3. ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)	37
5.4. ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)	37
6. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39

7. OFERTA Y DEMANDA	40
8. ESTADOS FINANCIEROS.	41
8.1. PROYECCIÓN FINANCIERA	41
8.1.1. Tabla de amortización del préstamo Banco Caja Social.	42
8.2. ESTADO DE RESULTADOS.	43
8.3. FLUJO DE CAJA	43
9. CONCLUSIONES	45
10. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	35
Cuadro 2. Estrategias DA	36
Cuadro 3. Estrategias DO	36
Cuadro 4. Estrategias FA.	37
Cuadro 5. Estrategias FO.	37

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores POAM.	30
Tabla 2. Capacidades PCI.	32
Tabla 3. Porcentaje de incremento anual de ventas.	41
Tabla 4. Tabla amortización pagos mensuales.	42
Tabla 5. Estado de resultados años proyectados.	43
Tabla 6. Proyeccion flujo de caja.	43
Tabla 7. Valores de TIO, VPN y TIR.	43

GLOSARIO

AMENAZA: cosa o persona que constituye una posible causa de riesgo o perjuicio para alguien o algo.

ANALISIS DOFA: sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

ESTADOS FINANCIEROS: también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

ESTADO DE RESULTADOS: también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo.

DEBILIDAD: aquel factor que provoca una posición desfavorable frente a la competencia, habilidades que no poseen, recursos de los que carece y actividades que no se desarrollan de manera positiva.

ESTRATÉGIA: una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

FORTALEZA: capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

LICITACIÓN: sistema por el que se adjudica la realización de una obra o un servicio, generalmente de carácter público, a la persona o la empresa que ofrece las mejores condiciones.

OPORTUNIDAD: circunstancia que si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

RESUMEN

En la actualidad ante la constante expectativa en la que viven las pequeñas y medianas empresas se hace necesario estar al nivel competitivo de las grandes compañías y buscar resolver problemas organizacionales y enfocarse en la planeación para de este modo brindar a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz de acuerdo con lo que se tiene. En este trabajo se realizó un diseño de la planeación estratégica para la empresa SERRATO SERVICES SAS que es una empresa familiar encargada de la comercialización de materiales y equipo de oficina. Para la realización de este proyecto inicialmente se realizó un diagnóstico interno y externo, adicionalmente se formuló para la empresa una misión, visión, valores y principios corporativos. Luego con la ayuda de la matriz DOFA se establecieron las metas y estrategias para posteriormente medirlas por medio de indicadores.

Por último, se diseñó la estructura organizacional para la empresa junto con la proyección de los estados financieros mediante flujos de caja proyectados a 4 años a partir del 2018 y se realizó la medición por medio de los indicadores de rentabilidad TIR (Tasa Interna de Retorno) y VPN (Valor Presente Neto).

Palabras clave: planeación estratégica, estructura organizacional, estados financieros.

INTRODUCCIÓN

SERRATO SERVICES SAS es una empresa familiar encargada de comercializar materiales y equipo de oficina, creada en el 2015. Ante la situación actual la empresa se ve en necesidad de ser altamente competitiva y prepararse para la participación en los diferentes procesos licitatorios que lleva a cabo el estado en su proceso de contratación y así mismo contribuir al desarrollo del país.

Es por esto que la empresa concibe la idea de desarrollar una planeación estratégica y a través de esta orientar los esfuerzos a la consecución de grandes contratos y competir directamente con grandes empresas partiendo de los recursos con los que cuenta. De acuerdo a la planeación estratégica que se diseñó por medio de este proyecto se plantea alcanzar metas y objetivos por medio de estrategias para generar valor a través del cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Para el correcto desarrollo del proyecto se realizó un diagnóstico de la organización a nivel interno y un análisis externo del sector en el cuál la empresa se desenvuelve, todo esto con el fin de encontrar el direccionamiento correcto para que la empresa sea reconocida por el estado y compita al nivel de las grandes compañías. Se culminó con el diseño de la estructura organizacional y se desarrolló una proyección de cuatro años en los flujos de caja para y de este modo se determinó la rentabilidad basada en los estados financieros a partir del 2018.

JUSTIFICACIÓN

El propósito de este proyecto es mostrar la importancia y utilidad de implementar la planeación estratégica para la empresa SERRATO SERVICES SAS analizando las capacidades internas y el entorno en el que se encuentra, la planeación estratégica se alcanza mediante el análisis y desarrollo de los planes de la empresa para así orientar el rumbo de esta.

Para el desarrollo de este proyecto inicialmente se hizo un análisis interno y externo para definir el direccionamiento estratégico, es decir la planeación estratégica filosófica, compuesto por el planteamiento de la misión, visión, valores y principios corporativos. Luego se desarrolló la parte de la planeación estratégica de acción en las cuales se establecieron las metas, objetivos, estrategias e indicadores. La falta de planeación puede llevar a una empresa a no aprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas de SERRATO SERVICES SAS, demostrando la necesidad de desarrollar una planeación estratégica que garantice el éxito en el futuro.

Es por eso que, se diseñó e implementará un plan estratégico con la participación de las directivas de SERRATO SERVICES SAS para cumplir los objetivos y reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa que pueda sostenerse en la industria con el pasar del tiempo adaptándose a las situaciones cambiantes.

La empresa SERRATO SERVICES SAS mira como una oportunidad de emprendimiento la adquisición de bienes y servicios por parte de las entidades estatales para dar cumplimiento a los proyectos aprobados por cada administración. A partir de esto cada día crecen los requerimientos de bienes y servicios y por ende las oportunidades de participar en los procesos licitatorios del estado, como resultado crece la competencia y se tienen mayores problemas para adquirir un contrato.

Debido a esto, la empresa SERRATO SERVICES SAS concibe la idea de desarrollar una planeación estratégica para así estar a la altura de las empresas más grandes que actúan como proveedores del estado y tener la capacidad para competir y conseguir los contratos. A partir de la consecución de contratos se desarrollan habilidades y conocimiento para paulatinamente identificar y aprovechar las oportunidades que puede brindar un proceso de licitación, como el momento específico de hacer la licitación dependiendo los escenarios específicos del proceso.

Luego llega la parte de afianzar, posicionarse y diversificar los bienes y servicios ofrecidos dentro de la medida del capital disponible y trabajar con cualquier actividad que pueda generar rentabilidad, para esto se hace indispensable conocer el marco jurídico y comercial de la contratación pública y enfatizarse en la búsqueda del valor

agregado que le permita a la empresa SERRATO SERVICES SAS tener mayores oportunidades en el mercado de las compras estatales y para el estado lograr su cometido de satisfacer las necesidades a través de la contratación y seguir contribuyendo al desarrollo del país. Es un factor clave familiarizarse con los aspectos legales que inciden en una adecuada atención del estado como cliente, desde la planeación hasta la presentación y atención de las ofertas hasta la terminación y al momento de ser evaluado como un proveedor no solo será óptimo sino excelente y así se brindaran mayores oportunidades para la consecución de futuras adquisiciones por parte del estado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa comercializadora de útiles y equipos de oficina SERRATO SERVICES SAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el funcionamiento y operación de las empresas comercializadoras.
- Definir los componentes del plan estratégico.
- Describir la operación de la empresa SERRATO SERVICES SAS.
- Identificar los clientes potenciales de la empresa SERRATO SERVICES SAS.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa SERRATO SERVICES SAS.
- Conocer la normatividad, el marco jurídico y comercial de la contratación pública.
- Diseñar los estados financieros de la empresa SERRATO SERVICES SAS.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa SERRATO SERVICES SAS.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. EMPRESA COMERCIALIZADORA

Las empresas comercializadoras o comerciales son aquellas cuyas actividades económicas organizadas están dedicadas a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comercializadoras cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas.

Es muy importante tener en cuenta que una empresa comercializadora no tiene que ser únicamente de ésta categoría, pues existen empresas mixtas, que pueden ser comerciales, industriales y/o de servicios. Las empresas comercializadoras pueden ser públicas o privadas y pueden clasificarse en mayoristas los cuales venden en grandes cantidades y minoristas que también pueden vender desde una unidad.

SERRATO SERVICES SAS es una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipo de oficina que ha logrado la consecución de varios contratos con entidades públicas a lo largo del tiempo desde que fue formalmente constituida.

1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es la parte inicial del proceso de desarrollo que usualmente solo es implementada en las grandes empresas, sin embargo cabe resaltar que un porcentaje importante de la economía nacional es manejado por las Pymes, es cuando se hace necesario estar al nivel de las empresas grandes y resolver problemas organizacionales como la falta de una administración eficiente que esté enfocada en la planeación y sea capaz de brindar a esta un direccionamiento que sea acertado y eficaz de acuerdo a lo que se tiene.

En la actualidad las empresas viven en una constante expectativa debido al nivel de competencia y rivalidad entre los diferentes tipos de empresas dedicados a la misma actividad, es por esto que al momento de empezar organizaciones hoy en día deben estar preparadas desde el primer instante para que exista un crecimiento sólido. El momento de creación de empresa es cuando más necesitan bases y lineamientos que las dirijan hacia el crecimiento pues muchas de las empresas que carecen de una planeación estratégica y acompañado de otros factores desaparecen en el primer o segundo año de creación.

La correcta planeación estratégica por parte de una empresa conlleva a la preparación y trae beneficios a la compañía y entre estas se destaca el especificar una misión y una visión para fijar el rumbo de la empresa, identificar un mercado base para la contratación pública y los productos que se dirigirán a este, etc. Esto le permitirá a la empresa SERRATO SERVICES SAS mantenerse y actuar

competitivamente en el mercado de proveer bienes y servicios al estado y evitar ser descartados por no estar preparados.

Siendo el sector público en cabeza del estado, el actor más importante de la economía del país y uno de los mayores promotores del desarrollo del país. A partir de esto el estado para hacer esto posible adquiere bienes y servicios para el servicio de la comunidad. Es por esto que la participación en la adquisición de estos bienes y servicios es una oportunidad para empresas del sector privado.

Mediante licitación pública que es el proceso por el cual una entidad gubernamental convoca de forma abierta y publica, en igualdad de oportunidades, la más favorable a sus intereses haciendo posible que se adquieran bienes y servicios dando cumplimiento a los proyectos aprobados por cada administración.

Por esto se hace indispensable preguntarse ¿Por qué es necesaria la implementación de la planeación estratégica en la empresa SERRATO SERVICES SAS?

Para empezar a hablar sobre la planeación estratégica es necesario hablar sobre estrategia que es un concepto que introducen Von Newman y Morgenstern en el año de 1944 con la teoría de juegos,

Esta estudia de manera formal y abstracta las decisiones óptimas que deben tomar diversos adversarios en conflicto, pudiendo definirse como el estudio de modelos matemáticos que describen el conflicto y la cooperación entre entes inteligentes que toman decisiones. Tales decisiones se consideran estratégicas, es decir, que los entes que participan en el juego actúan teniendo en cuenta las acciones que tomarían los demás. La teoría de juegos es capaz de ofrecer cuestiones de interés para estudiantes de todas las ramas de las Ciencias Sociales y la Biología, así como técnicas para tomar decisiones prácticas¹.

La estrategia a nivel empresarial es también es definida como una serie de actos que ejecuta una empresa, estos actos se seleccionan con respecto a determinada situación y contexto. Para Alfred Chandler y Kenneth Andrews, es definido como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.”² Es importante el valor que le dan al valor humano y no totalmente a los aspectos económicos.

Uno de los conceptos más contemporáneos y aceptados que existen es el de Humberto Serna que en su libro Gerencia estratégica expresa “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad

¹ BINMORE, Ken. Teoría de Juegos. Madrid: McGraw-Hill, 1993. P. 125

² CHANDLER Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Brookline, Massachusetts. 1962. P. 94.

con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro”³

Para este proceso según Serna es fundamental responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

Además de esto Serna entiende que la planeación estratégica tiene 6 componentes:

1. Los estrategas.

Son aquellas personas que se encuentran ubicados en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

En tiempos de turbulencias y de competencia agresiva en tiempo cada vez más globalizado, la calidad de talento humano es determinante en la toma de decisiones para así consolidar las ventajas competitivas. Es por esto que en el proceso de la planeación estratégica deben participar activamente las cabezas de los departamentos e incentivar a los subordinados para así tener compromiso de parte de todos para con los objetivos de la organización y la realización de estos.

Para Serna la planeación estratégica aparte de ser un mecanismo para elaborar planes es un proceso para conducir a pensar de una manera estratégica y el objetivo principal será la creación de un sistema gerencial inspirado en la cultura estratégica; es por esto que se debe dar la importancia a la calidad y compromiso del talento humano que participa en el proceso.

Es por esto que los estrategas deben tener un nivel de inteligencia por encima del promedio con una gran capacidad analítica, siendo un gran líder y teniendo la capacidad de comunicar a cada una de las personas sobre las cual tiene control y hacerla sentir parte esencial del proceso y mantener compromiso con el logro de los objetivos de la empresa. La cultura estratégica está enfocada básicamente en el conocimiento y análisis del entorno empresarial, revisión y ajuste de planes con determinada periodicidad, diseño de planes contingentes para integrar equipos de trabajo alrededor de objetivos y metas específicos. Para que de esta manera se

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D.C. 3R editores, 2008

Cree un sistema que sea capaz de responder a las incertidumbres para que se creen oportunidades para los mercados de hoy.

2. El direccionamiento estratégico.

Está compuesto principalmente por tres partes:

- Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa por lo que para Serna constituyen la norma de la vida corporativa y el soporte principal de la cultura organizacional. Sin hacer parte de la misión y la visión los valores corporativos son el soporte de estos. Dicho de otra manera, los valores corporativos no pueden contradecir la misión y visión.

Como normas reguladoras de comportamiento los principios corporativos son el marco de referencia donde se define el direccionamiento estratégico de la empresa.

- Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector, operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Para Serna la misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

Es por esto que la misión debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Tanto los comportamientos de la organización como la conducta de los miembros de esta deben ser consecuentes con la misión. Primordialmente la misión debe inducir comportamientos y crear compromisos, no debe haber contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización puesto que esto sería fatal para la organización.

- Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a dónde quiere llegar, no es definida en términos de cifras y es definida por la alta gerencia de la empresa, debe ser amplia e inspiradora y reconocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Para Serna la visión señala

el rumbo y dirección de manera que es el lazo que en las empresas une el presente con el futuro.

La visión de una compañía es la guía de la formulación de estrategias y que a la vez proporciona un propósito a la organización. Debe estar reflejada en la misión, objetivos y estrategias y se hace tangible en el momento en que se materializan los proyectos a partir de las metas y objetivos y los resultados son medibles con relación a un sistema de índices de gestión.

Ya definidas las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado además de tener definido el rumbo de la organización.

3. El diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico sirve para analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, responde a las preguntas de ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?

Para responder estas preguntas es indispensable obtener información sobre el comportamiento del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como los factores internos para tener claridad de cuáles son los factores internos y externos de la compañía. Por medio de análisis como el DOFA permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus estrategias, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse para así aprovechar las oportunidades y del mismo modo prevenir el efecto de las amenazas.

Para la realización del DOFA es indispensable priorizar los indicadores o variables en términos de la importancia y del éxito o fracaso de la información. El análisis de la matriz DOFA debe hacerse alrededor de factores clave para enfocar el análisis hacia ciertos procedimientos y que no sea muy general y se conviertan en numerosas variables entorpeciendo así el análisis de estas. Son numerosas y amplias las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico.

La matriz DOFA, es una herramienta que permite tener una visión general de la situación estratégica de la organización. Del análisis del entorno externo se obtienen oportunidades y amenazas. Del análisis del entorno interno se obtienen las fortalezas y debilidades. A partir de la matriz DOFA, se pueden formular los objetivos y a partir de eso es importante poder interrelacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Todos los objetivos que salgan de la matriz DOFA deben tener relación y congruencia con la misión, visión y valores para evitar desviarse del propósito fundamental de la empresa.

4. Opciones estratégicas.

Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), mirando específicamente las opciones que tiene la empresa para anticipar tanto a las fortalezas y debilidades como a las amenazas y oportunidades. Uno de los procedimientos usados es analizar el comportamiento del portafolio de sus productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

A partir de identificar por medio del análisis vectorial de crecimiento las opciones de crecimiento se pueden adoptar planes de acción para la implementación de estrategias y generación de nuevos proyectos.

5. Formulación estratégica.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía.

Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

En definitiva, el presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico para Serna, puesto que debe monitorearse y auditarse en la ejecución de planes como parte de la planeación estratégica siendo este el producto final según Serna.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. La matriz DOFA, indica cuatro estrategias alternativas distintas.

- Estrategia DA (debilidades-amenazas): establecer objetivos para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Siempre tendrá estrategias defensivas.

- Estrategia DO (debilidades-oportunidades): intenta minimizar debilidades y maximizar las oportunidades. Siempre serán estrategias adaptativas.

- Estrategia FA (fortalezas-amenazas): las fortalezas de la organización se pueden utilizar para evitar amenazas del medio ambiente.

- Estrategia FO (fortalezas-oportunidades): Es en estas donde la organización puede maximizar sus fortalezas y oportunidades. Este tipo de estrategias serán siempre ofensivas.

6. Índices de gestión.

Para Serna el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño.

“Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso”.⁴

Para Guzmán “la importancia de la planeación estratégica en las Pymes y la dinámica actual del comercio internacional no permite la improvisación al momento de la toma de decisiones, para evitar caer en este error es necesario planear anticipadamente toda acción que se fundamentara en una decisión, aquí ya se la importancia de la planeación estratégica.”⁵

A partir de la planeación estratégica surgen otros conceptos afines que tienen relación, estos son: planeación, estrategia, diagnóstico estratégico, entre otros.

Guzmán postula que normalmente los empresarios no saben que son, ni cuando aplicarlos y es aquí donde para el autor emerge la principal debilidad en las Pymes porque en vista que todas las organizaciones necesitan tener un norte, rumbo y directrices o políticas que las guíen, que faciliten a través del análisis estratégico y conocer cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro, para el autor es ahí cuando debe aparecer la planeación estratégica.

Guzmán dice que “la mayoría de las Pymes en Colombia son direccionadas por el conocimiento empírico, y bajo las corazonadas de cómo hacerse útil dentro del mercado nacional en los diferentes sectores sin tener una estrategia definida”⁶, en la cual se demuestra una ausencia de planeación.

Para el autor los empresarios colombianos no buscan adquirir conocimientos en temas gerenciales, ni profundizar en la aplicación de alguna manera de cómo mejorar las decisiones; sino buscan conquistar el mercado, mantenerse y protegerse, sin ayuda alguna estrategia.

⁴ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Ed. 2. Mc-Graw Hill, 1995.

⁵ GUZMÁN ROJAS, Jairo Mauricio. El valor de la planeación estratégica para las pymes de la Industria gráfica frente a los efectos de los tratados de libre comercio. Universidad militar Nueva Granada, facultad de estudios a distancia programa de administración de empresas diplomado en alta Gerencia. Bogotá D.C. 2015. P. 23

⁶ Ibid., P. 26.

En conclusión, para Guzmán, “los empresarios colombianos argumentan que conocen como administrar sus Pymes basado en conocimientos empíricos”.⁷ Pero, al contrario, se observa que presentan grandes inconsistencias que son materializadas en necesidades y es claro que los empresarios desconocen la metodología de la planeación estratégica y las diferentes herramientas de diagnóstico empresarial con las cuales se generan estrategias y planes que ayudarían a mejorar el desempeño.

“A su vez la planeación estratégica permite superar las debilidades basadas en la carencia de competencias o conocimientos por parte de los empresarios colombianos, lo cual conllevará al éxito de las Pymes frente a competitividad de la inversión extranjera con la implementación de los tratados de libre comercio.”⁸

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa define las características de cómo estará organizada y compuesta, posee principalmente 3 funciones básicas, como principal función y la más fundamental, las estructuras están y se tienen para producir resultados acordes con la organización y alcanzar los objetivos propuestos por esta. Como segunda función las estructuras están impuestas por la organización para minimizar y regular la influencia de los diferentes pensamientos individuales que se tienen adentro de una organización, es por esto que la estructura organizacional es impuesta para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias y requerimientos de la organización y no al revés.

Por última función se tiene que las estructuras “son el medio en el cual indica el flujo de poder y a su vez determina y especifica cuáles son las posiciones que lo tienen. A partir de la toma de decisiones se debe tener en cuenta que el flujo de información que se necesita es el que determina la estructura.”⁹

Es por esto que la estructura organizacional es fundamental para todas las empresas porque establece la autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama entre otras, mediante una correcta estructura se permiten establecer las funciones y los departamentos con el fin de producir productos y servicios para alcanzar las metas y objetivos.

⁷ Ibid., P. 26

⁸ Ibid., P. 27

⁹ HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Procesos. State University of New York. Ed. 3. Editorial Prentice/Hall. 1996.

1.4. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros de una organización, denominados también estados contables son aquellos que permiten conocer la situación económica y financiera de una organización durante un determinado período de tiempo. Los estados financieros son los distintos elementos que conforman las cuentas y reflejan el valor en el momento en el que se encuentra cada organización antes, durante y después del ejercicio económico.

Estos estados financieros proporcionan a los usuarios la información útil para cualquier tipo de toma de decisiones, es esta la razón por la cual se resume la información de las operaciones registradas en la contabilidad para luego llevar a cabo este tipo de procesos. Los estados financieros son este tipo de resúmenes de información financiera en la cual incluya todo tipo de información, esta información debe ser ordenada y presentada de forma convencional y debe ser equiparable de una empresa a otra.

Los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes:

1. Balance general: también denominado balance de situación, o estado de situación patrimonial, es el estado financiero en el que muestra la situación de la empresa en un periodo específico de tiempo, generalmente un año. Es el más importante para comprender de forma exacta cómo está la empresa. Es como una fotografía del momento actual de la empresa, económicamente hablando.
2. Estado de resultados: llamado igualmente estado o cuenta de ganancias y pérdidas. Aquí se muestran todos los ingresos y gastos que ha tenido la empresa durante el tiempo que se está examinando. Ayuda a comprender la situación financiera de la empresa y la liquidez de la que se dispone.
3. Estado de cambios en la situación financiera: este estado contable solo es obligatorio en algunos países, por lo que su uso es minoritario a nivel mundial. Un ejemplo de ello es que la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) no la incluye dentro de los estados financieros básicos.
4. Estado de cambios en el patrimonio neto: en este estado financiero se engloban todos los movimientos que haya realizado a la empresa y que afectan a su patrimonio.
5. Estado de flujos de efectivo: aquí se muestran todas las variaciones de efectivo que se han realizado en la empresa. Se pueden ver las fuentes del efectivo y la forma en que se ha aplicado en la organización.

Toda esta información se suele presentar en un informe financiero en el que se muestran todos los datos importantes que contienen los diferentes estados

financieros y que sirve para conocer cómo está la empresa en términos financieros. Para el presente trabajo solo se realizara una proyección de la empresa SERRATO SERVICIOS SAS en cuanto a los flujos de caja a 4 años a partir del 2018 para así realizar el estado de resultados (ganancias y pérdidas) de la proyección de los flujos de caja y la verificación de la rentabilidad de la operación por medio de VPN (valor presente neto) y TIR (tasa interna de retorno).

1.5. NORMATIVIDAD Y MARCO LEGAL

Una licitación pública es el proceso mediante el cual una entidad pública convoca de forma abierta y publica para que en igualdad de oportunidades se presenten ofertas y mediante criterios de evaluación específicos se seleccionen entre ellas la más favorable a los intereses de dicha entidad. Las adquisiciones públicas son el proceso por el cual el estado adquiere bienes y servicios para convertirlos en desarrollo para el país a través de obras públicas. La importancia de las adquisiciones públicas es indiscutible sobre todo su parte política, pues la transparencia y eficiencia de las adquisiciones públicas son las que determinan el nivel de confianza de los ciudadanos en su estado y la gobernabilidad general.

Planear el futuro de la compañía en cierto horizonte de tiempo es un acto responsable indispensable para generar una identidad y una fuerza de trabajo de las personas que la conforman. SERRATO SERVICIOS SAS es una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipo de oficina que ha logrado la consecución de varios contratos a lo largo del tiempo con prácticas empíricas en las cuales no se ven reflejada la formalidad de una estrategia corporativa con lo que se evidencia la falta de competencia en el tema y más que una debilidad representa para las directivas una oportunidad de mejora que conlleve a la generación de ventajas competitivas.

La planeación es la parte inicial del proceso de desarrollo y crecimiento que usualmente solo las grandes empresas son las que la implementan no obstante teniendo en cuenta que las pymes representan un mayor porcentaje de la economía nacional y sus mayores dificultades se concentran en la incapacidad para cumplir los requerimientos específicos de empresa, obsolescencia tecnológica, pérdida de mercado, inadecuada estructura financiera, formación administrativa inapropiada, falta de recursos, ingresos y rentabilidad. Por lo tanto para SERRATO SERVICIOS SAS es una prioridad estar al nivel de las grandes empresas para competir por la adjudicación de contratos públicos.

La empresa SERRATO SERVICIOS SAS nació en el año 2015 a partir de una idea familiar y la necesidad de tener una empresa propia por parte de los propietarios. Se constituye oficialmente la sociedad en julio de 2015 generando el acta de constitución de la empresa y la matrícula en cámara y comercio. A partir de la constitución oficial de la empresa, empezó en la consecución de contratos pequeños

en una oportunidad dada por la universidad distrital Francisco José de Caldas para adquirir materiales y equipo de oficina. El marco legal de la contratación pública en Colombia se encuentra previsto en las leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, y el decreto 1510 de 2013. Éstas normas establecen los procedimientos para contratar y las modalidades de selección del contratista.¹⁰

¹⁰ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO, Contratación Pública, [sitio web] Bogotá D.C. Disponible en línea: http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/cincopasos/c2.html_2013.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el medio en el que se mueven las empresas, el factor principal para determinar el éxito o fracaso de la operación es la habilidad para enfrentar oportunamente el cambio, los cambios de gusto del consumidor, condiciones políticas, desarrollos tecnológicos, tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y deben ser considerados en el proceso de gestión empresarial y planeación. El direccionamiento estratégico o planeación estratégica sirve de punto de partida para habilitar a la compañía a reaccionar oportunamente ante los factores externos dirigiendo sus capacidades internas para satisfacer sus demandas externas.

2.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

2.1.1. POAM (perfil oportunidades y amenazas en el medio)

El examen del medio es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa SERRATO SERVICES SAS, se seleccionan grupos estratégicos de áreas de análisis que para el presente trabajo serán tecnológicos, políticos, económicos y sociales. Mediante esta matriz se identificó si los factores actúan como oportunidad o amenaza y se categoriza el impacto de esta como alto, medio o bajo.

Con la elaboración de este perfil se realizó un análisis de las variables que actúan con impacto alto y la manera cómo éstas afectan a la empresa SERRATO SERVICES SAS.

Tabla 1. Factores POAM.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	L	E	A	L	E	A	L	E	A
	T	D	J	T	D	J	T	D	J
O	I	O	O	I	O	O	I	O	
O	O			O			O		
FACTORES ECONÓMICOS									
Política fiscal.					X			X	
Creación de nuevos impuestos.				X			X		
Tendencia a reducir la inflación.	X							X	
Modelo neoliberal del gobierno.		X					X		
Expectativa de crecimiento de PIB.	X						X		
FACTORES POLÍTICOS									
Asignación de contratos como pago de favores políticos.				X			X		
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.				X					X
Renovación clase dirigente.		X							X
FACTORES SOCIALES									
Paz social.	X						X		
Participación de grandes empresas en licitaciones.				X			X		
Incremento índice de empleo.			X					X	
Incoherencia medios de comunicación.				X			X		
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Aceptabilidad de productos de alta tecnología.	X						X		
Resistencia a cambios tecnológicos				X			X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico.		X					X		
Tecnología proveniente de países como China.		X							X

Para tener en cuenta en el perfil POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) hay que tener presente que los factores económicos favorecen el futuro y la consolidación de la empresa SERRATO SERVICIOS SAS al tener en cuenta que en Colombia que es el país donde va a operar la empresa tiene una política neoliberal de desarrollo de la empresa privada y por ende no va a haber o presentarse situaciones en las cuales el estado vaya a expropiar o tomar el control de la

empresa. También se mira con buenos ojos que a partir de la actual situación del país y el desarrollo del tratado de paz la expectativa de crecimiento e inversión que pueda traer consigo este.

En este país que afronta día a día casos de corrupción y desfalcos al estado se presenta como una grave amenaza que al momento de licitar o realizar las propuestas de licitación, la aceptación de estas no sea por un medio transparente y se pierda la oportunidad de obtener el contrato. Además hay muchos contratos fantasmas que las instituciones y políticos crean con el fin de extraer la “tajada” como es popularmente dicho. Debido a esto se da la renovación de la clase dirigente para evitar estas malas costumbres y así dar más transparencia a los procesos licitatorios.

La participación por parte de las grandes empresas cuya razón social es proveer al estado de los bienes y servicios que necesita se ve como una gran amenaza porque estas ya tienen una experiencia en el mercado y por su tamaño son capaces de reducir los precios creando una competencia más agresiva. A su vez el incremento del índice de empleo se considera como una oportunidad porque es a partir de esto que se crean necesidades por parte de la comunidad y es aquí donde SERRATO SERVICES SAS interviene para así mismo satisfacerlas. A partir de los desfalcos antes mencionados se presenta una amenaza por parte de los medios de comunicación a que siempre haya dudas y cuestionamientos a las empresas encargadas de proveer al estado en los diferentes productos y servicios en cuanto a las formas de contratación y valores de estos contratos.

En cuanto a los factores tecnológicos cada día se presentan avances tecnológicos generando para SERRATO SERVICES SAS la oportunidad de satisfacer las necesidades de compañías que quieran contar en su equipo de oficina con las últimas novedades aceptando así los cambios tecnológicos de última generación que traigan las diferentes empresas de computadores y otros. También es un factor que contribuye a que la compañía cuente con un portafolio más amplio de productos para poder presentar a su clientela, aunque hay que tener en cuenta el impacto que puedan traer estos cambios tecnológicos a las diferentes empresas y compañías que los quieran adquirir y la resistencia a modernizar y adaptarse a estas.

2.1.2. PCI (perfil capacidad interna)

Con el perfil de capacidad interna se establecen las fortalezas y debilidades que tiene la empresa SERRATO SERVICES SAS para así determinar las áreas en las que la empresa requiere mayor enfoque y atención. De esta manera la compañía hace un diagnóstico estratégico y de esta forma involucrar los factores que afectan la operación corporativa. De este modo el PCI examina cinco categorías que son la

capacidad directiva, capacidad competitiva (de mercadeo), capacidad financiera, capacidad tecnológica (de producción) y la capacidad de talento humano.

Tabla 2. Capacidades PCI.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	L	E	A	L	E	A	L	E	A
	T	D	J	T	D	J	T	D	J
	O	I	O	O	I	O	O	I	O
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Comunicación y control gerencial.					X		X		
Evaluación y pronóstico del medio.			X				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				X			X		
Orientación empresarial.		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación.						X		X	
Efectividad de producción y entrega.	X							X	
Valor agregado al producto.							X		
Nivel de integración y coordinación con otras áreas.					X				X
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento.		X							X
Pertenencia.		X						X	
Motivación.							X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad y satisfacción del cliente.		X					X		
Uso del ciclo de vida y ciclo de reposición del producto.				X			X		
Bajos costos de ventas y distribución.		X						X	
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Habilidad para competir con precios.						X	X		
Estabilidad de costos.		X						X	
Acceso a capital cuando se requiere.					X		X		
Liquidez, disponibilidad de fondos.				X				X	

Como primera parte de la explicación del PCI (perfil capacidades internas) se tienen en cuenta las diferentes capacidades que SERRATO SERVICES SAS tiene como compañía y se observa que a nivel directivo la empresa en cuanto a su comunicación y control debe fortalecer las vías de comunicación entre los diferentes departamentos para así lograr efectividad en todas las áreas. Se tiene un conocimiento del medio en el cual se tiene claro la misión y visión de la empresa, es decir donde esta y hacia dónde se dirige la compañía en el desarrollo de su

actividad. Sin embargo, en cuánto a las condiciones adversas que se presenten no hay una estrategia a seguir, por lo cual al atravesar una situación difícil la empresa se vería en grandes dificultades y no hay un procedimiento específico para adoptar, es por esto que se debe implementar el plan estratégico.

Las capacidades tecnológicas expresan lo que la compañía posee o desea obtener y los diferentes medios con los cuales quiere alcanzar estas capacidades. En cuanto a la innovación SERRATO SERVICES SAS no ha adecuado ningún proceso y es por esto que esta actividad se califica como nula. A partir de la consolidación y el desarrollo de la empresa, este se verá reflejado en la optimización de ciertos procesos para dar valor agregado a estos. Es por esto que con el pasar del tiempo y la consolidación de la empresa como proveedor del estado se verán mejoras en cuanto a la interrelación de los diferentes departamentos y la capacidad de dejar su marca en cada proceso que se haga.

Es muy importante tener en cuenta la capacidad del talento humano porque debido a este es que se realiza en si la operación de la empresa. Empezando por las directivas hay que tener en cuenta que son jóvenes y cuentan con poca experiencia en el mercado de los contratos pero poco a poco a través de la misma operación se va adquiriendo y creciendo en este ámbito. Hay un sentido de pertenencia y motivación que cubre estos faltantes, con un gran nivel académico las directivas buscan todo tipo de ayudas y establecer estrategias para la consolidación de las propuestas que finalmente participarán en la licitación.

En la capacidad competitiva es donde se ve reflejada la fortaleza más importante de la empresa que es generar la lealtad y satisfacción en el consumidor a partir de las buenas prácticas de atención al cliente y la buena presentación de la documentación correspondiente a cada uno de los contratos.

En cuanto a los productos se presenta una debilidad para la empresa que es retenerlos y es preocupante porque para el stock pueden volverse obsoletos mientras estén ahí.

Al ser una empresa pequeña SERRATO SERVICES SAS tiene la capacidad de tener bajos costos de ventas y distribución y competir directamente con las grandes compañías dedicadas a proveer al estado de bienes y servicios. SERRATO SERVICES SAS cuenta con proveedores que son capaces de suplir las diferentes necesidades y servicios que al momento se estén buscando.

La capacidad financiera que en un principio se vio muy limitada y de este mismo modo afectó la operación hace que se busque fortalecer esta parte y buscar liquidez para así mismo poder participar en los contratos y no verse limitados en este aspecto.

3. PLANTEAMIENTO PRIMERA FASE.

3.1. MISIÓN

Ofrecer un servicio de alta calidad con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes a partir de la comercialización y distribución de artículos y equipos de oficina teniendo a disposición el personal y la tecnología necesaria para adquirir mayor participación en este mercado altamente competitivo.

3.2. VISIÓN

Ser reconocida como una compañía con prestigio en la participación de la contratación de empresas y entidades estatales contribuyendo al desarrollo del país, además ser líderes en la prestación de servicios y comercialización de materiales y equipos de oficina para lograr el desarrollo integral de los colaboradores y la comunidad en general.

3.3. VALORES CORPORATIVOS

Para la empresa SERRATO SERVICES SAS es primordial actuar bajo los parámetros de calidad, transparencia y compromiso en cada uno de los procesos que se realizan en la empresa y alcanzar la participación en las licitaciones de la contratación estatal. Actuando de esta manera y entregando a sus clientes la mejor atención, contribuye al desarrollo del país entregando equipos y materiales de oficina en zonas donde antes el conflicto armado no permitía que llegasen estos bienes y servicios, siendo aliados de las entidades estatales y el progreso del país.

4. ANÁLISIS DOFA

Aquellos factores que a partir del perfil de capacidades internas y perfil de oportunidades y amenazas en el medio fueron considerados como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas serán analizados, para así generar las correspondientes estrategias buscando consolidar la planeación estratégica de la empresa SERRATO SERVICES SAS.

Al realizar la proyección financiera se analizará cuáles de estas estrategias son viables y en cuánto tiempo se pueden realizar.

4.1. MATRIZ DOFA

Cuadro 1. Matriz DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Modelo neoliberal del gobierno. Expectativa de crecimiento de PIB. Paz social. Aceptabilidad de productos de alta tecnología. Velocidad en el desarrollo tecnológico.	Evaluación y pronóstico del medio. Orientación empresarial. Valor agregado al producto. Motivación. Lealtad y satisfacción del cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Comunicación y control gerencial. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Uso del ciclo de vida y ciclo de reposición del producto. Habilidad para competir con precios. Acceso a capital cuando se requiere.	Creación de nuevos impuestos. Asignación de contratos como pago de favores políticos. Participación de grandes empresas en licitaciones. Incoherencia medios de comunicación. Resistencia a cambios tecnológicos.

5. PLANTEAMIENTO SEGUNDA FASE.

5.1. ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES-AMENAZAS).

Cuadro 2. Estrategias DA.

	AMENAZAS
	<p>Creación de nuevos impuestos. Asignación de contratos como pago de favores políticos. Participación de grandes empresas en licitaciones. Incoherencia medios de comunicación. Resistencia a cambios tecnológicos.</p>
DEBILIDADES	<p>Al adquirir contratos y generar actividad la empresa se consolidará en los diferentes procesos internos y estará preparada para los diferentes cambios que traiga consigo el mismo mercado. A partir de esto la compañía puede acceder a servicios financieros y suscribir capital para así mismo poder competir y adquirir los contratos.</p>
<p>Comunicación y control gerencial. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Uso del ciclo de vida y ciclo de reposición del producto. Habilidad para competir con precios. Acceso a capital cuando se requiere.</p>	

5.2. ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)

Cuadro 3. Estrategias DO.

	OPORTUNIDADES
	<p>Evaluación y pronóstico del medio. Orientación empresarial. Valor agregado al producto. Motivación del talento humano. Lealtad y satisfacción del cliente.</p>
DEBILIDADES	<p>El valor agregado que se da al producto y servicio que presta la compañía es la mejor forma de competir frente a las diferentes empresas que proveen de productos y servicios el estado. Ante los diferentes avances tecnológicos aumentaran el portafolio de productos para ofrecer hacia los clientes.</p>
<p>Comunicación y control gerencial. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Uso del ciclo de vida y ciclo de reposición del producto. Habilidad para competir con precios. Acceso a capital cuando se requiere.</p>	

5.3. ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)

Cuadro 4. Estrategias FA.

	<p>AMENAZAS</p> <p>Creación de nuevos impuestos. Asignación de contratos como pago de favores políticos. Participación de grandes empresas en licitaciones. Incoherencia medios de comunicación. Resistencia a cambios tecnológicos.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Modelo neoliberal del gobierno Expectativa de crecimiento de PIB Paz social Aceptabilidad de productos de alta tecnología Velocidad en el desarrollo tecnológico</p>	<p>Con la estabilidad al país que traerá la consolidación del proceso de paz se reactivará la economía y el estado podrá intervenir zonas donde por el conflicto no era posible llegar y la empresa podrá suplir las necesidades de productos y servicios de la comunidad en estas áreas.</p> <p>Implementar los distintos indicadores en los diferentes departamentos de la empresa para medir la eficiencia de operación.</p>

5.4. ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)

Cuadro 5. Estrategias FO.

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Evaluación y pronóstico del medio. Orientación empresarial. Valor agregado al producto. Motivación. Lealtad y satisfacción del cliente.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Modelo neoliberal del gobierno. Expectativa de crecimiento de PIB. Paz social. Aceptabilidad de productos de alta tecnología. Velocidad en el desarrollo tecnológico.</p>	<p>Afianzar la empresa a través de la consolidación de la organización proveyendo al estado de bienes y servicios. Crear un programa de capacitación a clientes para explicar los avances tecnológicos y sus ventajas para ayudar al proceso de adaptación a nuevas tecnologías.</p>

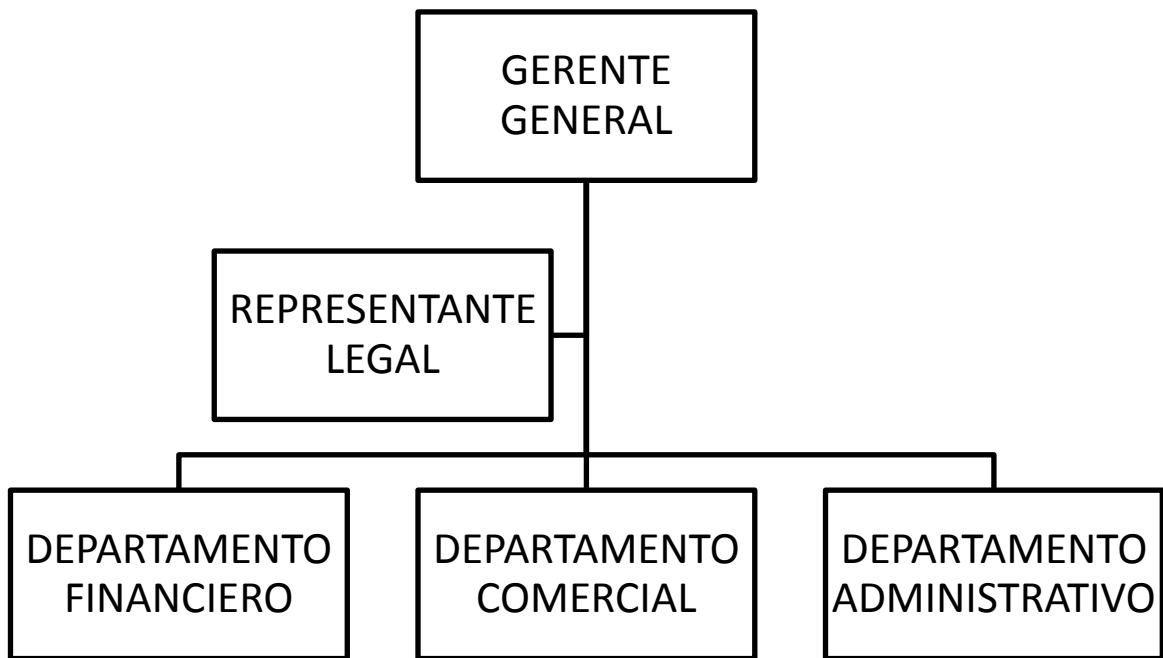
A partir de las anteriores estrategias postuladas para cada relación DOFA se dan los siguientes objetivos principales para el desarrollo de la planeación estratégica.

- Incrementar las ventas en 20% año tras año, y consolidarse en el mercado como una empresa líder dentro de los proveedores de bienes y servicios del estado.
- Generar compromiso y aumento de la satisfacción de cada uno de los clientes ofreciendo productos de última tecnología y servicios con la mejor atención y servicio al cliente para así generar lealtad en la clientela.
- Responder a los cambios del entorno de manera inmediata para ser capaces de generar estrategias que permitan continuar y consolidarse como proveedor de materiales y equipos de oficina del gobierno para así contribuir al desarrollo del país.

6. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa SERRATO SERVICES SAS es una empresa familiar con menos de dos años de experiencia de estar consolidada en el mercado y al ser familiar la empresa en sus cargos directivos está ocupada por miembros de la familia como lo son el gerente general, representante legal, director administrativo y financiero. Debido a que la compañía es pequeña no hay especificación de las funciones de cada cargo sino que se tiene una asignación de tareas al personal y se exige la coordinación entre ellos para la realización. Para organizar las funciones de la compañía se debe poseer claridad de quien, como y cuando se realizan las funciones.

Figura 1. Organigrama SERRATO SERVICES SAS.



Para la empresa SERRATO SERVICES SAS se propone el anterior organigrama presentado en la **Figura 1**, donde los jefes de cada departamento tendrán como jefe inmediato a la gerencia conformada por el gerente general y el representante legal y estos serán los encargados de aprobar las decisiones en la compañía. La comunicación se debe dar entre las líneas de poder tanto vertical como horizontalmente para propiciar el trabajo en equipo creando una sinergia entre el equipo de colaboradores y lograr el desarrollo de los objetivos propuestos.

7. OFERTA Y DEMANDA

Las organizaciones, dependiendo de los productos y servicios que ofrezcan y los mercados que abarquen tienen diferentes tipos de clientes, unos llegan directamente al consumidor final y otros lo hacen a través de intermediarios, tanto en una parte como la otra es necesaria que exista claridad en establecer quienes son los clientes.

Un cliente es para una organización alguien a quien es indispensable satisfacer ciertas necesidades y expectativas, al que se le puede llamar cliente, consumidor o usuario.

La operación de SERRATO SERVICES SAS se especializará en abarcar el mercado de las licitaciones por parte del estado y todo lo relacionado con la contratación pública teniendo en cuenta los proyectos vigentes de cada administración en sus diferentes magnitudes (municipal, departamental o nacional), para así contribuir al desarrollo del país puesto que ve en este las facilidades para consolidar la empresa y abrir un mercado hacia el público en general estableciendo un local comercial, también es importante enfocar las actividades hacia las contrataciones para empresas petroleras, buscando la diversificación de las actividades de la compañía.

8. ESTADOS FINANCIEROS.

8.1. PROYECCIÓN FINANCIERA

Para la realización de la proyección financiera de 4 años se tuvo en cuenta los valores de ventas de años anteriores, puesto que es una empresa muy pequeña y con pocos contratos adquiridos en su participación en la contratación estatal no son grandes valores. Es por esto que a través de la implementación de la planeación estratégica con sus objetivos y estrategias se plantea como objetivo principal para el año 2018 la consecución de contratos por un valor de \$50'000.000 (COP) y a partir de este la realización de medición de las decisiones que se pueden tomar e implementar a partir del plan estratégico del presente trabajo, esto se da porque a partir de las cifras proyectadas se realiza un presupuesto de trabajo e implementación de control de gastos.

A partir de la consolidación de los primeros años como resultado de las estrategias del plan estratégico se espera que los valores de ventas crezcan en 20% anual a partir del 2019. En la **Tabla 3**, se presenta el incremento de porcentaje y ventas desde el año 2018 hasta el año 2021

Tabla 3. Porcentaje de incremento anual de ventas.

AÑO	PORCENTAJE DE INCREMENTO (%)	DE	VENTAS (COP)	TOTALES
2018	20		50'000.000	
2019	20		60'000.000	
2020	20		72'000.000	
2021	20		86'400.000	

Para establecer los aumentos porcentuales de ventas anuales las directivas establecieron la forma más considerable para obtener rendimientos y el monto de la inversión sería a través de la entidad bancaria BANCO CAJA SOCIAL con un crédito de libre inversión a una tasa de 31.50%¹¹ EA a 4 años por un valor de 40'000.000 COP para realizar la inversión inicial de la empresa, este dinero se destinara a las compras de materia prima y equipo de oficina y para tener una base para reflejar todas las garantías ante los entes estatales que buscan adquirir bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. En la **Tabla 4**, se presenta la tabla de amortización del crédito destinado a la compra de materia prima, adicionalmente se tiene en cuenta un porcentaje de inflación para el aumento de los costos y gastos anuales para la proyección de los estados financieros y que será del 7% en los que se verán reflejados servicios, aumento del salario mínimo en los costos de personal y otros.

¹¹ Banco Caja Social BCSC tarifa Préstamos libre inversión vigencia a partir de 5 de julio de 2017. Consultado el 15 de septiembre de 2017.

8.1.1. Tabla de amortización del préstamo Banco Caja Social.

Tabla 4. Tabla amortización pagos mensuales.

PERIODO	SALDO	INTERES	CUOTA	AMORTIZACION
0	40000000			
1	39536089.6	923283.35	1387193.76	463910.41
2	39061471.2	912575.34	1387193.76	474618.43
3	38575897.6	901620.15	1387193.76	485573.61
4	38079115.9	890412.1	1387193.76	496781.66
5	37570867.5	878945.35	1387193.76	508248.42
6	37050887.6	867213.91	1387193.76	519979.85
7	36518905.6	855211.7	1387193.76	531982.07
8	35974644.2	842932.44	1387193.76	544261.32
9	35417820.2	830369.76	1387193.76	556824.01
10	34848143.6	817517.1	1387193.76	569676.67
11	34265317.6	804367.77	1387193.76	582825.99
12	33669038.8	790914.93	1387193.76	596278.83
13	33058996.6	777151.58	1387193.76	610042.19
14	32434873.3	763070.53	1387193.76	624123.23
15	31796344	748664.47	1387193.76	638529.3
16	31143076.2	733925.88	1387193.76	653267.88
17	30474729.5	718847.1	1387193.76	668346.67
18	29790956	703420.26	1387193.76	683773.5
19	29091399.6	687637.34	1387193.76	699556.42
20	28375695.9	671490.12	1387193.76	715703.64
21	27643472.4	654970.19	1387193.76	732223.57
22	26894347.6	638068.95	1387193.76	749124.82
23	26127931.4	620777.59	1387193.76	766416.18
24	25343824.7	603087.1	1387193.76	784106.66
25	24541619.2	584988.29	1387193.76	802205.48
26	23720897.2	566471.71	1387193.76	820722.05
27	22881231.2	547527.74	1387193.76	839666.02
28	22022183.9	528146.5	1387193.76	859047.27
29	21143308	508317.9	1387193.76	878875.87
30	20244145.9	488031.61	1387193.76	899162.15
31	19324229.2	467277.07	1387193.76	919916.69
32	18383078.9	446043.48	1387193.76	941150.28
33	17420204.9	424319.77	1387193.76	962873.99
34	16435105.8	402094.63	1387193.76	985099.13
35	15427268.5	379356.49	1387193.76	1007837.27
36	14396168.3	356093.51	1387193.76	1031100.26
37	13341268.1	332293.56	1387193.76	1054900.2
38	12262018.6	307944.27	1387193.76	1079249.49
39	11157857.7	283032.94	1387193.76	1104160.82
40	10028210.6	257546.61	1387193.76	1129647.15
41	8872488.81	231472	1387193.76	1155721.76
42	7690090.58	204795.53	1387193.76	1182398.23
43	6480400.13	177503.32	1387193.76	1209690.45
44	5242787.51	149581.14	1387193.76	1237612.62
45	3976608.21	121014.46	1387193.76	1266179.3
46	2681202.85	91788.4	1387193.76	1295405.36
47	1355896.84	61887.75	1387193.76	1325306.01
48	0	31296.92	1387193.76	1355896.84

Con la tabla de amortización se especifica el pago de las cuotas mensuales para el préstamo y se aclara el valor que se destina a bajar el saldo y a intereses.

8.2. ESTADO DE RESULTADOS.

Tabla 5. Estado de resultados años proyectados.

	2018	2019	2020	2021
VENTAS.	\$ 50,000,000	\$ 60,000,000	\$ 72,000,000	\$ 86,400,000
COSTOS.	\$ 20,000,000	\$ 21,400,000	\$ 22,898,000	\$ 24,500,860
Utilidad bruta.	\$ 30,000,000	\$ 38,600,000	\$ 49,102,000	\$ 61,899,140
GASTOS.				
Asesoría contable.	\$ 200,000	\$ 214,000	\$ 228,980	\$ 245,009
Servicios públicos.	\$ 2,000,000	\$ 2,140,000	\$ 2,289,800	\$ 2,450,086
Utilidad operacional	\$ 27,800,000	\$ 36,246,000	\$ 46,583,220	\$ 59,204,045
GASTOS FINANCIEROS (intereses)	\$ 10,315,364	\$ 8,321,111	\$ 5,698,669	\$ 2,250,157
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17,484,636	\$ 27,924,889	\$ 40,884,551	\$ 56,953,888
IMPUESTO RENTA CREE	\$ 5,769,930	\$ 9,215,213	\$ 13,491,902	\$ 18,794,783
UTILIDAD NETA	\$ 11,714,706	\$ 18,709,676	\$ 27,392,649	\$ 38,159,105

A partir del estado de resultados se demuestra a partir de la proyección realizada para cuatro años a partir del 2018 que para cada uno de estos años se obtendrán ganancias y a partir de esto generar la consolidación de la empresa como proveedor de bienes y servicios del gobierno para contribuir al desarrollo del país.

8.3. FLUJO DE CAJA

Tabla 6. Proyección flujo de caja.

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA.	\$ 11,714,706.18	\$ 18,709,675.56	\$ 27,392,649.38	\$ 38,159,105.29
Abono a capital.	\$ 6,330,961.25	\$ 8,325,214.04	\$ 10,947,656.46	\$ 14,396,168.25
Depreciación.	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
Inversión inicial.	-40'000.000			
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (40,000,000.00)	\$ 4,383,744.94	\$ 9,384,461.52	\$ 15,444,992.92

Tabla 7. Valores de TIO, VPN y TIR.

TIO	5%
VPN	\$ 10,302,361.50
TIR	9%

Para el flujo de caja se debe tener en cuenta que es el método más importante para valorar un proyecto y determinar la factibilidad de este, a través del flujo de caja se determina el total de las entradas y salidas de la operación. Para esto se utilizó el método de VPN (Valor Presente Neto) que determinó que el proyecto genera ganancias para este plan de inversión a partir del descuento de flujos netos de efectivo en cada periodo durante el tiempo de análisis, que para este proyecto se realiza una proyección a cuatro años comparando con una Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), es decir realizar una comparación y al final realizar un sacrificio económico para la mejor alternativa de inversión que el inversionista realizaría para evaluar la mejor propuesta.

Para realizar el VPN se toma en cuenta que el valor arrojado por los cálculos es mayor a 0 indicando que es viable esta propuesta. Se compara la TIR contra un TIO que es la tasa del 5%, que es una propuesta de realizar otro tipo de operación en la industria del transporte público y de igual manera se da la opción de participar en la contratación estatal como la de mayor criterio de viabilidad. Esta operación mide la rentabilidad anual de un proyecto de inversión. Para la realización de la planeación estratégica y también estrategias y objetivos de la empresa SERRATO SERVICES SAS se demuestra que tendrá una tasa interna de retorno del 9% efectivo anual.

9. CONCLUSIONES

- ❖ La empresa SERRATO SERVICIOS SAS es una empresa comercializadora cuyas actividades económicas organizadas están dedicadas a la compra y venta de materiales y equipo de computación y oficina, la compañía cumple la función de ser intermediaria entre los productores y los consumidores finales que es el estado adquiriendo bienes y servicios a través de los procesos de licitación.
- ❖ Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado por el PCI y POAM se evaluaron las capacidades internas y externas en las cuales evidenciaron la necesidad de la implementación y realización de una planeación estratégica para consolidar la empresa como proveedora del estado a través de la contratación pública y el conocimiento de toda la normatividad y regulación.
- ❖ La estructura organizacional de la empresa SERRATO SERVICIOS SAS permite que se tenga una comunicación vertical y horizontal entre las líneas de mando estableciendo la asignación de tareas y coordinación entre los diferentes departamentos para la consecución de los contratos liderados por las directivas.
- ❖ Para la proyección de los flujos de caja por cuatro años a partir de 2018 se considera un aumento del 20% anual en las ventas y a partir de esto se desarrolla el balance general y el estado de resultados y por medio de los indicadores de rentabilidad VPN y TIR expresan que la operación de la empresa SERRATO SERVICIOS SAS es rentable.
- ❖ Por medio de la planeación estratégica se generaron una serie de estrategias a partir de la matriz DOFA con las cuales se planea la consolidación de la empresa SERRATO SERVICIOS SAS como proveedora de bienes y servicios a través de la contratación pública y así lograr una competencia directa con las grandes empresas dedicadas a esta misma actividad.
- ❖ Con la planeación estratégica en la primera fase de su planteamiento se pudo formular la misión y visión para así expresar a los interesados a que se dedica la empresa SERRATO SERVICIOS SAS y hacia dónde se dirige.

10. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la empresa SERRATO SERVICES SAS aplicar el plan estratégico aplicado en el presente trabajo para la consolidar la empresa como proveedor del estado para contribuir al desarrollo y progreso del país.
- ❖ Se recomienda a empresas con el mismo modelo y enfoque de negocios similar al de la empresa SERRATO SERVICES SAS aplicar el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO CAJA SOCIAL BCSC tarifa Préstamos libre inversión vigencia a partir de 5 de Julio de 2017. Consultado el 15 de septiembre de 2017.

BINMORE, Ken. Teoría de Juegos. Madrid: McGraw-Hill, 1993. P. 125

CHANDLER Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Brookline, Massachusetts. 1962. P. 94.

GUZMÁN ROJAS, Jairo Mauricio. El valor de la planeación estratégica para las pymes de la Industria gráficas frente a los efectos de los tratados de libre comercio. Universidad militar Nueva Granada, facultad de estudios a distancia programa de administración de empresas diplomado en alta Gerencia. Bogotá D.C. 2015. P. 23

HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Procesos. State University of New York. Ed. 3. Editorial Prentice/Hall. 1996.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Ed. 2. Mc-Graw Hill, 1995.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO, Contratación Pública, [sitio web] Bogotá D.C. Disponible en línea: <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/cincopasos/c2.html> 2013.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D.C. 3R editores, 2008 p 55-83.