

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISETRONIC LTDA**

**NATALIA LÓPEZ QUINTERO**

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

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISETRONIC LTDA**

**NATALIA LÓPEZ QUINTERO**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas**

**Orientador  
RAFAEL VARGAS BARRERA  
Magister en finanzas**

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

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Marzo de 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

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

## DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme con aquellas personas que me han acompañado y apoyado durante esta etapa que finaliza.

A mis padres, Parmenio y María del Socorro, por su apoyo incondicional y por haberme proporcionado los valores y lecciones de vida que me han permitido crecer personal y profesionalmente.

A mis hermanos Diana Carolina y Jorge Andrés, ya que con su ejemplo aprendí que el esfuerzo, la dedicación y el compromiso son el camino para lograr las metas que uno se propone en la vida.

A mis sobrinos, Jorge Andrés y Samuel, por la alegría y el cariño que contagian.

A mi novio, Jose David, por estar en todo momento y enseñarme que todo tiene solución y que los obstáculos solo son una enseñanza.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por guiarme e iluminarme

A mis padres, hermanos, sobrinos y novio por su apoyo a lo largo de este proyecto.

A la empresa DISETRONIC LTDA por permitirme realizar el proyecto

## CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	20
1. MARCO TEORICO	21
1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS – HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	21
1.1.1 Principios de la administración científica	21
1.1.2 Teoría Clásica	22
1.1.3 Teoría de las relaciones humanas	23
1.1.4 Teoría Burocrática de la administración	24
1.1.5 Historia de la planeación	24
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
1.3 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	27
1.4 PLANEACION ESTRATEGICA	28
1.5 GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS	33
1.5.1 Las cinco fuerzas de Porter	34
1.6 CARACTERISTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	34
1.6.1 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar	35
1.7 SECTOR DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: SEGURIDAD ELECTRONICA EN COLOMBIA	36
2. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA	38
2.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	38
2.2 ORGANIGRAMA	39
2.3 MISIÓN	39
2.4 VISIÓN	39
2.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	39
2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS	39
2.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	40
2.8 CLIENTES	42
3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	43
3.1 ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA	43
3.2 ANALISIS EXTERNO	43
3.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM	43
3.2.2 Matriz de evaluación del entorno – MEE	47
3.3 ANALISIS INTERNO	48
3.3.1 Perfil de capacidad interna - PCI	48
3.3.2 Matriz de evaluación interna – MEI	52
3.4 DOFA	54



4. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
5. PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA	63
5.1 MISION	64
5.2 VISION	65
5.3 POLITICA	65
5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	65
6. PROYECCIÓN FINANCIERA	66
6.1 ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA	70
6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO	71
6.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD	72
7. CONCLUSIONES	74
8. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	82

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1.</b> Formas de estructurar los departamentos de una organización	26
<b>Cuadro 2.</b> Clientes de la empresa DISETRONIC LTDA	42
<b>Cuadro 3.</b> Perfil de oportunidades y amenazas del medio	44
<b>Cuadro 4.</b> Matriz MEE	48
<b>Cuadro 5.</b> Perfil de capacidad interna	49
<b>Cuadro 6.</b> Matriz MEI	53
<b>Cuadro 7.</b> Matriz DOFA para la empresa DISETRONIC LTDA	55
<b>Cuadro 8.</b> Estrategias a partir de debilidades y oportunidades	56
<b>Cuadro 9.</b> Estrategias a partir de fortalezas y oportunidades	57
<b>Cuadro 10.</b> Estrategias a partir de debilidades y amenazas	58
<b>Cuadro 11.</b> Estrategias a partir de fortalezas y amenazas	59
<b>Cuadro 12.</b> Planta de personal DISETRONIC LTDA	61
<b>Cuadro 13.</b> Estrategias y objetivos	63

## LISTA DE ECUACIONES

	pág.
<b>Ecuación 1.</b> Punto de equilibrio	71
<b>Ecuación 2.</b> Margen de seguridad	71
<b>Ecuación 3.</b> Margen operacional de utilidad	72
<b>Ecuación 4.</b> Margen bruto	73

## LISTA DE FIGURA

	pág.
<b>Figura 1.</b> Tipos de estructuras organizacionales	25
<b>Figura 2.</b> Principios básicos de la administración	27
<b>Figura 3.</b> Componentes de la planeación estratégica	29
<b>Figura 4.</b> Particularidades de la misión de una empresa	31
<b>Figura 5.</b> Matriz DOFA	32
<b>Figura 6.</b> Matriz DOFA para la generación de estrategias	33
<b>Figura 7</b> Organigrama actual de DISETRONIC LTDA	39
<b>Figura 8.</b> Organigrama propuesto para la empresa DISETRONIC LTDA	62

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1.</b> Porcentaje del incremento de ventas para la proyección	66
<b>Tabla 2.</b> Tabla de amortización	68
<b>Tabla 3.</b> Estados de resultados proyectadas 2017-2021	69
<b>Tabla 4.</b> Flujo de caja proyectado	69
<b>Tabla 5.</b> Punto de equilibrio para los años proyectados	72
<b>Tabla 6.</b> Rentabilidad operacional con respecto a las ventas	72
<b>Tabla 7.</b> Utilidad bruta en ventas con respecto a las ventas	73
<b>Tabla 8.</b> Gastos operacionales con respecto a las ventas	73

## GLOSARIO

**AMENAZA:** circunstancia que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr la competitividad estratégica.

**ANALISIS DOFA:** herramienta de análisis de la situación actual de una empresa, proceso o equipo de trabajo, para obtener un diagnóstico que sirva para introducir cambios que mejoren esta situación. Se analizan aspectos internos como las fortalezas y debilidades; y externo como: oportunidades y amenazas.

**DEBILIDADES:** aquellos factores que provocan 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.

**EFICIENCIA:** utilizar los recursos al menor costo en términos de energía, dinero y tiempo.

**ESTRATEGIA:** manera en que la organización se esfuerza por distinguirse de manera positiva con los competidores.

**FLUJO DE CAJA:** estado financiero básico que presenta el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación de efectivo al final de ese mismo periodo.

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

**MISIÓN ESTRATEGICA:** enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones.

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

**PLANEACION ESTRATEGICA:** es el proceso de determinación de las metas de la organización y las estrategias adecuadas para alcanzar dichas metas.

**TIR:** Tasa de interés que hace equivalentes los ingresos y los egresos de un proyecto.

**VPN:** el valor presente neto es un criterio de inversión, es el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial.

## RESUMEN

En este proyecto se realizara una propuesta de planeación estratégica para una pequeña empresa familiar encargada de la comercialización, instalación y venta de equipos de seguridad electrónica a partir del diagnóstico del entorno y capacidades internas, para esto se utilizaran las herramientas PCI y POAM, se realizara junto con estas herramientas un análisis de las capacidades de la empresa con la matriz PCI y MEI, donde se encontraran aquellas áreas donde la empresa presenta falencias.

A partir de la información brindada por estas matrices, se realizará el DOFA y con esta herramienta se formularan estrategias con ayuda de la matriz de estrategias cruzadas. Después, Se revalorara la misión, visión y objetivos para la empresa. Por último, se tendrá una proyección financiera, con unos flujos de caja proyectados a 5 años, a partir del año 2017 hasta el año 2021. Donde a partir de ciertas estrategias se requerirá una inversión. En el flujo de caja se verá reflejado un aumento en ventas, costos y gastos administrativos.

Palabras claves: Planeación estratégica, proyección financiera, reevaluación

## INTRODUCCIÓN

DISETRONIC LTDA es una empresa familiar pequeña, creada en el año 1997. Dedicada a la comercialización e instalación de equipos de circuito cerrado de televisión, control de acceso y alarmas. Cuyos principales clientes son: universidades, proyectos de vivienda nuevos y empresas que requieran los servicios de instalación de CCTV y seguridad electrónica.

La empresa está inmersa en un ambiente que está cambiando de una manera acelerada y turbulenta, estos cambios repentinos implican para la empresa mayores dificultades y la necesidad de cambio urgente. Este cambio se puede ver reflejado en los productos, servicios, estructura organizacional, cultura y estrategias.

Ante el presente que vive la empresa, debe trabajar para crear un futuro en el que logre tener una posición competitiva, esto se puede lograr mediante un buen diagnóstico del ambiente interno y externo y unas estrategias bien definidas de acuerdo a lo que se quiere lograr.

A través del plan estratégico para la empresa DISETRONIC LTDA , se quiere que la alta gerencia aplique nuevas estrategias que le permitan alcanzar la competitividad estratégica y así generar valor mediante la misión, visión y objetivos.

Al realizar este proyecto en una empresa familiar, se pudo descubrir que un factor interno clave es el poco compromiso de la alta gerencia por tener una planeación que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.

Se realizara un diagnostico interno y un análisis externo del sector en el que la compañía se desenvuelve, buscando estrategias que le permitan a la empresa ser reconocida y ser competitiva en un futuro. Se realiza una proyección financiera para evaluar cómo estará la empresa financieramente a cinco años.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISETRONIC LTDA es una empresa pequeña de tipo familiar, creada el 8 de abril de 1997. Desde sus inicios se constituyó como sociedad limitada. Dedicada a la comercialización e instalación de equipos de circuito cerrado de televisión, control de acceso y alarmas. Los principales clientes que tiene la empresa, son proyectos de vivienda nuevos, universidades y empresas que requieren del servicio e instalación de circuito cerrado de televisión y seguridad electrónica.

Actualmente, presenta una falta de planeación estratégica, así que surge la necesidad de reevaluar la misión, visión, objetivos y estrategias para que la empresa se pueda adaptar al entorno y a las nuevas situaciones.

Cuando existen fallas en el diseño de estrategias por parte de la alta gerencia, no le es posible a la empresa y a sus miembros visualizar los cambios en el entorno (oportunidades y amenazas), así como en el producto o servicio que se ofrece. Como resultado de lo anterior, la empresa empieza a retroceder, lo que significa que pierde dinero y espacios competitivos.

Tener misiones y visiones alejadas de la realidad trae como consecuencia para la empresa carecer de identidad y de rumbo. Debido a que la misión aporta estabilidad y coherencia a las operaciones realizadas en la empresa y da credibilidad de los clientes hacia la empresa. Tanto misión como visión sirven como guía fundamental para establecer los objetivos de la empresa.

A través del plan estratégico para la empresa DISETRONIC LTDA , se quiere que la alta gerencia desarrolle nuevas estrategias que le permitan alcanzar la competitividad estratégica y así poder crear valor. Para el desarrollo de estas nuevas estrategias es necesaria la reevaluación de la misión, visión y objetivos de la empresa.

El hecho de que la empresa DISETRONIC LTDA no tenga un plan estratégico definido se puede presentar por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en las áreas de la empresa y la falta de comunicación con los empleados para que ellos tengan claro el rumbo de la empresa. Estas causas implican que la empresa no aproveche sus fortalezas y las oportunidades que brinda el medio. De continuar con esta situación la empresa se vería forzada a abandonar el mercado.

## ANTECEDENTES

Como dice Álvarez<sup>1</sup>, la efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar su mercado.

La planeación estratégica como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, tiempo en donde las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, llamándolos Sistemas de planeación a largo plazo; desde entonces la planeación estratégica formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas importantes cuentan con algún tipo de este sistema y un mayor número de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica en los años 60 definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas. Hacia los años 70, se describió la estrategia en dos etapas: la de análisis de planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. Durante cincuenta años se desarrolló la doctrina del sistema estrategia – estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Hoy en día, según el Banco de la República<sup>2</sup> se define como “el proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos”.

Según Mauricio Lefcovich<sup>3</sup>, pueden existir fracasos en las pequeñas empresas por graves errores en la fijación de herramientas o en las modificaciones de la misión, visión, valores y metas de la empresa. No cambiar las estrategias del negocio en función de los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Implica monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político y legal.

Según José María Sainz de Vicuña<sup>4</sup>, si las empresas no son dinámicas acaban desapareciendo por inadaptación, por lo que estar por delante o al compás de los cambios resulta imprescindible y la planificación estratégica resulta una herramienta básica para el desarrollo de estos procesos.

---

<sup>1</sup> ALVAREZ, M. Manual de planeación estratégica .Mexico. 2006. p . 80.

<sup>2</sup> BANCO DE LA REPUBLICA,. Evolucion del concepto de planeación estratégica. [en línea]. Bogotá: s.f. [citado 23, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/69892>

<sup>3</sup> LEFCOVICH, Mauricio. Las pequeñas y medianas empresas. [en línea]. [citado 23, octubre, 2016]. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pequenas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos](http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos)

<sup>4</sup> SAINZ, José, El plan estratégico en la práctica. [En línea]. Madrid. [citado 23, octubre ,2016]. Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=empresas+que+han+llegado+a+su+fin+por+falta+de+planeacion+estrategica&source=bl&ots=eGiXWaoVOV&sig=brlgPNFOHZCBYrVpAd-O26Yi9jc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibqIWR7fHPAhUISyYKHQ07AnEQ6AEIUTAJ#v=onepage&q=empresas%20que%20han%20llegado%20a%20su%20fin%20por%20falta%20de%20planeacion%20estrategica&f=false>

## JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, misión y objetivos de una empresa, además de analizar la situación interna y externa de la misma. Se debe realizar a nivel organizacional para así poder desarrollar un conjunto de compromisos, decisiones y actos para alcanzar la competitividad estratégica.

Es un hecho que el entorno de las empresas está cambiando de una manera acelerada, estos cambios rápidos y repentinos implican para la empresa mayores dificultades y la necesidad de cambio, ya que posibles estrategias en el pasado funcionaron pero actualmente pueden no estar funcionando adecuadamente.

El objetivo de la creación de estrategias es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar las metas en su entorno competitivo.

Este proyecto de grado se realiza con el fin de tener un plan estratégico que ayude a la empresa DISETRONIC LTDA a generar estrategias que la ayuden a mantenerse en el mercado y le permitan alcanzar sus metas y objetivos. De lo contrario, si no se diseña un plan estratégico la empresa podría fracasar y se vería obligada a abandonar el mercado.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico que le permita el crecimiento a la empresa DISETRONIC LTDA

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis organizacional de la empresa DISETRONIC LTDA .
- Identificar los tipos de productos y servicios que ofrece la empresa DISETRONIC LTDA .
- Identificar la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales de la empresa.
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa, por medio de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades enfocado a la competitividad.
- Realizar un diagnóstico estratégico basado en la elaboración y el análisis de la matriz DOFA.
- Revalorar misión, visión y objetivos de la empresa DISETRONIC LTDA .
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa DISETRONIC LTDA .
- Organizar una proyección financiera de la empresa a cinco años.
- Formular y desarrollar estrategias empresariales que le permitan a la empresa desenvolverse en el entorno actual.

# 1. MARCO TEORICO

## 1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS – HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### 1.1.1 Principios de la administración científica

Como dice Bautista<sup>5</sup>, la administración científica de Taylor se centró en la ejecución y organización de las tareas, dándole poca atención al factor humano, es decir, Taylor ignora que el trabajador es un ser humano y social. Esta administración se concentró básicamente en el nivel operativo. Se enfoca en la división del trabajo, proponiendo la especialización del operario para aumentar la eficiencia. Con esta administración Taylor busca que se tengan mejores indicadores de desempeño y productividad.

Para Taylor la dirección de la organización se determina por cuatro principios básicos:

1. Principio de planeamiento: el cual trata de sustituir la improvisación por parte del operario por los métodos que se basan en procedimientos científicos, es decir, por la ciencia mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación: se trata de hacer una selección científica de los trabajadores según las aptitudes, capacidades y habilidades que ellos tengan. Con esto incrementar los indicadores de producción, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: Controlar el trabajo para corroborar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. En este principio se definen las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.
4. Principio de la ejecución: se trata de distribuir las responsabilidades, atribuciones y recursos para lograr que la realización del trabajo sea coordinada y disciplinada.

Debido a que Taylor se enfocó en la parte operativa principalmente, surge la teoría clásica la cual se explicara a continuación, en donde Henry Fayol se enfocó también en la administración del personal haciendo énfasis en los cargos ejecutivos y en la alta administración.

---

<sup>5</sup> BAUTISTA, Miguel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. [en línea]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. P.20. [Citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW\\_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false)

### 1.1.1 Teoría Clásica

La teoría clásica de Henry Fayol surge debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas. Fayol estableció catorce principios de administración los cuales permitirían una administración eficiente. Fayol justifica la necesidad de una enseñanza administrativa a quienes dirigen las empresas. Fayol según López.<sup>6</sup> se puede considerar el precursor de la planeación estratégica, el define la administración como “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, a partir de las unidades de manejo,

Para Fayol<sup>7</sup> quien registró a la planeación, organización, mando, coordinación y control como elementos de la administración e hizo el mayor énfasis en la planeación y organización porque vio a estos elementos como los más importantes y esenciales.

A continuación se describen los 14 principios de la administración de Fayol:

1. División del trabajo: Con esto se busca aumentar la producción, haciendo que los empleados sean más eficientes mediante la especialización del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad: Capacidad para dar órdenes con inteligencia, experiencia y valor moral.
3. Disciplina: procurar que los empleados obedezcan y respeten las reglas que rigen la organización.
4. Unidad de dirección: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado.
5. Unidad de mando: quiere decir que hay un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones con un fin único y con los principios de misión y visión.
6. Subordinación de intereses individuales a intereses generales: vencer los intereses personales sobre los generales.
7. Remuneración de personal: tener un salario justo de acuerdo a los servicios prestados. La remuneración debe ser equitativa tanto para el empleado como para el empleador.
8. Centralización: se refiere al grado con el que los subordinados participan en la toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> LOPEZ, Marcelo. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.[en línea]. Caldas: Universidad de Caldas. P. 32-34.[citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false)

<sup>7</sup> VÉLEZ, Ángel. Los clásicos de la gerencia. [en línea]. Bogotá: Universidad del Rosario, s.f. P. 67-70. [citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: <https://books.google.com>.

9. Jerarquía: la línea de autoridad desde la alta dirección a los rangos más bajos representa una cadena, por lo tanto, las comunicaciones deben seguir esta cadena.
10. Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado, en el momento indicado.
11. Equidad: los administradores deben ser buenos y justos con los subordinados
12. Estabilidad y duración de un cargo: la rotación masiva e indiscriminada es ineficiente. La administración debe ofrecer una planeación ordenada del personal y asegurarse de que existen sustitutos para ocupar puestos vacantes.
13. Iniciativa: valorar el esfuerzo invertido por los empleados al originar y realizar planes por su propia cuenta.
14. Espíritu de equipo: Buscar la armonía y la unidad en la organización.

#### **1.1.1 Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría nace gracias a Elton Mayo. Surgió de la búsqueda de factores sociales y psicológicos que crearan relaciones humanas eficaces. Mayo, estudió la organización como un grupo de personas y las relaciones humanas entre los empleados.

Esta teoría está fundamentada en que no son los factores materiales, sino los psicológicos y los sociales lo que contribuyen más al crecimiento de la productividad del trabajo. El operario no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.

Elton Mayo, fundamento esta teoría con el Experimento de Hawthorne, el cual consistió en una investigación para verificar la correlación entre productividad e iluminación.

Con este experimento se pudo concluir, que el estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la organización. La producción está determinada por las normas sociales y las expectativas. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas sociales. A mayor interacción social es mayor la capacidad productiva. Si el trabajador se siente bien es más productivo al momento de trabajar.

A raíz de este experimento se tuvo la base de mejora de las condiciones ambientales de las empresas, fomentando una mejor convivencia para un mejor desempeño.

### 1.1.1 Teoría Burocrática de la administración

Surge en la década de los cuarenta, donde Max Weber propuso que se debían definir las tareas, procedimientos y responsabilidades. Durante este periodo surgen las primeras estrategias, junto con sus objetivos, guías y procedimientos estandarizados para alcanzarlos. Surge el concepto de procedimiento, control estadístico, financiero y análisis matemático para la toma de decisiones. Esta teoría tiene una normalización extrema, se basa en reglas y normativas. La burocracia establece los cargos según el principio de jerarquía, todos los cargos deben estar con supervisión y ninguno debe quedar sin control.

### 1.1.1 Historia de la planeación

Hacia la década los sesenta aparece la planeación organizacional, la cual relaciona las estrategias tanto externas como internas de la organización. Como lo dice López<sup>8</sup>, durante esta época aparecen las cinco teorías o enfoques,

- **Enfoque estructuralista:** Estudia el entorno organizacional (ambiente).
- **Teoría del comportamiento:** Estudia el comportamiento de las personas (humano) con la organización. Douglas Mc Gregor Estudia la actitud de los trabajadores al interior de la empresa.
- **Enfoque neoclásico:** Inicio del pensamiento estratégico. Peter F Drucker propone la administración por objetivos.
- **Enfoque matemático:** Desde la investigación operativa para obtener procedimientos que optimicen procesos.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas de la organización”<sup>9</sup>. Es la manera como una organización divide y coordina las labores y actividades.

Mediante la estructura organizacional se definen características de la organización como la cadena de mando, jerarquía, autoridad y organigramas. Dependiendo de las actividades a realizar se deben establecer ciertas funciones y tener

---

<sup>8</sup> LOPEZ, Marcelo. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.[en línea].Caldas: Universidad de Caldas, 2007. p.32. ISBN. [citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false)

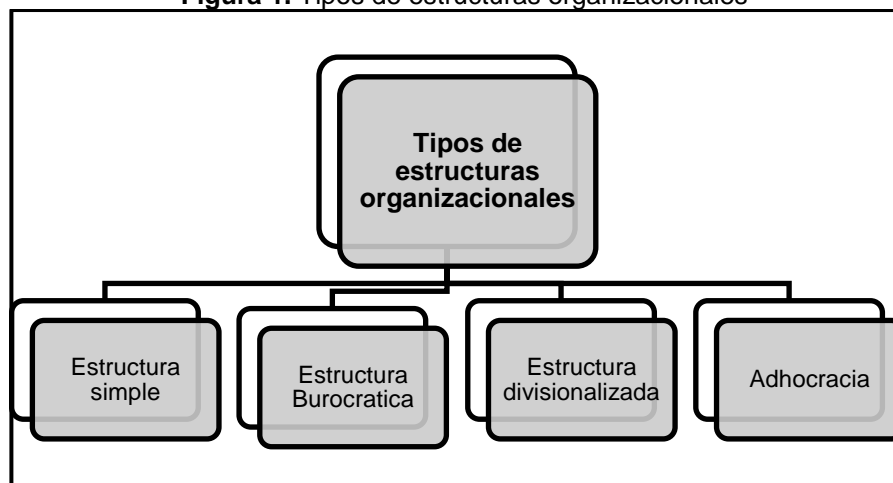
<sup>9</sup> LUSTHAUS, Charles. [en línea]. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo, 2002. p. 53-54 .[citado 26, diciembre, 2016]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteHOC&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurn1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEIITAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>



departamentos para así poder tener un control adecuado sobre la organización y poder alcanzar los objetivos de esta.

La estructura de la organización determina el poder de las personas dentro de ella. Al diseñar una estructura organizacional se pueden tener en cuenta dos formas: la primera, partiendo del trabajo de la persona, pasar por departamentos, divisiones, etc., hasta llegar al total del trabajo. La segunda, analizar el trabajo total, subdividirlo en divisiones, departamentos y unidades hasta llegar al trabajo de la persona. El segundo método es más efectivo, ya que se empieza con una visión global de la empresa, el diseño para esta opción se hará utilizando la división del trabajo según Vainrub <sup>10</sup>.

**Figura 1.** Tipos de estructuras organizacionales



**Fuente:** RENE A, Allende. Estructura organizativas. [En línea]. Malaga: vértice books, s.f. P. 10-12. Disponible en : [https://books.google.com.co/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEINjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEINjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false)

- **Estructura simple:** La coordinación es llevada por la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Este tipo de estructura es comúnmente utilizado en empresas recién creadas y pequeñas.
- **Estructura Burocrática:** Se lleva a cabo por grandes organizaciones, altamente formalizadas. Todos los elementos del trabajo están bien definidos. Están todos los elementos reglamentados lo que permite tener una estructura rígida basada en normas y reglas.

<sup>10</sup> VAINRUB, Roberto. Nacimiento de una empresa. [en línea]. Caracas: Universidad Católica Andre Bello., 1996. P 77-80. [citado 26, diciembre, 2016]. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA77&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK\\_55LR AhUI5CYKHaiiCrkQ6AEINDAB#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA77&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK_55LR AhUI5CYKHaiiCrkQ6AEINDAB#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false)

- **Estructura Divisionalizada:** es utilizada para diversificar productos. Se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de productos.
- **Adhocracia:** Es una estructura flexible que se puede adaptar a las condiciones del ambiente. Esta estructura es usada por aquellas organizaciones que necesitan innovación. Debido a que es flexible, la autoridad cambia constantemente.

Organigrama: Es una herramienta importante para la empresa con la cual se puede representar la estructura organizacional de esta. Permite distribuir los puestos que existen en una organización de acuerdo a la jerarquía y a las áreas de competencia. De acuerdo al tamaño de la empresa se establecen en el organigrama diversos niveles de jerarquía. Sirve para entender aspectos de la organización como las establece Cesar Montalvan<sup>11</sup>:

- Visión de la empresa
- Ubicación del personal
- Distribución de las áreas de la empresa
- Forma como se relacionan los puestos
- Forma como se distribuye la autoridad
- Posibilidad de detectar problemas en la empresa que pueden estar generados por su estructura
- Posibilidad de diseñar cambios estructurales de puestos y personal.

Teniendo en cuenta que la estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización para conseguir los objetivos con eficacia. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las relaciones entre el personal de la organización.

**Cuadro 1.** Formas de estructurar los departamentos de una organización

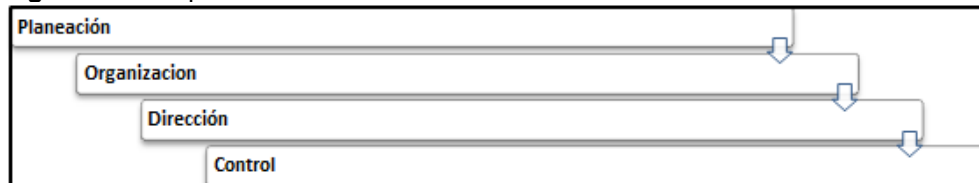
Formas de estructurar los departamentos de una organización	
Organización Funcional	Esta estructura agrupa a personas con posición similar que desarrollan funciones semejantes. Aplicable para empresas pequeñas y medianas por la fácil interpretación
Organización por Productos/ servicios	Cuando las actividades se agrupan con base en los productos o servicios que la empresa vende. Cuando es necesario nombrar varios gerentes divisionales
Organización Matricial	Agrupar simultáneamente al personal por funciones y divisiones. Para empresas donde desarrollan proyectos con tiempos definidos. No es aplicable a todas las empresas porque es para aquellas que trabajan con proyectos.

<sup>11</sup> MONTALVAN, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. [en línea]. México: Universidad Iberoamericana, 1999. P. 20-21. [citado 26, diciembre, 2016]. Disponible en [https://books.google.com.co/books?id=\\_Li6utAkc7kC&pg=PA20&dq=estructura+organizacional+de+una+empr esa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK\\_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEIMDAA#v=onepage&q=estructura%20o rganizacional%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA20&dq=estructura+organizacional+de+una+empr esa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEIMDAA#v=onepage&q=estructura%20o rganizacional%20de%20una%20empresa&f=false)

### 1.3 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para cumplir el objetivo organizacional, el proceso de administrar deben tener los siguientes principios. Estos cuatro principios básicos hacen la diferencia entre una dirección empírica y una dirección profesional, es importante realizarlos en el orden en el que se mencionan

**Figura 2.** Principios básicos de la administración



1. “La planeación representa una actividad principal en el proceso administrativo, debido a que permite consolidar la estructura jerárquica”<sup>12</sup>. En la planeación se establecen los objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos. En este proceso el gerente de la organización es quien debe formular la estrategia de la misma.

Con la planeación se tiene el punto de partida en el proceso administrativo, ya que con esta se establecen los objetivos y la manera de cómo estos se van a lograr. La planeación se debe dar después de haber estudiado el entorno externo e interno de la organización, con el fin de tener objetivos alcanzables. Como se mencionó anteriormente, en la etapa de la planeación es donde se define que hay que hacer (objetivos) y como hacer (estrategias). Mediante la planeación, el gerente prevé condiciones futuras y tiene que tomar decisiones para poder llegar a ellas.

En el momento de planear, la planeación debe ser comprensible, lo que quiere decir, se debe elaborar de una manera clara y concreta, para poder entender su alcance. Debe ser cuantificable, es decir, medible, los objetivos, estrategias y metas se deben poder medir y deben ser alcanzables.

2. En la organización se tiene como propósito la asignación de las responsabilidades, es decir, dividir el trabajo según lo que cada persona va a realizar. En esta etapa se debe tener el organigrama, el cual debe tener reflejadas las responsabilidades por área. Dentro de esta etapa del proceso administrativo se debe tener el diseño de cargos y tareas.

<sup>12</sup> ANDA, Cauhtémoc. Administración y calidad.[en línea].México: Limusa,s.f . P. 80-89. [citado 26, Diciembre, 2016]. Disponible en:  
[https://books.google.com.co/books?id=bsDZ3\\_iv0jwC&pg=PA79&dq=EL+PROCESO+ADMINISTRAIVO+ADMINISTRACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW4\\_6L7pLRAhVCQSYKHamrCcEQ6AEILzAB#v=onepage&q=EL%20PROCESO%20ADMINISTRAIVO%20ADMINISTRACION&f=false](https://books.google.com.co/books?id=bsDZ3_iv0jwC&pg=PA79&dq=EL+PROCESO+ADMINISTRAIVO+ADMINISTRACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW4_6L7pLRAhVCQSYKHamrCcEQ6AEILzAB#v=onepage&q=EL%20PROCESO%20ADMINISTRAIVO%20ADMINISTRACION&f=false)

Dentro de la organización se debe establecer la relación del trabajo y el personal que lo va a realizar. Se determina lo que debe hacerse dentro de las diferentes áreas de la organización para así lograr el objetivo planeado. Es necesario dividir el trabajo, es decir, las actividades se deben repartir de tal manera que las pueda desempeñar una persona de la mejor manera posible. Según ANDA<sup>13</sup>, definen la organización como un proceso que puede seguir los siguientes pasos:

- a) Definir con claridad objetivos y políticas
  - b) Definir las tareas y funciones de cada puesto de trabajo, de cada unidad organizativa y de los niveles jerárquicos.
  - c) Determinar con precisión los procedimientos, sistemas y técnicas para el desarrollo de las actividades.
  - d) Especificar los canales de comunicación y de los circuitos de información y de las interrelaciones entre los distintos departamentos.
3. Con respecto a la dirección, se refiere al liderazgo que debe tener quien dirige. Quien dirige debe tener la capacidad de que su grupo de trabajo actúe con mayor eficacia en llevar a cabo el objetivo. En la dirección es donde se debe revisar y evaluar la efectividad de las estrategias para obtener mejores resultados.
  4. Con el Control se tiene las pautas de referencia e indicadores para verificar si se está llegando a cumplir el objetivo. Con el control se miden los resultados actuales con los resultados que se esperarían, con esto se puede corregir, mejorar y formular nuevos planes.

#### **1.4 PLANEACION ESTRATEGICA**

Planeación estratégica es un proceso mediante el cual los que toman decisiones en la organización, desarrollan los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar lo que desean. “La alta dirección, procesa y analiza información tanto del medio externo como del medio interno, evaluando la situación actual que presenta la organización, su nivel de competitividad, con el fin de anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la organización en el futuro”.<sup>14</sup>

El objetivo de la planeación es hacer que la alta dirección piense estratégicamente y pueda crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

---

<sup>13</sup> Ibid. p 81

<sup>14</sup> SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4ª ed. Bogotá: RAM EDITORES, s.f. p. 17 ,

Cuando se habla de planear, se refiere a tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa.

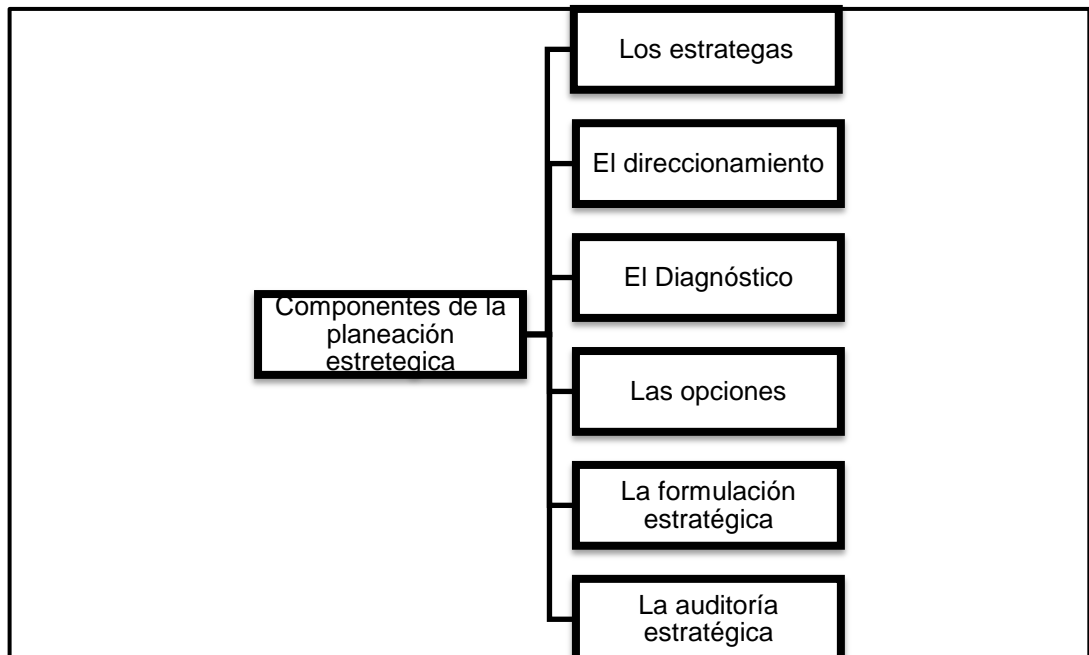
La planeación aumenta la posibilidad de que las actividades y recursos de la organización puedan ser transformados en utilidades para el negocio, en otras palabras tener una buena planeación permite tener una mejor organización para los planes futuros.

Tener pensamiento estratégico genera bases para la planeación estratégica. Planeación es organizar un proyecto, servicio o producción de acuerdo a un plan el cual ha surgido de una idea.

El proceso de planeación estratégica se basa en responder a las siguientes preguntas, según Serna<sup>15</sup>, en el libro planeación y gestión estratégica:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

**Figura 3.** Componentes de la planeación estratégica

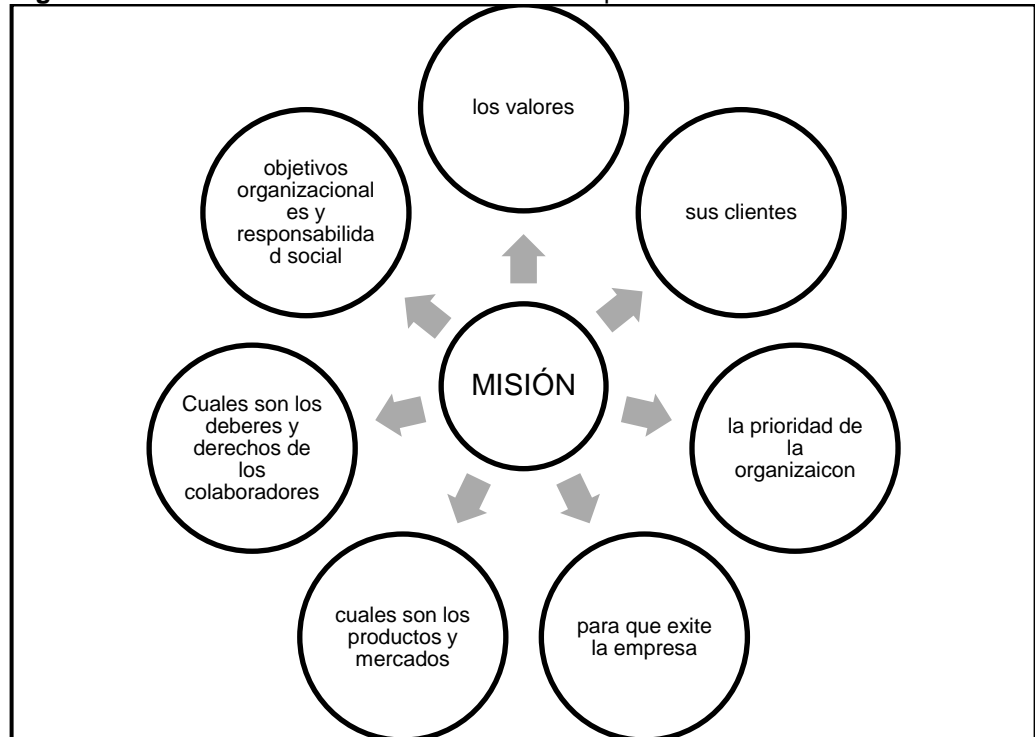


**Fuente:** SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: RAM EDITORES, s.f. p. 17 ,4ª edición.

<sup>15</sup> Ibid, p. 20.

1. **Los estrategas:** son personas de la alta dirección de la empresa, que deben ser líderes. Deben tener gran capacidad analítica y deben ser personas comprometidas con el logro de los objetivos de la empresa.
  2. **Direccionamiento estratégico:** tener direccionamiento estratégico, es saber para donde van las organizaciones. Dentro del direccionamiento estratégico se encuentran los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa. El direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis del entorno interno y externo de la organización.
- Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan a la organización. Son el soporte de la cultura organizacional. Tanto la misión y la visión de la organización deben estar soportadas en estos principios. Tener principios y valores claros y conocidos por todos son parte esencial de la cultura estratégica.
  - Misión: es la razón de ser de la organización. En la misión se establece el alcance de las actividades de la empresa, debe abarcar las necesidades que satisface y el tipo de productos y servicios que la organización ofrece. Debe ser formulada de una manera clara, difundida y conocida por todos los colaboradores. Debe inducir comportamientos y crear compromiso. Debe ser amplia en sus alcances, pero orientada hacia un foco estratégico. No tiene límites en cuanto a extensión y formato, pero en su contenido debe tener: clientes, productos, mercados, empleados, filosofía, interés por el medio ambiente, rentabilidad y tecnología.

**Figura 4.** Particularidades de la misión de una empresa



**Fuente:** SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram editores, s.f. p. 19.

- **Visión:** lo que la empresa es y quiere ser a futuro. Es el anhelo de la alta dirección de cómo quiere ver a la organización en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible. Dentro de la visión debe estar explícito: un objetivo a futuro, el procedimiento y los medios necesarios para alcanzar el objetivo. La visión es la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas son válidas. “Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro”<sup>16</sup>. A partir de la visión parte el proceso estratégico de una empresa. Debe ser comprometedor y motivante ya que debe lograr estimular y promover la pertenencia de los miembros de la organización.
- 3. Diagnóstico estratégico:** Dentro de este, se tiene la auditoria del entorno externo (oportunidades y amenazas) y del entorno interno de la organización (fortalezas y debilidades).

Dentro del diagnóstico estratégico se procesa información sobre el entorno. El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades conduce al análisis DOFA.

<sup>16</sup> GALLARDO, José.. Administración estratégica. México: Alfaomega 2012, p. 69.

La matriz DOFA, es una herramienta que permite tener una visión general de la situación estratégica de la organización. Del análisis del entorno interno se obtienen las fortalezas y debilidades. Del análisis del entorno externo se obtienen oportunidades y amenazas.

**Figura 5.** Matriz DOFA.



**Fuente:** Matriz FODA. Importancia del análisis FODA para empresas. [en línea]. Bogotá. s.f. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda/importancia-del-analisis-foda-empresas/>. Modificado por el autor.

A partir de la matriz DOFA, se pueden formular los objetivos. Lo importante es poder interrelacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Todos los objetivos que salgan de la matriz deben ser congruentes con la misión, visión y valores para evitar desviarse del propósito fundamental de la empresa.

**4. Opciones estratégicas:** Realizando el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, se deben explorar las opciones que tiene la compañía para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

**5. Formulación estratégica:** las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. La matriz DOFA, indica cuatro estrategias alternativas distintas como se puede observar en la **Figura 7**.

- Estrategia DA (mini – mini): establecer objetivos para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Siempre tendrá estrategias defensivas.
- Estrategia DO (mini-maxi): intenta minimizar debilidades y maximizar las oportunidades. Siempre serán estrategias adaptativas.



- Estrategia FA (maxi-mini): las fortalezas de la organización se pueden utilizar para evitar amenazas del medio ambiente.
- Estrategia FO (maxi-maxi): Es en estas donde la organización puede maximizar sus fortalezas y oportunidades. Este tipo de estrategias serán siempre ofensivas.

**Figura 6.** Matriz DOFA para la generación de estrategias

<b>MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS</b>		
	<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- .... 2- .... 3- ....	1- .... 2- .... 3- ....
<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>FORTALEZAS</b> 1- .... 2- .... 3- ....	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)</b>
<b>DEBILIDADES</b> 1- .... 2- .... 3- ....	<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)</b>

**Fuente:** Deficiencias en el uso del FODA. [En línea]. Bogota. S.f. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/deficiencias\\_en\\_el\\_uso\\_del\\_foda\\_causas\\_y\\_sugerencias](http://www.degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias). Modificado por el autor.

6. Índices de gestión: el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Los índices se establecen con el fin de medir el desempeño de la organización. Al tener una retroalimentación con estos índices se sabrá oportunamente acerca del proceso de planeación estratégica y se podrá ajustar o modificar lo que se requiera.

### 1.5 GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategia: este término es utilizado por diversos autores y no existe ninguna definición certificada y aceptada.

Algunos autores hacen énfasis en los usos militares y toman de ese campo una serie de criterios para lograr tener un significado.

“La clave de una estrategia exitosa es crear una ventaja competitiva sostenible, para poder vencer la competencia”<sup>17</sup>

<sup>17</sup>PRIETO, Jorge. El enfoque sistémico organizacional. En: Gestion estratégica organizacional. Ecoe. P.49.

Al desarrollar una estrategia corporativa se deben comprender algunos elementos esenciales, como lo son:

- Identificar una ventaja competitiva de la organización, es decir, algo que distinga a la organización de sus competidores. Esta ventaja normalmente se puede identificar en el recurso humano, productos, servicio al cliente, agilidad en procesos o en la capacidad de respuesta.
- Encontrar un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Es poder sacar ventaja de las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

### 1.5.1 Las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo desarrollado en el año 1979 por Michael Porter, el cual le da a los directivos la capacidad para anticiparse a las tendencias de una industria y a visualizar la evolución de la competencia. Permite a los directivos para que tomen decisiones estratégicas que les generen una ventaja competitiva.

Básicamente se centra en 5 fuerzas:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza procedente de los productos sustitutos
- La amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores.

## 1.6 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Según Pérez<sup>18</sup>, La empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo, aportando seguridad, oportunidad y progreso.

“La empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre ellos para poder trabajar, tomar decisiones, cumplir distintas tareas y distribuir los beneficios de una manera justa”<sup>19</sup>. La participación de la empresa familiar, constituye entre el 65% y 99% de los países industrializados. En Colombia, según la superintendencia de sociedades el 68% son empresas de tipo

---

<sup>18</sup> PEREZ, María. Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. [en línea]. Madrid: Thomson, s.f. P. 95 [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en : <https://books.google.com.co/books?id=vY2mZs5mTH4C&printsec=frontcover&dq=empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigpcO24O3RAhVBKiYKHYP7BtoQ6AEIjAC#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false>

<sup>19</sup> DEGERENCIA. La empresa familiar. [en línea]. Bogotá: s.f. [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)

familiar, dentro de este porcentaje el 89% de las empresas no tiene planes de sucesión y el 79% de los casos no tiene documentado procedimientos para seleccionar a los sucesores, es por esto que el 30% de estas firmas sobrevive al pasar de generación en generación, tan solo el 10% llega a la tercera generación, como lo dice Portafolio<sup>20</sup>. Actualmente en Colombia, “existen aproximadamente 511.000 compañías familiares, Según Confecamar, el 63% de este tipo de empresas se encuentran próximas a la transición hacia la segunda generación y el 30% ya viven ese proceso”<sup>21</sup>.

Según Sandoval<sup>22</sup>, las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables: relaciones y conflictos familiares mezclados, con la actividad empresarial, mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros.

Las empresas colombianas de familia junto con su producción tienen un alto porcentaje dentro de la participación del PIB .

### **1.6.1 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar**

De la empresa familiar se pueden tener algunas ventajas como lo son el aprovechar efecto familiar y las características empresariales que tiene la empresa y sus miembros. Los inconvenientes, pueden estar dados por problemas entre la familia y la empresa. Una gran debilidad, puede ser la sucesión de la empresa, esta debilidad se relaciona con el capital necesario por la empresa para surgir, equilibrar la necesidad de liquidez de la familia y de efectivo de la empresa y evitar confusiones de afecto. Una desventaja de este tipo de empresas desaparecen por motivos como: falta de oportunidad para vender a precios atractivos, no adaptarse a los cambios del entorno, poca o nula inversión en I+D o inadecuado control de los costos.

Al hablar de las empresas familiares, dentro de estas existen valores que se pueden generar ventajas competitivas, a partir de factores internos, propios y característicos. Es característico de este tipo de empresas según Perez<sup>23</sup>:

---

<sup>20</sup> PORTAFOLIO.[en línea]. Bogota: 2010.[citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/gobierno-corporativo-secreto-empresa-familiar-44430>

<sup>21</sup> PORTAFOLIO. [en línea]. Bogota: 2010 [citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pais-511-000-empresas-familiares-alta-participacion-sector-productivo-pais-147028>

<sup>22</sup> SANDOVAL. Jorge. [en línea]. Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. Bogotá: Scielo, 2010. [citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>

<sup>23</sup> PEREZ, María. Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. [en línea]. Madrid: Thomson, s.f. P. 95 [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en : <https://books.google.com.co/books?id=vY2mZs5mTH4C&printsec=frontcover&dq=empresa+familiar&hl=es->

- La clave del éxito futuro es la idea de la conservación del espíritu emprendedor, lo que significa la permanencia en el tiempo.
- Existe interés por ofrecer calidad ya que el buen nombre de la familia depende del producto y ese compromiso se extiende al cliente.
- La estructura de propiedad agiliza la toma de decisiones estratégicas.
- Tiene responsabilidad hacia la sociedad con aportación de tiempo y dinero a proyectos valiosos.

### **1.7 SECTOR DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: SEGURIDAD ELECTRONICA EN COLOMBIA**

Colombia es un país que sufre problemas de inseguridad, ya que en el día, cada hora se denuncian al menos 12 robos a personas según El Tiempo<sup>24</sup>, además de otros crímenes que son cometidos a diario en el país.

En Colombia aquellas instituciones y empresas que realizan las mayores inversiones en seguridad electrónica corresponden a embajadas, instituciones militares, bancos, empresas petroleras y grandes superficies.

Según la empresa de seguridad, ALAS<sup>25</sup>, la seguridad sigue siendo uno de los sectores con mayor crecimiento en Colombia. Este sector ha sido afectado por la desaceleración que actualmente vive la economía y por empresas ilegales que ofrecen servicios a menor precio. Aunque sigue mostrando buenas señales a futuro debido a las altas tasas de hurto que se presentan en el país. Adicionalmente el país se está preparando para un post conflicto, en el que posiblemente el sector de la seguridad sea requerido.

El mercado de la seguridad electrónica tiene dos grandes componentes: Los distribuidores de equipos de seguridad y los integradores de sistemas, según la empresa de seguridad ALAS<sup>26</sup>. En Colombia no hay producción de estos equipos de seguridad lo que significa que todos los equipos en su mayoría son importados.

---

419&sa=X&ved=0ahUKEwigpcO24O3RAhVBKiYKHYP7BtoQ6AEIjAC#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false

<sup>24</sup> EL TIEMPO. [en línea]. Bogotá: 2016. [citado, 12, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/cifras-sobre-robos-en-colombia-en-2016/16650912>

<sup>25</sup> ALAS. Noticias ALAS. [en línea]. Bogotá: s.f. [citado, 26, diciembre, 2016] Disponible en: <http://noticias.alas-la.com/destacada/articulos-destacados/1814-la-seguridad-electronica-en-colombia-panorama-en-2015-y-perspectivas-para-2016.html>

<sup>26</sup> ALAS. Noticias ALAS. [en línea]. Bogotá: s.f. [citado, 26, diciembre, 2016] Disponible en: <http://noticias.alas-la.com/destacada/articulos-destacados/1814-la-seguridad-electronica-en-colombia-panorama-en-2015-y-perspectivas-para-2016.html>

Los dispositivos electrónicos que se importan a Colombia en grandes volúmenes corresponden a: Cámaras de seguridad, sistemas de alarma, equipos biométricos, control de acceso, equipos de detección de incendios, sistemas de localización de vehículos, productos de protección personal, detección de ionización, entre otros. Según Carlos Ayala, Ingeniero, investigador mexicano, experto en el tema de seguridad, los equipos con mayor demanda son los circuitos cerrados de televisión (CCTV), que representan aproximadamente un 37% del mercado.

Según Parada<sup>27</sup>, Presidente de la Asociación Nacional de Entidades de Seguridad privada de Colombia, el número de empresas dedicadas a la seguridad privada ha crecido debido al aumento que se ha presentado en la demanda de estos dispositivos y de servicios. Según la Superintendencia de vigilancia en Colombia actualmente hay 870 empresas dedicadas a los servicios de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas. Estas empresas generan aproximadamente 244.000 empleos en el país

“En este sector de servicios de vigilancia y seguridad privada prevalecen las Pymes con un 90% de participación: 69% pequeñas, 7% microempresa y 14% empresas medianas generando ingresos aproximados de \$1.35 billones, \$15.558 millones y \$1.37billones. Las empresas grandes de este sector representan \$4,05 billones de los ingresos operacionales”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> DINERO. El sector de la vigilancia y seguridad se robustece en Colombia. [en línea]. Bogotá: 2015 [citado, 12, enero, 2017] Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/radiografia-industria-robusta/211926>

<sup>28</sup> DINERO. El sector de la vigilancia y seguridad se robustece en Colombia. [en línea]. Bogotá: 2015 [citado, 12, enero, 2017] Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/radiografia-industria-robusta/211926>

## 2. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA

A continuación se presentara las particularidades de la empresa DISETRONIC LTDA , dedicada a la importación, comercialización e instalación de seguridad electrónica en Colombia.

### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **RAZÓN SOCIAL**

DISETRONIC LTDA , NIT: 830032275-7

- **OBJETO SOCIAL**

Asesoría, ejecución, mantenimiento, instalación, venta, suministro e importaciones de equipos electrónicos y eléctricos.

- **RESEÑA HISTORICA**

DISETRONIC, es una empresa creada el 08 de Abril de 1997. Desde sus inicios se constituyó como sociedad limitada. Fue producto de la unión de tres socios independientes que en su momento se fueron retirando de la sociedad y vendiendo sus acciones al actual Gerente General, PARMENIO LÓPEZ RAMIREZ. Desde entonces la empresa se convirtió en empresa de tipo familiar. La empresa fue creada a partir del amplio conocimiento y experiencia del Señor López en el sector de la seguridad electrónica, quien fue socio en la década de los años 80' de una de las empresas pioneras en traer seguridad electrónica a Colombia.

La empresa se encuentra ubicada, desde su creación, en el Barrio La Esmeralda.

- **EDAD DE LA EMPRESA:** 19 años

- **TAMAÑO DE LA EMPRESA**

No. De empleados: 11

Total activos: \$ 247.859.241

Por el número de empleados y total de activos se considera empresa PEQUEÑA.

## 2.2 ORGANIGRAMA

Figura 7. Organigrama actual de DISETRONIC LTDA



Fuente: DISETRONIC LTDA

## 2.3 MISIÓN

Prestar los servicios de seguridad electrónica, ofreciendo a todos los mercados los más modernos y calificados sistemas integrados de seguridad, garantizando la completa satisfacción de nuestros clientes y accionistas.

## 2.4 VISIÓN

Prestar los servicios de seguridad electrónica, ofreciendo a todos los mercados los más modernos y calificados sistemas integrados de seguridad, garantizando la completa satisfacción de nuestros clientes y accionistas.

## 2.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Crear lazos comerciales de largo plazo con nuestros clientes y proveedores y velar porque los productos de nuestros sistemas cuente con excelente calidad.
- Prestar una completa asesoría y mantenimiento a nuestros clientes para lograr su fidelización con nuestra compañía.

## 2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Aumentar las ventas en un 10% año tras año con respecto a las obtenidas en el año anterior.
- Ser una empresa de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

## 2.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- **Sistema circuito cerrado de televisión:**

El CCTV o video vigilancia permite la visualización remota de las cámaras en cualquier momento.

Es una tecnología visual diseñada para supervisar distintos ambientes y actividades. Puede estar compuesto por una o más cámaras de vigilancia conectadas a un televisor o monitor, el cual reproduce las imágenes capturadas por las cámaras.

Estos sistemas incluyen visión nocturna, operaciones asistidas por ordenador y detección de movimiento. Los sistemas de CCTV pueden estar compuestos por:

- Cámara infrarroja
- Cámara a color Día- noche
- Domos PTZ color Día-noche
- Cámaras ocultas
- Minidomos Color Día- noche
- Monitores a color
- Grabadores DVR
- Transmisores remotos
- Micro cámaras
- Controladores con Joystick

- **Sistema de control de acceso:**

Es un sistema flexible y confiable para el control, monitoreo de accesos, control de tráfico y movimientos en las instalaciones donde sea puesto en marcha. Este sistema permite la captura de datos del empleado o visitante, creando un expediente electrónico del mismo, que incluye datos, fotografías y huellas dactilares. Dentro del sistema de control de acceso se encuentra:

- Talanqueras vehiculares
- Molinetes para entrada y salida de personal
- Control de acceso para discapacitados
- Impresoras de tarjetas para carnetización
- Paneles de control
- Lectoras de tarjetas
- Biométricos



- **Sistema electrónico de alarma:**

Es una forma de protección preventiva para un lugar en específico, se compone de tres etapas: detección, control y reacción.

Para la detección de intrusos, se utilizan dispositivos como: sensores infrarrojos, fotoeléctricos, detectores de ruptura de vidrio, sensores sísmicos, entre otros.

Para el control de y administración de la detección se emplean paneles computarizados, controlados por medio de una clave personal que al ser introducida activa o desactiva el sistema de seguridad. Una vez activada, el panel de control se alimentara de la información que le envíen los distintos tipos de sensores instalados, los que al ser vulnerados activaran una sirena y se reportara la información a la central de monitoreo.

Estos sistemas se componen de:

- Sirenas
  - Teclados
  - Botones de pánico
  - Paneles de control
  - Detectores de humo
  - Contactos magnéticos
  - Sensores de movimiento
  - Detectores fotoeléctricos
  - Detectores rayos infrarrojos
  - Sensores de vibración y rotura de vidrios
- Detectores de armas y metales

Son muy eficientes para el registro de personas. Son de gran utilidad en la detección de cualquier tipo de arma que contenga metal, la detección se hace con solo presionar un botón. Cuando es detectado el metal el detector genera una señal audible, alarma por vibración y una seña lumínica roja. Los detectores pueden ser:

- Arco detector
- Detector manual mediano

## 2.8 CLIENTES

A continuación se nombraran algunos clientes de la compañía en donde han sido instalados ya sea CCTV, Control de acceso y sistemas de alarmas.

**Cuadro 2.** Clientes de la empresa DISETRONIC LTDA

SECTOR	CLIENTES
Construcción	Ingeurbe.  Conjuntos residenciales: Conjunto residencial Padua, Mirador de los Hayuelos, Pinar de la Calleja, Plazuela de San Jorge, Prados de la Calleja, Accanto, Arrayanes, América 68., Entreverde.
Salud	Clínicas: Palermo y Magdalena.  Hospitales: Santa Clara, Samaritana, Madrid, Sopo, Funza.
Hotelero	Hotel Tequendama-Intercontinental, Hotel Bachue – Girardot.
Transporte	Flota La Macarena
Educación	Universidad de La Salle
Gubernamental	Presidencia de la Republica, Alcaldía de Bogotá.

**Fuente:** DISETRONIC LTDA .

Nota: la información para realizar el cuadro 2, de los clientes de la empresa, fue suministrada por DISETRONIC LTDA y adaptada por el autor.

### **3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

#### **3.1 ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA.**

Se debe realizar un análisis interno (PCI), matriz EFI, un auditaje del entorno (POAM) Y matriz EFE, para lograr constituir la matriz comparativa DOFA. Con las matrices nombradas se realizará una agrupación de los factores claves internos y del entorno en el que se desenvuelve la compañía DISETRONIC LTDA .

El análisis DOFA que se realizara a continuación, ayudara a determinar si la empresa DISETRONIC LTDA está capacitada para desempeñarse en el sector de la seguridad electrónica en Colombia.

El análisis DOFA que surgirá a partir de la elaboración de la matriz ayudara a la alta dirección a encontrar la mejor relación entre las tendencias del medio: las oportunidades, amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades.

#### **3.2 ANALISIS EXTERNO**

Para realizar un análisis externo, se escogieron variables del entorno que afectan el sector en que se desenvuelve la empresa DISETRONIC LTDA : económicas, sociales, políticas y tecnológicas. Identificando a partir de estas variables las oportunidades y las amenazas del entorno.

Mediante el perfil POAM se le dio un impacto ALTO, MEDIO O BAJO a los distintos factores encontrados para la empresa. Los factores se dividieron en OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

A partir del POAM, se obtuvieron aquellas oportunidades y amenazas que habían tenido un impacto ALTO y con estos se construyó la matriz de evaluación del entorno (MEE) en donde se le asignaron valores a cada factor de acuerdo la importancia de cada amenaza y de cada oportunidad.

##### **3.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM**

Con la elaboración del perfil POAM, mostrado en el **Cuadro 3**, se realizara un análisis del entorno corporativo, con este, se quiere presentar la posición de la compañía DISETRONIC LTDA en el medio en el que se desenvuelve. En este perfil se analizaran las variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

**Cuadro 3.** Perfil de oportunidades y amenazas del medio

<b>POAM - DISETRONIC LTDA</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>ECONOMICOS</b>									
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Incremento salarial					X			X	
Alza del dólar				X			X		
Inflación					X			X	
PIB			X						
Crecimiento del sector de la construcción	X						X		
Alza en las tasa de interés				X			X		
Reforma Tributaria				X			X		
<b>POLITICOS</b>									
Facilidad para las importaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - Superintendencia de vigilancia y seguridad privada	X						X		
Cambios en la licencia para la prestación de servicios de seguridad privada por parte de la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada					X			X	
<b>SOCIALES</b>									
Disponibilidad de mano de obra	X						X		
Paz social			X						X
Incremento en el índice de robos y atracos	X						X		
Alto número de competidores en el mercado de la seguridad privada				X			X		
Sabotaje y				X			X		

POAM - DISETRONIC LTDA									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
delincuencia ante los sistemas de seguridad electrónica.									
Operación ilegal de empresas fantasmas				X			X		
<b>TECNOLOGICO</b>									
Entrada al país de tecnología de menor precio proveniente de China				X			X		
Mayor avance en la tecnología utilizada la competencia electrónica.				X			X		
Globalización tecnológica	X						X		
Ferias de seguridad electrónica que se realizan cada dos años en el país.	X								

Del perfil POAM, mostrado anteriormente se puede analizar que en cuanto a los factores económicos hay un alto impacto con las amenazas del medio debido a que la tasa del dólar según analistas tendrá una tendencia de seguir por debajo de los 3000 pero no muy alejada de este tope. Según instituciones como Credicorp, BBVA, Bancolombia y Banco de Bogotá el precio de esta divisa oscilará entre 2850 y 2900 pesos como lo dice El Tiempo<sup>29</sup>. La diferencia en el tipo de cambio del peso colombiano con respecto al dólar es una variable muy importante para la empresa ya que las importaciones que se realizan tanto de materia prima como de productos terminados es con dólares, representando una amenaza debido a que un incremento en la tasa del dólar podría representar un aumento en costos de importación y en el precio de cada producto. La reforma tributaria para el año 2017 se puede considerar una amenaza ya que el IVA subió del 16% al 19%, lo que hará que aumente el precio de productos y servicios aunque también tiene

<sup>29</sup> EL TIEMPO. Las seis apuestas sobre la economía del país en el 2017. [en línea]. Bogotá: 2016. [citado, 15.enero, 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/apuestas-para-la-economia-de-colombia-en-2017/16738828>

aspectos positivos ya que el impuesto de renta disminuirá gradualmente hasta quedar en 33% para el 2019 y el último año del impuesto Cree es el 2017. Con respecto al alza de tasas de interés representa una amenaza para la empresa ya que al contraer crédito con alguna entidad financiera tendrá que pagar más por concepto de intereses, aunque se espera que las tasas de referencia disminuyan de un 7.75% a un rango entre el 5% y 6%, lo cual resulta más favorable para la compañía en caso de requerir préstamos para alguna inversión. Con respecto a las oportunidades en los factores económicos, se encuentra el crecimiento del sector de la construcción lo cual representa un factor crucial para la empresa ya que como se vio en el **Cuadro 2**, los clientes potenciales para la empresa DISETRONIC LTDA son proyectos de vivienda y conjuntos residenciales, según Camacol, el crecimiento previsto para la actividad edificadora en el 2017 podría ser del 4.4%, ya que este sector de la construcción ha tenido un crecimiento moderado, con lenta recuperación. Adicional a los proyectos de vivienda que desarrollaran en distintos estratos, se encuentran las construcciones de las concesiones viales de 4G, donde también pueden ser requeridos los servicios de la seguridad electrónica.

“El factor económico en Colombia en el año 2016 fue difícil, para el año 2017 la reforma tributaria y los proyectos 4G son factores relevantes para el futuro de la economía colombiana. Se plantea que en Colombia la economía crezca 2.8% para el 2017, frente al 1.9% del 2016. La inflación se estima por encima del 4% lo que genera un contexto poco alentador”<sup>30</sup>.

Se pueden tomar las tres amenazas nombradas y analizadas anteriormente como aquellas que afectan de forma crucial a DISETRONIC LTDA .

Con los factores políticos no se poseen amenazas con impacto alto para que la empresa pueda crecer, de hecho, existe facilidad para el trámite de las importaciones de equipos cuando es necesario lo que constituye una oportunidad en cuanto a factores políticos, ya que la empresa cuenta con la resolución de inscripción como productor y comerciante la cual es exigida por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la licencia de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

En cuanto a los factores sociales, se evidencia altos impactos con las amenazas, estas tienen que ver con el alto número de competidores que se presentan en el mercado, algunos operando de forma ilegal. Actualmente se encuentran aproximadamente 850 empresas en el sector de la vigilancia y seguridad privada, las cuales se concentran en su mayoría en el sector de Bogotá y Cundinamarca, mismo sector donde se encuentra ubicada la empresa. Esto significa que

---

<sup>30</sup> DINERO. La economía “tocó fondo” este año, pero el 2017 no será fácil. [en línea]. Bogotá.:2016 [Citado 15, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-2017-en-colombia-y-el-mundo/240363>

DISETRONIC LTDA , debe lograr una ventaja competitiva que le permita la creación de valor que otras empresas competidoras no sean capaces de imitar. El alto índice de robos y de inseguridad en el país, constituye una oportunidad para la empresa ya que los sistemas de circuito cerrado de televisión son requeridos para controlar precisamente la inseguridad en diferentes zonas del país, ya que para el 2016 disminuyó la tasa de homicidios, extorsiones y secuestros pero aumentó aproximadamente en un 11% el hurto en todas las modalidades, según lo registrado en el Tiempo<sup>31</sup>, para reconocer a aquellos que cometen estos delitos son de gran ayuda los sistemas de videovigilancia, ya que las empresas de seguridad privada legales contribuyen a dar información a la policía acerca de delitos para que sean capturados los responsables. Otra oportunidad en el ámbito social, es que en la actualidad se ofrecen cursos para la seguridad electrónica y capacitaciones gratuitas ofrecidas por parte del MINTIC, lo que hace que haya disponibilidad de mano de obra capacitada en seguridad electrónica y sistemas electrónicos de seguridad.

Con respecto a los factores tecnológicos llegan productos electrónicos chinos a costos inferiores en comparación con aquellos que son importados de países como Estados Unidos, esto representa una amenaza crucial para la empresa, ya que en precios se hace más barato los provenientes de la China, aunque la calidad de estos no sea la misma. El entorno ofrece un sinnúmero de productos nuevos e innovadores, los cuales la empresa debe ser capaz de adquirirlos e innovar con estos para poder ser competitiva, ejemplo de esto son las soluciones biométricas, la cual se ha puesto de moda. Según Ramírez<sup>32</sup>, Colombia cuenta con variedad de opciones gracias a la globalización tecnológica pero por la relación costo beneficio no todas se utilizan de forma extensiva.

### **3.2.2 Matriz de evaluación del entorno – MEE**

Este instrumento resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa DISETRONIC LTDA en el mercado.

En esta matriz se identificaron los factores claves externos, estos factores se extrajeron del POAM elaborado para la empresa DISETRONIC LTDA . A los factores les fue asignado un valor, el cual significa la incidencia del factor para el éxito en el sector de la seguridad electrónica.

Se le asignó una ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante). Este valor significa la incidencia del factor para el éxito en el sector donde opera la empresa. La sumatoria de los valores en la ponderación debe ser

---

<sup>31</sup> EL TIEMPO. Hurtos, el lunar en cifras de seguridad ciudadana en 2016. [en línea]. Colombia. [citado, 15, enero, 2017]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/cifras-de-robos-atracos-y-homicidios-en-2016-en-colombia/16787723>

<sup>32</sup> DINERO. Más seguro con tecnología. [en línea]. Colombia. [citado, 15, enero, 2017]. Disponible en : <http://fedeseguridad.org/blog/?p=235>

igual a 1. Las amenazas y oportunidades se calificaron de la siguiente manera: amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3), oportunidad importante (4). Se multiplico la ponderación de cada factor por su clasificación.

**Cuadro 4.** Matriz MEE

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Globalización tecnológico	0,1	4	0,40
Crecimiento del sector de la construcción	0,11	4	0,44
Facilidad para las importaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - Superintendencia de vigilancia y seguridad privada	0,04	3	0,12
Disponibilidad de mano de obra	0,02	3	0,06
Incremento en el índice de robos y atracos	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
Creación de nuevos impuestos	0,07	2	0,14
Alza del dólar	0,11	1	0,11
Alza en las tasa de interés	0,06	1	0,06
Reforma Tributaria	0,05	2	0,10
Barreras arancelarias y trámites para las importaciones.	0,06	2	0,12
Alto número de competidores en el mercado de la seguridad privada	0,08	1	0,08
Entrada al país de tecnología de menor precio proveniente de China	0,08	1	0,08
Operación ilegal de empresas fantasmas	0,05	2	0,10
Mayor avance en la tecnología utilizada en la competencia electrónica.	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	1,00		2,31

A partir de esta matriz se analiza que DISETRONIC LTDA no responde de manera acertada a las oportunidades y amenazas del subsector en el que se desenvuelve. La empresa se encuentra en un sector medianamente atractivo. El factor de crecimiento del sector de la construcción es el más importante (0.11) y la empresa lo logra aprovechar (4). La amenaza importante (1) está representada en la tasa del dólar (0.11), este factor la afecta directamente en cuanto a los costos de equipos importados. Aunque DISETRONIC LTDA posee amenazas serias, también posee oportunidades que debe aprovechar: además del sector de la construcción, la globalización económica y el incremento de la inseguridad en algunas zonas de Bogotá y de Colombia. .

### 3.3 ANALISIS INTERNO

#### 3.3.1 Perfil de capacidad interna - PCI

Con el perfil de capacidad interna, se establecerán las fortalezas y debilidades que tiene la compañía DISETRONIC LTDA . Con este análisis, se podrá establecer



aquellas áreas que requieren mayor atención y mejora por parte de la compañía. El PCI examina cinco capacidades en la empresa: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano, las cuales serán analizadas posteriormente.

**Cuadro 5.** Perfil de capacidad interna

<b>DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) - DISETRONIC LTDA</b>									
<b>CAPACIDAD</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DIRECTIVA</b>									
No hay uso de planes estratégicos - análisis estratégicos				X			X		
No existen indicadores de gestión				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
Buena comunicación y control gerencial	X						X		
Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
Poca administración de riesgo						X		X	
<b>COMPETITIVA</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Falta de penetración en otras regiones del país				X			X		
Dependencia de proveedores				X			X		
Ausencia de certificaciones de calidad				X			X		
Buena reputación e imagen de la compañía	X						X		
Buen portafolio de productos y servicios	X						X		

DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) - DISETRONIC LTDA									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
No hay publicidad en medios relacionados con el subsector de seguridad electrónica				X			X		
<b>FINANCIERA</b>									
Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero	X						X		
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Poca habilidad para competir con precios					X			X	
Existe información sobre rotación de cartera		X						X	
No hay cartera vencida	X						X		
Notable disminución en ventas					X				
<b>TECNOLOGICA</b>									
Poca capacidad de innovación					X			X	
La compañía no tiene página de internet				X			X		
habilidad técnica	X						X		
Falta de estandarización de procesos operativos y administrativos					X			X	
Buen manejo de software de la parte operativa		X						X	
Falta de promoción de últimas tecnologías como la biometría				X			X		
<b>TALENTO HUMANO</b>									

DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) - DISETRONIC LTDA									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento humano		X						X	
Experiencia técnica	X						X		
Poca rotación del personal	X						X		
Poca accidentalidad en los procedimientos de instalación	X						X		
Falta de cultura corporativa					X			X	
Falta de un programa formal de capacitación					X			X	

La matriz PCI, permitió examinar los cambios internos de la empresa, complementándolo con el análisis del entorno (POAM) que permita diagnosticarla. Las categorías que requieren mayor atención por parte de la empresa, debido a que tienen un impacto alto en las debilidades son: directiva y competitiva. En la parte directiva se tienen falencias por un lado en no tener procesos de planeación estratégica bien constituidos ya que son lo que permiten anticiparse a situaciones futuras y desarrollar objetivos para llegar donde desean y por otro lado, no tener indicadores de gestión ya que estos son lo que ayudan a evaluar, medir y cuantificar los resultados que se obtienen después de tener una planeación establecida de objetivos.

En la categoría competitiva es crucial la falta de penetración en otras regiones del país ya que la empresa debe entrar a zonas nacionales en las cuales pueda ofrecer sus productos, servicios y cubrir necesidades. Debe expandirse a otras regiones donde se tiene incremento en el sector de la construcción y que por lo tanto son requeridos los servicios. La empresa no tiene ninguna publicidad que dé a conocer su portafolio de productos y su trayectoria en el subsector. Sus clientes

llegan gracias a las fortalezas de la lealtad, satisfacción del cliente, a la buena reputación, portafolio de productos y servicios que maneja.

Otra debilidad extraída de este perfil que corresponde a la categoría de tecnología es que DISETRONIC LTDA , no maneja en la actualidad una página web en donde pueda ofrecer sus servicios lo que hace ver que la empresa no tiene habilidad para responder a la tecnología cambiante.

El área financiera se encuentra en buenos términos, no hay cartera vencida y la empresa tiene liquidez. Hasta el momento según últimos estados financieros no tiene créditos con bancos pero si tiene disponibilidad de créditos cuando lo considere necesario.

En cuanto a talento humano la empresa se encuentra con impactos altos con las fortalezas, exceptuando que debe existir un programa de capacitación, lo cual permita que el personal este actualizado de todos los cambios que ocurran por áreas específicas y así hacer que la empresa se desenvuelva en un ambiente actualizado del siglo XXI.

Al ser una empresa familiar, todo ha sido constituido por el gerente general quien tiene experiencia de más de 30 años de desenvolverse en el sector, en un principio con otras compañías más antiguas. El gerente no se ha preocupado por la tecnología cambiante, por un plan estratégico y por tener certificaciones que le ayuden en el crecimiento. Al tener años de experiencia el gerente y como tal DISETRONIC LTDA, ha logrado tener buena reputación e imagen, lo que le ha permitido crear lealtad en los clientes y que estos sean quienes lo recomienden. Pero es necesaria la publicidad y la creación de la página web en donde el cliente pueda interactuar con la empresa.

### **3.3.2 Matriz de evaluación interna – MEI**

Para la realización de esta matriz se identificaron 7 fortalezas y 7 debilidades del PCI analizado anteriormente. Se le asignó una ponderación a cada factor: sin importancia (0) y de gran importancia (1). Cada factor fue calificado de 1 a 4: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza importante (4). Luego se multiplico la ponderación de cada factor por la calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

**Cuadro 6. Matriz MEI**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Lealtad y satisfacción del cliente	0,08	4,00	0,32
Buena reputación e imagen de la compañía	0,08	4,00	0,32
Buen portafolio de productos y servicios	0,06	4,00	0,24
Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero	0,07	4,00	0,28
No hay cartera vencida	0,05	3,00	0,15
Poca rotación del personal	0,05	3,00	0,15
habilidad técnica	0,05	3,00	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
No hay uso de planes estratégicos - análisis estratégicos	0,1	1,00	0,10
No existen indicadores de gestión	0,1	1,00	0,10
Falta de penetración en otras regiones del país	0,09	1,00	0,09
Ausencia de certificaciones de calidad	0,03	2,00	0,06
La compañía no tiene página de internet	0,12	1,00	0,12
Falta de promoción de últimas tecnologías como la biometría	0,07	1,00	0,07
Entrada al país de tecnología de menor precio proveniente de China	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	1,00		2,25


El resultado obtenido para el empresa es de 2.25, está por debajo del promedio lo que indica que tiene una baja posición interna con bastantes debilidades las cuales debe superar para mantenerse en el mercado, dentro de ellas podemos observar la que la debilidad con mayor ponderación (0.12), la cual es la falta de página de internet, seguida por las debilidades de no tener planes estratégicos e indicadores de gestión. Se debe intervenir de manera rápida estos aspectos para que la empresa pueda desarrollarse y ofrecer sus productos y servicios en el mercado actual con el fin de que puede crecer y expandirse.

### 3.4 DOFA


Aquellos factores que tuvieron un impacto alto en el análisis del entorno externo y las capacidades internas de la empresa DISETRONIC LTDA y que fueron considerados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades importantes y muy importantes, en el MEE y MEI serán analizados en la matriz DOFA para establecer las estrategias que le permitan a la empresa tener un crecimiento.

Al realizar la matriz DOFA, surgen las estrategias que se mostraran en la matriz del **Cuadro 7**, a partir del análisis del entorno externo e interno en el que se desenvuelve la empresa. Cuando se realice la proyección financiera a cinco años se podrán establecer las estrategias junto con los objetivos para mirar cuales son viables.

**Cuadro 7. Matriz DOFA para la empresa DISETRONIC LTDA .**


	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	Lealtad y satisfaccion del cliente		No hay uso de planes estrategicos - analisis estrategicos	
	Buena reputacion e imagen de la compañía		No existen indicadores de gestion	
	Buen portafolio de productos y servicios		Falta de penetracion en otras regiones del pais	
	Disponibilidad de credito /Apalancamiento financiero		Ausencia de certificaciones de calidad	
	No hay cartera vencida		La compañía no tiene pagina de internet	
	Poca rotacion del personal		Falta de promocion de ultimas tecnologias como la biometria	
	habilidad tecnica		No hay publicidad en medios relacionados con el subsector de seguridad electronica	
	Acceso a capital cuando lo requiere		Poca habilidad para responder a la tecnologia cambiante	
	No hay cartera vencida		Dependencia de proveedores	
Buena comunicación y control gerencial		Falta de cultura corporativa		
		Diminucion en ventas		
Poca accidentalidad en los procedimientos de instalacion		Falta de un programa formal de capacitación		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
Globalización tecnológica	A partir de la reputación y buena imagen de la compañía, aprovechar el crecimiento del sector de la construcción para encontrar nuevos clientes en este sector.		Aprovechar la globalización tecnológica y el uso actual de tecnología para crear un sitio web donde los clientes y proveedores puedan acceder y conocer la empresa y su portafolio de productos.	
Crecimiento del sector de la construcción	Con el crecimiento del 4,4% del sector de las edificaciones, contactar a clientes antiguos para aprovechar la lealtad y satisfacción de estos, para ofrecer el portafolio de productos para los nuevos proyectos que tengan en las diferentes zonas de la ciudad.		Crear un plan estratégico con el cual toda la empresa este alineada, generar estrategias junto con objetivos que se puedan estar evaluando constantemente.	
Facilidad para las importaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - Superintendencia de vigilancia y seguridad privada			Gracias a la disponibilidad de mano de obra calificada, crear por parte de la empresa un programa formal de capacitación donde se este enseñando a la gente continuamente la tecnología de los nuevos productos que salen en los mercados internacionales y que gracias a la globalización tecnología esta presente en Colombia.	
Disponibilidad de mano de obra calificada	Al tener un incremento de robos, atracos y crímenes en el país aprovechar la disponibilidad que la empresa tiene de crédito para empezar a penetrar otras zonas como: Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena.		Implementar en las distintas áreas de la empresa: Ventas, Administración y finanzas, recursos humanos y mantenimiento, indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia.	
Ferias de seguridad electrónica que se realizan cada dos años en el país.	Aprovechar la disponibilidad de crédito para poder abrir una sala de demostración con equipos para los clientes.		Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada, para conseguir personal en otras regiones del país y así poder ofrecer a los clientes la instalación y puesta en marcha de los CCTV y otros productos demandados, por ejemplo en zonas como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta donde se están iniciando edificaciones turísticas que requieren de estos servicios.	
Incremento en el índice de robos y atracos	Al tener disponibilidad de crédito y una buena reputación e imagen de la compañía, exponer en ferias de seguridad electrónica los productos innovadores que la empresa tiene.			
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
Creación de nuevos impuestos				
Alza del dólar	Aprovechar la lealtad y satisfacción que tienen los clientes actuales para evitar que se vayan a los competidores presentes en el mercado de la seguridad electrónica. Realizando un plan de mercadeo que le ofrezca a los clientes antiguos continuar tomando servicios con la empresa		Ya que los precios de los productos aumentan por la fluctuación del dólar, certificar la empresa en normas de calidad como la ISO:9001, para incrementar la satisfacción del cliente al asegurar productos y servicios consistentes por la estandarización de procedimientos y actividades.	
Alza en las tasa de intereses			Ofrecer la tecnología de un sistema biométrico de punta a notarias, banco o entes gubernamentales en lo que ocurra suplantación de identidad, no solo con huella sino con el iris del ojo para estar con los mayores avances en la tecnología	
Reforma Tributaria				
Barreras arancelarias y tramites para las importaciones				
Mayor avance en la tecnología utilizada en la competencia electrónica.				
Alto número de competidores en el mercado de la seguridad electrónica.	Buscar alianzas con empresas de vigilancia para que estas ofrezcan el servicio de seguridad electrónica de la empresa y viceversa.			
Entrada al país de tecnología de menor precio proveniente de China				
Mayor avance en la tecnología utilizada en la competencia electrónica.			Llevar a cabo la publicidad en internet y en revistas del medio de seguridad para darse a conocer y poder competir con las empresas existentes en el mercado colombiano.	
Operación ilegal de empresas fantasmas				

**Cuadro 8.** Estrategias a partir de debilidades y oportunidades.


		DEBILIDADES (D)
		No hay uso de planes estrategicos - analisis estrategicos
		No existen indicadores de gestion
		Falta de penetracion en otras regiones del pais
		Ausencia de certificaciones de calidad
		La compañía no tiene pagina de internet
		Falta de promocion de ultimas tecnologias como la biometria
		No hay publicidad en medios relacionados con el subsector de seguridad electronica
		Poca habilidad para responder a la tecnologia cambiante
		Dependencia de proveedores
Falta de cultura corporativa		
Diminucion en ventas		
Falta de un programa formal de capacitación		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS DO	
Globalización tecnológica	Aprovechar la globalizacion tecnologica y el uso actual de tecnologia para crear un sitio web donde los clientes y proveedores puedan acceder y conocer la empresa y su portafolio de productos.	
Crecimiento del sector de la construcción	Crear un plan estrategico con el cual toda la empresa este alineada, generar estrategias junto con objetivos que se puedan estar evaluando constantemente.	
Facilidad para las importaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - Superintendencia de vigilancia y seguridad privada	Gracias a la disponibilidad de mano de obra calificada, crear por parte de la empresa un programa formal de capacitacion donde se este enseñando a la gente continuamente la tecnologia de los nuevos productos que salen en los mercados internacionales y que gracias a la globalizacion tecnologia esta presente en Colombia.	
Disponibilidad de mano de obra calificada	Implementar en las distintas areas de la empresa: Ventas, Administracion y finanzas, recursos humanos y mantenimiento, indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia.	
Ferias de seguridad electrónica que se realizan cada dos años en el país.		
Incremento en el índice de robos y atracos	Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada , para conseguir personal en otras regiones del pais y asi poder ofrecer a los clientes la instalacion y puesta en marcha de los CCTV y otros productos demandados, por ejemplo en zonas como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta donde se estan iniciando edificaciones turisticas que requieren de estos servicios.	




**Cuadro 9.** Estrategias a partir de fortalezas y oportunidades.

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	
	Lealtad y satisfacción del cliente	
	Buena reputación e imagen de la compañía	
	Buen portafolio de productos y servicios	
	Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero	
	No hay cartera vencida	
	Poca rotación del personal	
	habilidad técnica	
	Acceso a capital cuando lo requiere	
	No hay cartera vencida	
	Buena comunicación y control gerencial	
	Poca accidentalidad en los procedimientos de instalación	
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
	Globalización tecnológica	A partir de la reputación y buena imagen de la compañía, aprovechar el crecimiento del sector de la construcción para encontrar nuevos clientes en este sector.
Crecimiento del sector de la construcción	Con el crecimiento del 4,4% del sector de las edificaciones, contactar a clientes antiguos para aprovechar la lealtad y satisfacción de estos, para ofrecer el portafolio de productos para los nuevos proyectos que tengan en las diferentes zonas de la ciudad.	
Facilidad para las importaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - Superintendencia de vigilancia y seguridad privada		
Disponibilidad de mano de obra calificada	Al tener un incremento de robos, atracos y crímenes en el país aprovechar la disponibilidad que la empresa tiene de crédito para empezar a penetrar otras zonas como: Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena.	
Ferias de seguridad electrónica que se realizan cada dos años en el país.	Aprovechar la disponibilidad de crédito para poder abrir una sala de demostración con equipos para los clientes.	
Incremento en el índice de robos y atracos	Al tener disponibilidad de crédito y una buena reputación e imagen de la compañía, exponer en ferias de seguridad electrónica los productos innovadores que la empresa tiene.	

**Cuadro 10.** Estrategias a partir de debilidades y amenazas.

	DEBILIDADES (D)
	<p>No hay uso de planes estrategicos - analisis estrategicos</p> <p>No existen indicadores de gestion</p> <p>Falta de penetracion en otras regiones del pais</p> <p>Ausencia de certificaciones de calidad</p> <p>La compañía no tiene pagina de internet</p> <p>Falta de promocion de ultimas tecnologias como la biometria</p> <p>No hay publicidad en medios relacionados con el subsector de seguridad electronica</p> <p>Poca habilidad para responder a la tecnologia cambiante</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DA
Creacion de nuevos impuestos	<p>Ya que los precios de los productos aumentan por la fluctuacion del dólar, certificar la empresa en normas de calidad como la ISO:9001, para incrementar la satisfaccion del cliente al asegurar productos y servicios consistentes por la estandarizacion de procedimientos y actividades.</p>
Alza del dólar	
Alza en las tasa de interes	
Reforma Tributaria	<p>Ofrecer la tecnologia de un sistema biometrico de punta a notarias, banco o entes gubernamentales en lo que ocurra suplantación de identidad, no solo con huella sino con el iris del ojo para estar con los mayores avances en la tecnologia</p>
Barreras arancelarias y tramites para las importaciones .	
Alto numero de competidores en el mercado de la seguridad privada	
Entrada al pais de tecnologia de menor precio proveniente de China	<p>Llevar a cabo la publicidad en internet y en revistas del medio de seguridad para darse a conocer y poder competir con las empresas existentes en el mercado colombiano.</p>
Operación ilegal de empresas fantasmas	
Mayor avance en la tecnologia utilizada en la competencia electronica.	
Alto numero de competidores en el mercado de la seguridad electronica.	
Entrada al pais de tecnologia de menor precio proveniente de China	
Mayor avance en la tecnologia utilizada en la competencia electronica.	

**Cuadro 11.** Estrategias a partir de fortalezas y amenazas.

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	
		<b>Lealtad y satisfaccion del cliente</b>	
		Buena reputacion e imagen de la compañía	
		Buen portafolio de productos y servicios	
		Disponibilidad de credito /Apalancamiento financiero	
		No hay cartera vencida	
		Poca rotacion del personal	
		habilidad tecnica	
		Acceso a capital cuando lo requiere	
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	
Creacion de nuevos impuestos		A partir de la reputacion y buena imagen de la compañía, aprovechar el crecimiento del sector de la construcción para encontrar nuevos clientes en este sector.	
Alza del dólar			
Alza en las tasa de interes		Con el crecimiento del 4,4% del sector de las edificaciones, contactar a clientes antiguos para aprovechar la lealtad y satisfaccion de estos, para ofrecer el portafolio de productos para los nuevos proyectos que tengan en las diferentes zonas de la	
Reforma Tributaria		Al tener un incremetno de robos, atracos y crimenes en el pais aprovechar la disponibilidad que la empresa tiene de credito para empezar a penetrar otras zonas como: Medellin , Cali, Barranquilla, Cartagena.	
Barreras arancelarias y tramites para las importaciones .		Aprovechar la disponibilidad de credito para poder abrir una sala de demostración con equipos para los clientes.	
Alto numero de competidores en el mercado de la seguridad privada		Al tener disponibilidad de credito y una buena reputacion e imagen de la compañía, exponer en ferias de seguridad electronica los productos innovadores que la empresa tiene.	
Entrada al pais de tecnologia de menor precio proveniente de China			
Operación ilegal de empresas fantasmas			
Mayor avance en la tecnologia utilizada en la competencia electronica.			
Alto numero de competidores en el mercado de la seguridad electronica.			
Entrada al pais de tecnologia de menor precio proveniente de China			
Mayor avance en la tecnologia utilizada en la competencia electronica.			

#### 4. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según la **Figura 7** se tiene que la empresa DISETRONIC LTDA tiene una estructura rígida y estructurada. Se debe tener presente que la forma de organizar los colaboradores, énfasis de área, relaciones de poder y sistemas de comunicación debe responder al plan estratégico propuesto para la empresa. Es importante que toda la empresa este alineada con la misión y la visión que se propone, que la sepa y que con sus funciones dentro de la empresa aporte para que se puedan cumplir los objetivos y llevar a cabo de manera satisfactoria las estrategias propuestas para con ello crear en la empresa una ventaja competitiva que la diferencie.

Para organizar y sistematizar el trabajo en la empresa DISETRONIC LTDA , se necesita tener claridad de quien, como y cuando lo hará. Es decir asignar tareas al personal de la empresa y que ellos estén coordinados. Para la empresa DISETRONIC LTDA no se tiene una descripción de puestos de trabajo ni de división de funciones.

Debido a que la empresa es de tipo familiar, algunos cargos están ocupados por miembros de la familia como lo son los cargos de gerente general, secretaria y jefe del departamento administrativo y financiero, pero tampoco tienen funciones concretas.

Se propone tener para la empresa una estructura organizacional lineo- funcional debido a que esta empresa es pequeña y se puede agrupar el personal ya que tienen funciones semejantes.

Lo que se quiere con la propuesta de una estructura de este tipo es que la empresa DISETRONIC LTDA cumpla con los cuatro principios: sea eficaz, lo que quiere decir que el personal contribuya al logro de los objetivos. Sea eficiente, es decir, que facilite la obtención de los objetivos con el mínimo costo posible. Sea formal, es decir, tenga reglas, procedimientos establecidos y estructura jerárquica que ordene relaciones entre el personal. Por último, que sea informal, es decir, que permita relaciones sociales entre personal de la empresa pero que sea controlable.

En el **cuadro 12**, se describe la planta de personal, teniendo como total de empleados 11 personas que laboran en la empresa actualmente.

**Cuadro 12.** Planta de personal DISETRONIC LTDA

<b>PLANTA DE PERSONAL</b>	
Gerente general	1
Secretaria	1
Director administrativo y financiero	1
Gerente comercial	1
Jefe de Departamento técnico	1
Técnico / Instalador	4
Auxiliar contable	1
Auxiliar de servicios generales	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

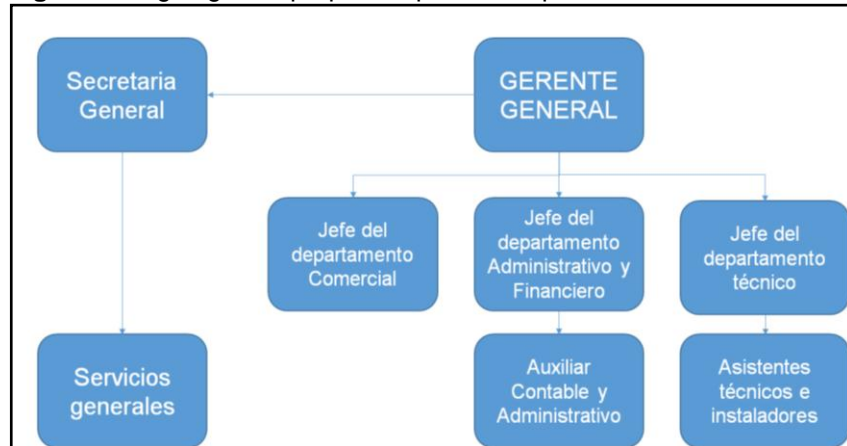
**Fuente:** DISETRONIC LTDA .

Para tener una estructura organizacional lineo- funcional es necesario delimitar las funciones, por esto, en el anexo A se encontraran los formatos debidamente diligenciados de los perfiles de puestos en donde se encontraran explicadas las funciones generales, específicas y requerimientos académicos para cada cargo en existente en la empresa.

Se propone este tipo de estructura ya que se quiere extraer de la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. Para este caso el gerente general será autoridad para el personal en general, pero a su vez los jefes de cada departamento serán la autoridad para sus empleados. El jefe de departamento técnico, será autoridad para los técnicos/instaladores. El jefe del departamento administrativo, será autoridad para el auxiliar contable.

De la organización funcional se extrae la importancia repartir los deberes y las responsabilidades. La división de las unidades se puede observar en el organigrama propuesto para la empresa (**Figura 8**), el cual es de tipo vertical ya que es el apropiado para empresas pequeñas, ya que en estas un subordinado será directamente dirigido por un superior.

**Figura 8.** Organigrama propuesto para la empresa DISETRONIC LTDA



De acuerdo al organigrama planteado anteriormente, en la empresa DISETRONIC LTDA , el jefe del departamento comercial, el jefe del departamento administrativo y financiero, el jefe de departamento técnico y la secretaria general tendrán como jefe inmediato al gerente general, quien tendrá la máxima autoridad sobre ellos y será quien apruebe todas las decisiones que en cada departamento se tomen. La comunicación podrá ser horizontal y vertical, permitiendo que tanto auxiliar contable, instaladores, técnicos y servicios generales puedan tener comunicación con sus jefes inmediatos y con el gerente general.

Se quiere que la empresa tenga un sistema administrativo consultivo según Likert<sup>33</sup>, donde las decisiones se deleguen al jefe de departamento técnico, jefe del departamento comercial y jefe del departamento administrativo y financiero, pero necesiten la aprobación del gerente. La comunicación en la empresa debe ser vertical, lateral y horizontal y el personal debe manejar buenas relaciones para propiciar el trabajo en equipo y la confianza mutua entre las personas. Se desea que existan recompensas simbólicas y salariales para aquellos empleados que se esfuercen por el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo satisfactorio de cada una de las estrategias, independiente del área en la que se desenvuelvan.

<sup>33</sup> Dimensión empresarial. Sistemas de administración Likert. Bogotá. [en línea].[citado el 01, marzo, 2017]. Disponible en: <http://dimensionempresarial.com/sistemas-de-administracion-likert/>

## 5. PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo 3, se pueden establecer las siguientes estrategias y objetivos que permitan aprovechar por un lado, las oportunidades y fortalezas que brindan tanto el medio externo como las capacidades internas de la empresa. Por otro lado se requiere disminuir las amenazas y debilidades encontradas tanto en el ambiente como en algunas áreas en específico de la empresa.

A partir de la matriz DOFA, se generaron las estrategias mostradas en la **Figura 7**, a continuación en el **Cuadro 9** se exponen estas estrategias junto con los objetivos

**Cuadro 13.** Estrategias y objetivos

Estrategias	Objetivos
<p><b>1. Aprovechar el crecimiento del sector de la construcción y encontrar nuevos clientes en este sector.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2017 encontrar presentar propuestas de prestación de servicios a dos constructoras a quienes no se haya prestado el servicio en Bogotá y municipios aledaños para poder instalar los equipos de seguridad electrónica a los distintos proyectos planeados.</li> <li>• Entre el año 2017 y 2018 en los municipios de Cundinamarca, presentar cotizaciones de equipos de seguridad electrónica para prestar servicios en los hospitales y puestos de salud.</li> </ul>
<p><b>2. Penetrar zonas como Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena debido al incremento que se ha presentado en cuanto a atracos y crímenes a nivel nacional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2017, Entrar al mercado en Cartagena en proyectos de construcción ya sea de hoteles o centros recreativos y ofrecer los servicios de la compañía.</li> <li>• Ofrecer los servicios a 15 conjuntos residenciales de las ciudades de Cartagena y Barranquilla.</li> </ul>
<p><b>3. Aprovechar la disponibilidad de crédito para abrir una sala de demostración con equipos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2017 Abrir una sala de demostración en la misma sede de la compañía, adecuándola con equipos de última tecnología para la demostración oportuna a cada uno de los clientes.</li> </ul>
<p><b>4. Al tener buena imagen y reputación como compañía, exponer en ferias de seguridad electrónica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mes de agosto del año 2017, participar en la Feria Internacional de Seguridad en Corferias. Adecuar con equipos de última tecnología el espacio asignado, invitar clientes antiguos.</li> </ul>
<p><b>5. Crear un sitio web donde los</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Junio del 2017, tener una</li> </ul>

Estrategias	Objetivos
clientes y proveedores puedan acceder, conocer la empresa y el portafolio de productos que ofrece.	página web establecida donde el cliente pueda observar el portafolio de productos y realizar consultas.
6. Capacitación constante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar cada seis meses al departamento técnico en diferentes tecnologías y software avanzados.</li> </ul>
7. Implementar Indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2017 implementar indicadores de liquidez con su respectivo análisis para el periodo: razón corriente, prueba acida y capital neto de trabajo.</li> <li>• Para el 2017 implementar indicadores de eficiencia como : rotación de inventarios, rotación de cartera, rotación de activos y rotación de proveedores.</li> <li>• Para el 2017 implementar indicadores de eficacia con su respectivo análisis, margen bruto de utilidad, rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre el patrimonio.</li> <li>• Para el 2017 implementar indicadores de desempeño con su respectivo análisis: índice de participación en el mercado, índice de crecimiento en ventas, índice de deserción de clientes.</li> <li>• Para el 2017, implementar el indicador de productividad de índice de crecimiento en ventas.</li> </ul>
8. Implementar sistemas biométricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer en bancos y entidades gubernamentales la tecnología de sistema biométrico.</li> </ul>
9. Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2017 empezar a hacer publicidad por medios electrónicos.</li> <li>• Para el 2018 pagar publicidad en revistas del sector para darse a conocer.</li> </ul>

## 5.1 MISIÓN

Brindar a los clientes servicios de seguridad electrónica con personal altamente calificado, manteniendo innovación en la tecnología utilizada, cumpliendo con las disposiciones legales y actuando con responsabilidad social para así asegurar la más alta calidad en los productos.



## **5.2 VISION**

Para el año 2021, ser una empresa reconocida en el mercado de la seguridad electrónica a nivel nacional, con un crecimiento alrededor del 15% anual. Siendo eficientes y eficaces en la prestación de servicios de seguridad electrónica y control de acceso, manteniendo productos y servicios de la más alta calidad que cumplan con la expectativa de los clientes y generen confianza en estos.

## **5.3 POLITICA**

La política se manifiesta mediante el compromiso con los clientes nacionales y proveedores de satisfacer las necesidades y cumplir con los requerimientos y expectativas de estos, con modernos y calificados sistemas de seguridad electrónica, entregando soluciones oportunas. Contando con tecnología de punta y con la participación de un excelente grupo humano con capacidades técnicas que favorecen los servicios ofrecidos.

Garantizando ser una compañía que ofrezca seguridad en sus procesos con compromiso de mejora continua. Siendo capaces de responder a los desafíos del entorno con responsabilidad social, liderazgo, desarrollo, honestidad, lealtad y ética profesional por parte del talento humano presente.

## **5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Aumentar la rentabilidad del negocio a través del desarrollo de nuevos mercados, ofreciendo equipos de seguridad electrónica de última tecnología.
- Incrementar las ventas en aproximadamente 15% año tras año, convirtiéndonos en una empresa líder del mercado de la seguridad electrónica en Colombia.
- Actuar con responsabilidad social, honestidad, ética profesional y compromiso en cada uno de los procesos de comercialización e instalación de equipos de seguridad electrónica.
- Generar un aumento en la satisfacción de cada uno de nuestros clientes ofreciéndoles productos de última tecnología que a su vez cumplan con la normatividad legal vigente.
- Responder a los cambios del entorno de manera inmediata siendo capaces de generar estrategias que permitan seguir en el mercado de la seguridad electrónica.

## 6. PROYECCIÓN FINANCIERA

La proyección de los estados financieros se realizó para medir el efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener la puesta en marcha de los objetivos que surgieron a partir de las estrategias. Ya que al tener cifras proyectadas se pueden tomar las decisiones acerca de que es lo que más conviene hacer para la empresa.

El flujo de caja que se presenta en la **Tabla 4**, se realizó por medio del método directo porque muestra clara y directa las entradas y salidas del negocio para un periodo de cinco años, desde el 2017 hasta el 2021. Para lograrlo se examinaron los renglones de los estados de resultados que la empresa DISETRONIC LTDA facilitó y los cuales se observan en la **Tabla 3**. Teniendo como primer egreso, la inversión inicial, la cual se extrajo del balance general y es el total de activos \$247.859.241.

Una vez implantadas ciertas estrategias como las propuestas en el **Cuadro 13**, se espera que la empresa cada año crezca de la siguiente manera.

**Tabla 1.** Porcentaje del incremento de ventas  
Para la proyección

AÑO	%
1	20 %
2	15 %
3	15 %
4	15 %
5	15 %

Para la proyección financiera, se propone que la empresa obtenga un préstamo por un monto de \$96.000.000 a una tasa de interés del 22.42% efectiva anual, la cual se tomó del Banco Bancolombia con una simulación de crédito. El préstamo deberá ser pagado en cuotas mensuales, durante los siguientes 5 años. Este préstamo se pide con el fin de cumplir los objetivos propuestos en el **Cuadro 9** a partir de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA. En la **Tabla 2** se muestra la amortización del crédito, se realizó utilizando el “método de amortización francés o cuotas constantes”<sup>34</sup>, dentro del cual se tendrá una cuota fija de \$2.674.390. Se escogió este método ya que es uno de los más utilizados, la cuota suma la parte del capital amortizado más los intereses, los cuales van disminuyendo a medida que la deuda va reduciéndose debido a que el capital pendiente de amortizar es cada vez menor.

Para establecer los aumentos en ventas, se habló con el gerente de la empresa DISETRONIC LTDA, se revisaron los productos vendidos en el año 2016 y se encontró que el producto que más participación tiene es el CCTV, seguido por el

<sup>34</sup> ECONOMIA. Definición de amortizar. [en línea]. [citado 26, febrero, 2017]. Disponible en: <http://www.economiasimple.net/glosario/amortizar>

sistema de alarmas, mantenimiento, brazos, talanqueras y control de acceso por ultimo. Con esto se estableció que para el primer año el aumento en ventas sería del 20%, ya que se podrían buscar 3 proyectos más para instalación de CCTV adicionales a los realizados en ese año los cuales fueron aproximadamente 10 y con estos se lograría incrementar en el 20%.

Para el primer año se aumentó en un 20% ya que el sector de la construcción en Colombia aumentara en un 4% y 5%, se realizaran proyectos de vivienda y locales a nivel nacional, existiendo oportunidad de que la empresa puede entrar con sus productos a nuevos clientes y lograr un aumento del 20% en sus ingresos operacionales. Para los siguientes años se espera un aumento en ventas del 15%, se disminuyó ya que no se tiene un panorama claro de que pasara con el sector de la construcción, y este es clave en la búsqueda de clientes potenciales.

Para la proyección además de incrementar las ventas se incrementaron los gastos y los costos de materia prima. En cuanto a los costos de materia prima se incrementaron en un 10%, teniendo en cuenta el IPC de otros bienes y servicios el cual está alrededor del 7%, también teniendo en cuenta el aumento del IVA que para el 2017 fue del 3%. En cuanto a gastos, se aumentó los costos de personal administrativo en un 7%, dado a que en este porcentaje aumento el salario mínimo legal para el 2017 y adicionalmente se le sumaron \$2'000.000 por si se llegase a contratar la persona encargada de manejar la parte de la página web y sistemas en general.

**Tabla 2. Tabla de amortización**

TABLA DE AMORTIZACIÓN							
<b>DEUDA</b>	\$ 96.000.000,00						
<b>TASA</b>	0,018683333	22,42%	Tasa efectiva anual Bancolombia				
<b>PERIODO</b>	60						
<b>CUOTA</b>	\$ 2.674.390,97						
CAPITAL PAGADO	INTERES PAGADO	N	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
		1	\$ 96.000.000,00	\$ 2.674.390,97	1793600	\$ 880.790,97	\$ 95.119.209,03
		2	\$ 95.119.209,03	\$ 2.674.390,97	1777143,889	\$ 897.247,08	\$ 94.221.961,95
		3	\$ 94.221.961,95	\$ 2.674.390,97	1760380,322	\$ 914.010,65	\$ 93.307.951,30
		4	\$ 93.307.951,30	\$ 2.674.390,97	1743303,557	\$ 931.087,41	\$ 92.376.863,89
		5	\$ 92.376.863,89	\$ 2.674.390,97	1725907,74	\$ 948.483,23	\$ 91.428.380,66
		6	\$ 91.428.380,66	\$ 2.674.390,97	1708186,912	\$ 966.204,06	\$ 90.462.176,60
		7	\$ 90.462.176,60	\$ 2.674.390,97	1690135	\$ 984.255,97	\$ 89.477.920,63
		8	\$ 89.477.920,63	\$ 2.674.390,97	1671745,817	\$ 1.002.645,15	\$ 88.475.275,48
		9	\$ 88.475.275,48	\$ 2.674.390,97	1653013,064	\$ 1.021.377,91	\$ 87.453.897,57
		10	\$ 87.453.897,57	\$ 2.674.390,97	1633930,32	\$ 1.040.460,65	\$ 86.413.436,92
		11	\$ 86.413.436,92	\$ 2.674.390,97	1614491,047	\$ 1.059.899,92	\$ 85.353.537,00
\$ 11.726.165,39	\$ 20.366.526,25	12	\$ 85.353.537,00	\$ 2.674.390,97	\$ 1.594.688,58	\$ 1.079.702,39	\$ 84.273.834,61
		13	\$ 84.273.834,61	\$ 2.674.390,97	1574516,143	\$ 1.099.874,83	\$ 83.173.959,79
		14	\$ 83.173.959,79	\$ 2.674.390,97	1553966,815	\$ 1.120.424,15	\$ 82.053.535,63
		15	\$ 82.053.535,63	\$ 2.674.390,97	1533033,557	\$ 1.141.357,41	\$ 80.912.178,22
		16	\$ 80.912.178,22	\$ 2.674.390,97	1511709,196	\$ 1.162.681,77	\$ 79.749.496,45
		17	\$ 79.749.496,45	\$ 2.674.390,97	1489986,425	\$ 1.184.404,54	\$ 78.565.091,90
		18	\$ 78.565.091,90	\$ 2.674.390,97	1467857,8	\$ 1.206.533,17	\$ 77.358.558,73
		19	\$ 77.358.558,73	\$ 2.674.390,97	1445315,739	\$ 1.229.075,23	\$ 76.129.483,50
		20	\$ 76.129.483,50	\$ 2.674.390,97	1422352,517	\$ 1.252.038,45	\$ 74.877.445,05
		21	\$ 74.877.445,05	\$ 2.674.390,97	1398960,265	\$ 1.275.430,70	\$ 73.602.014,34
		22	\$ 73.602.014,34	\$ 2.674.390,97	1375130,968	\$ 1.299.260,01	\$ 72.302.754,34
		23	\$ 72.302.754,34	\$ 2.674.390,97	1350856,46	\$ 1.323.534,51	\$ 70.979.219,83
\$ 14.642.877,33	\$ 17.449.814,31	24	\$ 70.979.219,83	\$ 2.674.390,97	1326128,424	\$ 1.348.262,55	\$ 69.630.957,29
		25	\$ 69.630.957,29	\$ 2.674.390,97	1300938,385	\$ 1.373.452,58	\$ 68.257.504,70
		26	\$ 68.257.504,70	\$ 2.674.390,97	1275277,713	\$ 1.399.113,26	\$ 66.858.391,45
		27	\$ 66.858.391,45	\$ 2.674.390,97	1249137,614	\$ 1.425.253,36	\$ 65.433.138,09
		28	\$ 65.433.138,09	\$ 2.674.390,97	1222509,13	\$ 1.451.881,84	\$ 63.981.256,25
		29	\$ 63.981.256,25	\$ 2.674.390,97	1195383,138	\$ 1.479.007,83	\$ 62.502.248,42
		30	\$ 62.502.248,42	\$ 2.674.390,97	1167750,341	\$ 1.506.640,63	\$ 60.995.607,79
		31	\$ 60.995.607,79	\$ 2.674.390,97	1139601,272	\$ 1.534.789,70	\$ 59.460.818,09
		32	\$ 59.460.818,09	\$ 2.674.390,97	1110926,285	\$ 1.563.464,69	\$ 57.897.353,41
		33	\$ 57.897.353,41	\$ 2.674.390,97	1081715,553	\$ 1.592.675,42	\$ 56.304.677,99
		34	\$ 56.304.677,99	\$ 2.674.390,97	1051959,067	\$ 1.622.431,90	\$ 54.682.246,09
		35	\$ 54.682.246,09	\$ 2.674.390,97	1021646,631	\$ 1.652.744,34	\$ 53.029.501,75
\$ 18.285.078,65	\$ 13.807.612,99	36	\$ 53.029.501,75	\$ 2.674.390,97	990767,8577	\$ 1.683.623,11	\$ 51.345.878,64
		37	\$ 51.345.878,64	\$ 2.674.390,97	959312,1659	\$ 1.715.078,80	\$ 49.630.799,83
		38	\$ 49.630.799,83	\$ 2.674.390,97	927268,7769	\$ 1.747.122,19	\$ 47.883.677,64
		39	\$ 47.883.677,64	\$ 2.674.390,97	894626,7106	\$ 1.779.764,26	\$ 46.103.913,38
		40	\$ 46.103.913,38	\$ 2.674.390,97	861374,7817	\$ 1.813.016,19	\$ 44.290.897,19
		41	\$ 44.290.897,19	\$ 2.674.390,97	827501,5959	\$ 1.846.889,37	\$ 42.444.007,82
		42	\$ 42.444.007,82	\$ 2.674.390,97	792995,5461	\$ 1.881.395,42	\$ 40.562.612,39
		43	\$ 40.562.612,39	\$ 2.674.390,97	757844,8082	\$ 1.916.546,16	\$ 38.646.066,23
		44	\$ 38.646.066,23	\$ 2.674.390,97	722037,3375	\$ 1.952.353,63	\$ 36.693.712,60
		45	\$ 36.693.712,60	\$ 2.674.390,97	685560,8638	\$ 1.988.830,11	\$ 34.704.882,49
		46	\$ 34.704.882,49	\$ 2.674.390,97	648402,8879	\$ 2.025.988,08	\$ 32.678.894,41
		47	\$ 32.678.894,41	\$ 2.674.390,97	610550,6773	\$ 2.063.840,29	\$ 30.615.054,12
\$ 22.833.224,22	\$ 9.259.467,41	48	\$ 30.615.054,12	\$ 2.674.390,97	571991,2612	\$ 2.102.399,71	\$ 28.512.654,41
		49	\$ 28.512.654,41	\$ 2.674.390,97	532711,4266	\$ 2.141.679,54	\$ 26.370.974,87
		50	\$ 26.370.974,87	\$ 2.674.390,97	492697,7138	\$ 2.181.693,26	\$ 24.189.281,61
		51	\$ 24.189.281,61	\$ 2.674.390,97	451936,4115	\$ 2.222.454,56	\$ 21.966.827,05
		52	\$ 21.966.827,05	\$ 2.674.390,97	410413,5521	\$ 2.263.977,42	\$ 19.702.849,64
		53	\$ 19.702.849,64	\$ 2.674.390,97	368114,9074	\$ 2.306.276,06	\$ 17.396.573,57
		54	\$ 17.396.573,57	\$ 2.674.390,97	325025,983	\$ 2.349.364,99	\$ 15.047.208,59
		55	\$ 15.047.208,59	\$ 2.674.390,97	281132,0138	\$ 2.393.258,96	\$ 12.653.949,63
		56	\$ 12.653.949,63	\$ 2.674.390,97	236417,959	\$ 2.437.973,01	\$ 10.215.976,62
		57	\$ 10.215.976,62	\$ 2.674.390,97	190868,4965	\$ 2.483.522,47	\$ 7.732.454,15
		58	\$ 7.732.454,15	\$ 2.674.390,97	144468,0183	\$ 2.529.922,95	\$ 5.202.531,20
		59	\$ 5.202.531,20	\$ 2.674.390,97	97200,62453	\$ 2.577.190,35	\$ 2.625.340,85
\$ 28.512.654,41	\$ 3.580.037,22	60	\$ 2.625.340,85	\$ 2.674.390,97	49050,11824	\$ 2.625.340,85	\$ 0,00
\$ 96.000.000,00	\$ 64.463.458,18						

**Tabla 3. Estados de resultados proyectadas 2017-2021**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS		\$ 598.755.600,00	\$ 688.568.940,00	\$ 791.854.281,00	\$ 910.632.423,15	\$ 1.047.227.286,62
COSTOS		\$ 395.304.173,00	\$ 434.834.590,30	\$ 478.318.049,33	\$ 526.149.854,26	\$ 578.764.839,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 203.451.427,00	\$ 253.734.349,70	\$ 313.536.231,67	\$ 384.482.568,89	\$ 468.462.446,93
GASTOS			\$ -			
Personal administrativo		\$ 14.895.470,00	\$ 18.078.152,90	\$ 21.483.623,60	\$ 25.127.477,26	\$ 29.026.400,66
Asesoría contable		\$ 3.780.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 4.167.450,00	\$ 4.375.822,50	\$ 4.594.613,63
Diversos		\$ 2.053.202,00	\$ 2.114.798,06	\$ 2.178.242,00	\$ 2.243.589,26	\$ 2.310.896,94
Gastos legales		\$ 529.900,00	\$ 529.900,00	\$ 529.900,00	\$ 529.900,00	\$ 529.900,00
Servicios publicos		\$ 6.191.547,33	\$ 6.377.293,75	\$ 6.568.612,56	\$ 6.765.670,94	\$ 6.968.641,07
Depreciacion		\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00
Industria y comercio		\$ 4.819.983,00	\$ 4.819.983,00	\$ 4.819.983,00	\$ 4.819.983,00	\$ 4.819.983,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ 162.721.724,67	\$ 209.385.621,99	\$ 265.328.820,50	\$ 332.160.525,93	\$ 411.752.411,64
GASTOS FINANCIEROS (intereses)		\$ 20.366.526,25	\$ 17.449.814,31	\$ 13.807.612,99	\$ 9.259.467,41	\$ 3.580.037,22
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 142.355.198,42	\$ 191.935.807,68	\$ 251.521.207,52	\$ 322.901.058,52	\$ 408.172.374,41
Impuestos		\$ 46.977.215,48	\$ 63.338.816,53	\$ 83.001.998,48	\$ 106.557.349,31	\$ 134.696.883,56
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 95.377.982,94	\$ 128.596.991,14	\$ 168.519.209,04	\$ 216.343.709,21	\$ 273.475.490,86

**Tabla 4. Flujo de caja proyectado**

FLUJO DE CAJA		2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA		\$ 95.377.982,94	\$ 128.596.991,14	\$ 168.519.209,04	\$ 216.343.709,21	\$ 273.475.490,86
Abono a capital	-	\$ 11.726.165,39	\$ 14.642.877,33	\$ 18.285.078,65	\$ 22.833.224,22	\$ 28.512.654,41
Depreciacion		\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00	\$ 8.459.600,00
Inversion inicial	-\$ 247.859.241,00					
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-\$ 247.859.241,00	\$ 92.111.417,55	\$ 122.413.713,82	\$ 158.693.730,39	\$ 201.970.084,98	\$ 253.422.436,44
	<b>VPN</b>	\$ 276.474.760,95				
	<b>TIR</b>	47%				
	<b>Tasa de interes de oportunidad</b>	14,60%				
	<b>INVERSION INICIAL (PATRIMONIO)</b>	\$ 247.859.241,00				

## 6.1 ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA

Para valorar un proyecto, el elemento más importante es el flujo de caja que este genera. En la **Tabla 4** se entiende por valor neto la suma que se da entre las entradas y salidas de caja a lo largo de los 5 años a los cuales fue proyectada la inversión requerida para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al análisis de liquidez, a partir del flujo de caja se puede concluir que al segundo año (2018) se recupera el monto del préstamo, antes de que este se termine de pagar en el quinto año (2021). La liquidez y la técnica del periodo de recuperación es una buena medida del riesgo, ya que existe incertidumbre cuanto mayor es el plazo de tiempo en el que se espera que el proyecto genere rentas. Para este caso se observa un riesgo menor ya que muestra un menor plazo de recuperación de la inversión inicial y con esto una disminución con respecto al riesgo.

Para el análisis de rentabilidad, se analizó la capacidad de llevar a cabo los objetivos para generar los rendimientos, se estudian dos técnicas: el VPN y el TIR. Estos criterios se complementan entre ambos ya que sirven para realizar un análisis más completo de la rentabilidad de la inversión que se realizara para la empresa.

El método VPN asume que la tasa a la cual los flujos de caja pueden ser reinvertidos es el costo de capital, mientras que el método de la TIR, asume que los flujos de caja del proyecto se reinvierten a la TIR obtenida, según Leon <sup>35</sup>. El VPN se calculó restándole al valor presente de los flujos futuros de caja la inversión inicial.

“El criterio del VPN propone que un proyecto de inversión solo debe emprenderse si su  $VPN > 0$ ”<sup>36</sup>. Lo que quiere decir que el proyecto generara riqueza para la empresa con los objetivos propuestos a partir de las estrategias establecidas, ya que la inversión contribuirá a aumentar su valor. En la **Tabla 4** se muestra que la inversión está generando flujos netos de caja suficientes para amortizar y y retribuir al capital invertido. Al tener un  $VPN > 0$ , significa que la inversión debe hacerse y que está generando valor en la empresa. Con el VPN positivo se tiene que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad siendo el proyecto financieramente viable.

El criterio TIR mide la rentabilidad anual de la inversión, implícita en el flujo de caja que ofrece el proyecto para la empresa DISETRONIC LTDA . La inversión que se

---

<sup>35</sup> LEON, Oscar. Uso de los costos en la toma de decisiones. En: Administración financiera. Cali.1999. p.565

<sup>36</sup> SECO , Maite. Análisis de inversiones y proyectos de inversión.[en línea] Bogotá: s.f.. P. 12. .[citado 26 , febrero, 2017].  
Página 12. file:///C:/Users/NATA/Downloads/componente67223.pdf

realizara para el cumplimiento de los objetivos, se valorara por medio de la tasa interna de retorno (TIR), la cual mide en porcentaje la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados que genera la inversión. Se ha fijado como tasa mínima deseable de rentabilidad para obtener en los proyectos de inversión de la empresa una tasa del 14.6%(tasa que corresponde a la tasa interna de retorno, TIO, la cual se calculó con la suma del IBR+7.08).

Como se puede observar en la **Tabla 4** el TIR dio un valor de 47%, comparando este valor, con el 14.6% de rentabilidad mínima esperado por la empresa en proyectos de inversión se puede decir que  $47\% > 14.6\%$ , entonces es viable aceptar el proyecto, ya que está generando a la empresa más de lo que esta espera en termino de rentabilidad.

## 6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del punto de equilibrio en valores se realizó a partir de la ecuación (1), igualándola a cero ya que este valor es aquel nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales para cada año incrementando las ventas y por lo tanto los precios de venta y los costos se tienen los resultados que se muestran a continuación.

**Ecuación 1.** Punto de equilibrio.

$$U = I - C - G$$

Al tener el punto de equilibrio para cada año en proyección **Tabla 5**, se pudo calcular el margen de seguridad con el que se muestra el porcentaje de disminución en las ventas presupuestadas que podría soportar la empresa DISETRONIC LTDA sin incurrir en pérdidas.

**Ecuación 2.** Margen de seguridad.

$$\frac{\text{Ventas presupuestadas} - \text{Ventas en punto de equilibrio}}{\text{Ventas presupuestadas}} = \text{Margen de seguridad}^{39}$$

Según la **Tabla 5**, para el año 2017 la empresa puede soportar una disminución de sus ventas de hasta el 22.17% sin incurrir en pérdidas, siendo este el porcentaje más bajo para los años en estudio. Para el 2018, 2019, 2020 y 2021 la empresa puede disminuir su presupuesto de ventas en 30.40%,33.5%, 36.47%,31.31%, respectivamente y no tendrá perdidas. Para el año 2017 se tiene un riesgo mayor.

**Tabla 5.** Punto de equilibrio para los años proyectados

PUNTO DE EQUILIBRIO					MARGEN DE SEGURIDAD		% que representa el punto de equilibrio con respecto a las ventas
AÑO 2017	INGRESOS	\$ 598.755.600,00	\$ 436.033.875,00		27,177%	72,823%	
	COSTO	\$ 395.304.173,00	\$ 395.304.173,00				
	GASTO	\$ 40.729.702,33	\$ 40.729.702,00				
	UTILIDAD OP	\$ 162.721.724,67	\$ -				
AÑO 2018	INGRESOS	\$ 688.568.940,00	\$ 479.183.317,71		30,409%	69,591%	
	COSTO	\$ 434.834.590,30	\$ 434.834.590,00				
	GASTO	\$ 44.348.727,71	\$ 44.348.727,71				
	UTILIDAD OP	\$ 209.385.621,99	\$ -				
AÑO 2019	INGRESOS	791854281,00	\$ 526.525.460,33		33,507%	66,493%	
	COSTO	478318049,33	\$ 478.318.049,33				
	GASTO	\$ 48.207.411,00	\$ 48.207.411,00				
	UTILIDAD OP	\$ 265.328.820,67	\$ -				
AÑO 2020	INGRESOS	\$ 910.632.423,15	\$ 578.471.896,96		36,476%	63,524%	
	COSTO	\$ 526.149.854,26	\$ 526.149.854,00				
	GASTO	\$ 52.322.042,96	\$ 52.322.042,96				
	UTILIDAD OP	\$ 332.160.525,93	\$ -				
AÑO 2021	INGRESOS	\$ 1.047.227.286,62	\$ 635.474.874,99		39,318%	60,682%	
	COSTO	\$ 578.764.839,69	\$ 578.764.839,69				
	GASTO	\$ 56.710.035,30	\$ 56.710.035,30				
	UTILIDAD OP	\$ 411.752.411,63	\$ -				

El complemento del margen de seguridad equivale al porcentaje que el punto de equilibrio representa con respecto a las ventas proyectadas. Para el año 2017 sería de un 72, 82%, lo que quiere decir que ese porcentaje de las ventas es el que se requiere para no tener pérdidas ni ganancias en la empresa y así sucesivamente para cada año en proyección.

### 6.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

- Margen operacional de utilidad.

**Ecuación 3.** Margen operacional de utilidad.

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas netas}}$$

A partir de este margen, para los años proyectados se observa que para el 2017 se tiene la utilidad operacional más baja correspondiente a 27%. A partir de esta tabla se evidencia un crecimiento de la utilidad en 12% entre el año 2017 y 2021 originado por el crecimiento en las ventas proyectadas. A 2021 el negocio será más lucrativo de lo que ahora es.

**Tabla 6.** Rentabilidad operacional con respecto a las ventas

Margen operacional de utilidad				
2017	2018	2019	2020	2021
27%	30%	34%	36%	39%



- Margen bruto de utilidad

El margen bruto de utilidad según la tabla 7, aumenta conforme aumentan año por año, indica que para el año 2021 se tendrá mayor cantidad de fondos para reinvertir, pagar o guardar. La empresa tiene la capacidad de cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de la deducción de impuestos.

**Ecuación 4. Margen bruto.**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$$

**Tabla 7. Utilidad bruta en ventas con respecto a las ventas**

Margen Bruto				
2017	2018	2019	2020	2021
34%	37%	40%	42%	45%

A partir del margen bruto y operacional de utilidad se puede sacar los gastos operacionales con respecto a las ventas netas, los cuales como se observa en la tabla 8, disminuyen en 1% para el año 2018 y se mantienen constantes hasta el 2020. Disminuyendo nuevamente en el año 2021

**Tabla 8. Gastos operacionales con respecto a las ventas**

Gastos operacionales con respecto a las ventas netas				
2017	2018	2019	2020	2021
7%	6%	6%	6%	5%

## 7. CONCLUSIONES

- A partir del diagnóstico estratégico se pudieron evaluar las capacidades internas, con las que se evidenciaron que es crucial un programa de planeación estratégica con el cual estén alineados los empleados de la compañía, la falta de innovación y tecnología ha hecho que DISETRONIC LTDA no avance y se expanda en el tiempo.
- A partir del análisis externo de la empresa, el buen comportamiento del sector de la construcción es un factor clave para el desarrollo de las estrategias mientras que el alza del dólar es una amenaza significativa que puede impactar en la importación de equipos.
- La estructura organizacional para la empresa DISETRONIC LTDA , debe ser de tipo lineo funcional, con esta estructura se definen las funciones por cada cargo desempeñado dentro de la compañía y se tiene una comunicación vertical y horizontal.
- La proyección financiera se evaluó con el VPN y la TIR arrojando como resultado entre estos dos indicadores de rentabilidad que la inversión para el cumplimiento de los objetivos de las estrategias debe ser aceptada ya que si se estaría generando una ganancia al finalizar los cinco años proyectados.
- La herramienta DOFA, permitió generar una serie de estrategias y sus respectivos objetivos con los cuales se espera que para el año 2021 la empresa esté posicionada en el mercado nacional y sus ventas aumenten en 15%.
- A partir de la planeación estratégica y la proyección financiera se pudo revalorar la misión, visión y objetivos de la empresa DISETRONIC LTDA , con los cuales se quiere que una vez se haya implementado el plan, la empresa genere valor y crezca, siendo rentable.
- Las estrategias planteadas en el proyecto, ayudaran a la empresa una vez se haya implementado la planeación a lograr una posición más competitiva en el sector de la seguridad electrónica, permitiéndole aumentar la participación en el mercado.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Implementar la planeación estratégica teniendo en cuenta que toda la organización se comprometa con el debido cumplimiento y puesta en marcha de los planes para que todos los empleados se alineen con el cumplimiento de los objetivos y así se logre llevar a cabo las estrategias.
- Crear la página web lo antes posible para que esta sea un medio de comunicación entre los clientes y la organización.
- Aplicar la estructura organizacional propuesta, lo ideal es que divida las funciones de cada cargo como se describió en el manual de funciones.

## BIBLIOGRAFIA

ALAS. Noticias ALAS. [En línea]. Bogotá: s.f. [citado, 26, diciembre, 2016] Disponible en:< <http://noticias.alas-la.com/destacada/articulos-destacados/1814-la-seguridad-electronica-en-colombia-panorama-en-2015-y-perspectivas-para-2016.html>>

ALVAREZ, M. Manual de planeación estratégica .Mexico. 2006.

ANDA, Cauhtémoc. Administración y calidad.[en línea].México: Limusa,s.f . [citado 26, Diciembre, 2016]. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=bsDZ3\\_iv0jwC&pg=PA79&dq=EL+PROCESO+ADMINISTRATIVO+ADMINISTRACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW4\\_6L7pLRAhVCQSYKHamrCcEQ6AEILzAB#v=onepage&q=EL%20PROCESO%20ADMINISTRATIVO%20ADMINISTRACION&f=false](https://books.google.com.co/books?id=bsDZ3_iv0jwC&pg=PA79&dq=EL+PROCESO+ADMINISTRATIVO+ADMINISTRACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW4_6L7pLRAhVCQSYKHamrCcEQ6AEILzAB#v=onepage&q=EL%20PROCESO%20ADMINISTRATIVO%20ADMINISTRACION&f=false)>

BANCO DE LA REPUBLICA. Evolucion del concepto de planeación estratégica. [en línea]. Bogotá: s.f. [citado 23, octubre, 2016].Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/69892>

BAUTISTA, Miguel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. [en línea]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, s.f.p.20. [Citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW\\_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false)>

CINCUENTA MINUTOS. Las cinco fuerzas de Porter. [En línea]. Bogotá, s.f. [citado 03, marzo, 2017]. Disponible en: <<https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cinco+fuerzas+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjP0biN8LXSAhXD8CYKHTVmAAMgQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>>

DATOS MACRO. IPC de Colombia. [en línea]. Bogotá, s.f. [citado 26, febrero, 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

DEGERENCIA.La empresa familiar. [En línea]. Bogotá: s.f. [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)

DINERO. El sector de la vigilancia y seguridad se robustece en Colombia. [en línea]. Bogotá: 2015 [citado, 12, enero, 2017] Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/radiografia-industria-robusta/211926>>

DINERO. La economía “tocó fondo” este año, pero el 2017 no será fácil. [en línea]. Bogotá: Diciembre, 2016 [Citado 15, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-2017-en-colombia-y-el-mundo/240363>>

DINERO. Más seguro con tecnología. [en línea]. Bogotá: Febrero 2015. [citado, 15, enero, 2017]. Disponible en : <<http://fedeseguridad.org/blog/?p=235> >

ECONOMIA. Definición de amortizar. [en línea]. Bogotá:s.f. [citado 26, febrero, 2017]. Disponible en: <<http://www.economiasimple.net/glosario/amortizar>>

EL TIEMPO. [en línea]. Bogotá: 2016. [citado, 12, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/cifras-sobre-robos-en-colombia-en-2016/16650912>>

EL TIEMPO. Hurtos, el lunar en cifras de seguridad ciudadana en 2016. [en línea]. Bogotá: S.f. [citado, 15, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/cifras-de-robos-atracos-y-homicidios-en-2016-en-colombia/16787723>>

EL TIEMPO. Las seis apuestas sobre la economía del país en el 2017. [en línea]. Bogotá: 2016. [citado, 15.enero, 2016]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/apuestas-para-la-economia-de-colombia-en-2017/16738828>>

GALLARDO, José.. Administración estratégica. México: Alfaomega 2012, p. 69. <<https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEIITAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>>

LEFCOVICH, Mauricio. Las pequeñas y medianas empresas. [en línea]. Bogota: s.f. [citado 23, octubre, 2016]. Disponible en: <[http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pequenas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos](http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos)>

LEON, Oscar. Uso de los costos en la toma de decisiones. En: Administración financiera. Cali.1999. p.415

LOPEZ, Marcelo. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.[en línea].Caldas: Universidad de Caldas, 2007. [citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: <[https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=DOFA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_0YTnx5LRAhXIPCYKHdxDBE4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=DOFA&f=false)>

LUSTHAUS, Charles. [en línea]. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo, 2002. P. 53-54. [citado 26, diciembre, 2016]. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/446?locale-attribute=es>>

MONTALVAN, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. [en línea]. México: Universidad Iberoamericana, 1999. P. 20-21. [citado 26, diciembre, 2016]. Disponible en <[https://books.google.com.co/books?id=\\_Li6utAkc7kC&pg=PA20&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK\\_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEIMDAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA20&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEIMDAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false)>

PEREZ, María. Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. [en línea]. Madrid: Thomson, s.f. P. 95 [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en : <<https://books.google.com.co/books?id=vY2mZs5mTH4C&printsec=frontcover&dq=empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigpcO24O3RAhVBKiYKHYP7BtoQ6AEIjAC#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false>>

PEREZ, María. Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. [en línea]. Madrid: Thomson, s.f. P. 95 [citado 26 de febrero de 2017]. Disponible en : <<https://books.google.com.co/books?id=vY2mZs5mTH4C&printsec=frontcover&dq=empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigpcO24O3RAhVBKiYKHYP7BtoQ6AEIjAC#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false>>

PORTAFOLIO. [en línea]. Bogotá: Noviembre 2010. [citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pais-511-000-empresas-familiares-alta-participacion-sector-productivo-pais-147028>>

PORTAFOLIO.[en línea]. Bogotá: Abril 2014.[citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/gobierno-corporativo-secreto-empresa-familiar-44430>>

PRIETO, Jorge. El enfoque sistémico organizacional. En: Gestión estratégica organizacional. s.f.. Ecoe. P.49.

SAINZ, José, El plan estratégico en la práctica. [En línea]. Madrid: s.f.. [citado 23, octubre ,2016]. Disponible en <<https://books.google.com.co/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=empresas+que+han+llegado+a+su+fin+por+falta+de+planeacion+estrategica&source=bl&ots=eGiXWaoVOV&sig=brlgPNFOHZCBYrVpAd->>

O26Yi9jc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibqIWR7fHPAhUISyYKHQ07AnEQ6AEIUTAJ#v=onepage&q=empresas%20que%20han%20llegado%20a%20su%20fin%20por%20falta%20de%20planeacion%20estrategica&f=false>

SANDOVAL. Jorge. [en línea]. Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. Bogotá: Scielo, 2010. [citado 12, enero, 2017]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>>

SECO , Maite. Análisis de inversiones y proyectos de inversión.[en línea] Bogotá. p. 12. [citado 26 , febrero, 2017]. Página 12. <file:///C:/Users/NATA/Downloads/componente67223.pd>

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: RAM EDITORES, s.f. p. 17 ,4ª edición

VAINRUB, Roberto. Nacimiento de una empresa. [en línea]. Caracas: Universidad Católica Andre Bello., 1996. p 77-80. [citado 26, diciembre, 2016]. <Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA77&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK\\_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEINDAB#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA77&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMrZK_55LRAhUI5CYKHaiiCrkQ6AEINDAB#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false)>

VÉLEZ, Ángel. Los clásicos de la gerencia. [en línea]. Bogotá: Universidad del Rosario, s.f. p. 67-70. [Citado 25, diciembre, 2016]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA67&dq=principios+de+la+administracion+de+fayol&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjF-72LspDRAhUJ0iYKHx2sBIIQ6AEISjAE#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20fayol&f=false>

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

DATOS MACRO. IPC de Colombia. [en línea]. Bogotá, s.f. [citado 26, febrero, 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

NTC 1486. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.


NTC 5613. Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y estructura.



## ANEXOS

## Anexos A


### DESCRIPCION DE CARGOS DE LA EMPRESA

	<b><u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>
Área: Administrativa	
Procedimiento: Descripción de Puestos.	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA GERENCIA</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Gerente.</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Servicios generales.</p>	
<b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> universitario</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Con conocimiento en manejo de Excel, Word y sistemas en general.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Integración y coordinación con sus compañeros y clientes.</p> <p><b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto.</p>	
<b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
Se encargara de todo lo relacionado con llamadas telefónicas e informar a la respectiva área de estas. Atención al cliente. Verificación de correspondencia. Agendar citas a los jefes de área. Encargada de documentación de la empresa y atención a los clientes.	
<b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>	

1. Recibir y anotar las diferentes llamadas en el día de clientes o proveedores.
2. Agendar citas a los jefes de área
3. Realizar las cotizaciones de acuerdo a la orden solicitada.
4. Armar la cotización: anexando catálogos de productos, referencia de proyectos realizados, lista de clientes.
5. Actualizar lista de proyectos.
6. Archivar cotizaciones con su respectivo consecutivo.
7. Enviar cotizaciones por correo electrónico y confirmar que estas si hayan sido enviadas al cliente respectivo.
8. Hacer los comprobantes de egreso con su respectivo soporte
9. Hacer los recibos de caja y archivar con su respectivo soporte.
10. Realizar las facturas, enviar a los respectivos clientes y archivar la copia.
11. Hacer remisiones, entregar al cliente y archivar la copia.
12. Controlar la correspondencia recibida y enviada
13. Entregar documentos al área de contabilidad.

	<b><u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>
Área: Departamento Técnico	
Procedimiento: Descripción de Puestos.	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO ELECTRONICO</b> <b>SE REPORTA A:</b> Jefe de mantenimiento. <b>SUPERVISA A:</b> N/A	
<b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> técnico en electrónica.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> de electrónica.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Integración con sus compañeros, trabajo en equipo.</p> <p><b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.</p>	

<b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>
Se encargara de todo lo relacionado con la correcta instalación del sistema de seguridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarmas</li> <li>• CCTV</li> <li>• Control de acceso</li> <li>• Talanqueras</li> </ul>
<b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación de los equipos de seguridad electrónica.</li> <li>2. Programación de los equipos de seguridad electrónica.</li> <li>3. Entrega formal al cliente de los equipos con la debida capacitación al cliente.</li> </ol>

	<b><u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>
Área: Departamento Técnico	
Procedimiento: Descripción de Puestos.	


<b>1. IDENTIFICACION</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO.</b> <b>SE REPORTA A:</b> Gerente general <b>SUPERVISA A:</b> asistentes técnicos e instaladores
<b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>GRADO ACADÉMICO:</b> Ingeniero electrónico. Ingeniero eléctrico.  <b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> de electrónica. Ingeniería. Aparatos electrónicos. Tecnología.  <b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Integración con sus compañeros, trabajo en equipo. Liderazgo. Administración del personal a cargo.  <b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.
<b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>

Se encargara de todo lo relacionado con la correcta instalación del sistema de seguridad:

- Alarmas
- CCTV
- Control de acceso
- Talanqueras

#### **4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Implementación, instalación y puesta en marcha de sistemas de seguridad electrónica y equipos de seguridad. Realizar seguimiento de las llamadas de los clientes por posibles quejas o reclamos por posibles fallas en los equipos y/o adiciones que requieren los clientes.

	<h2><u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></h2>
<p>Área: Administrativa</p>	
<p>Procedimiento: Descripción de Puestos.</p>	

### **1. IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**SE REPORTA A:** Gerente general

**SUPERVISA A:** Auxiliar contable

### **2. REQUISITOS MÍNIMOS**

**GRADO ACADÉMICO:** Administrador de empresas. Ingeniero industrial.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Finanzas. NIIF. Control de inventarios.

**HABILIDADES ESPECIALES:** hábil para los negocios, conocimientos en mercadeo, alto sentido de responsabilidad social.

**ACTITUD:** Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.

### **3. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Realizar de una manera eficiente y eficaz la administración de recursos financieros y físicos. Controlar y hacer seguimiento de las actividades de compras, suministro, elaboración de presupuestos , costeo de productos y servicios y un registro contable

Manejo y supervisión de los indicadores de gestión y financieros, relación con bancos, proveedores y atención al cliente. Supervisión de los estados financieros y del personal administrativo en general.

#### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Eficiente y eficaz manejo de los recursos financieros y físicos de la empresa
2. Elaborar los estados financieros y presentarlos de manera oportuna
3. Establecer las metas de indicadores de gestión definidos por el área y efectuar seguimiento al cumplimiento de estos.
4. controlar la adquisición de bienes y servicios, controlar suministro, almacenamiento y distribución.
5. manejo de inventarios
6. Elaboración de informes de gestión.
7. Desarrollo de estrategias tendientes a crear valor adicional para la empresa.
8. Llevar a cabo planes dirigidos a garantizar el crecimiento y la permanencia de la empresa

	<h2>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</h2>
<p>Área: Administrativa</p>	
<p>Procedimiento: Descripción de Puestos.</p>	
<h3>1. IDENTIFICACION</h3>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE COMERCIAL</b>  <b>SE REPORTA A:</b> Gerente general  <b>SUPERVISA A:</b> N/A</p>	
<h3>2. REQUISITOS MÍNIMOS</h3>	
<p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Administración de empresas. Ingeniero industrial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> mercadeo.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b></p> <p><b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.</p>	
<h3>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</h3>	

Dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas. Planear y vender los equipos de seguridad electrónica y servicios de mantenimiento. Velar porque cada uno de las metas impuestas en ventas se cumpla mes a mes. Seguir el proceso de entrega de cada uno de los proyectos realizados. Visitar clientes y hacer seguimiento del servicio prestado. Buscar nuevos clientes y la posible entrada en nuevos mercados donde se puedan ofrecer servicios de seguridad electrónica.

#### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Ofrecer a los clientes el portafolio de productos.
2. Fijar metas y objetivos de ventas.
3. Presupuestar.
4. Diseñar estrategias comerciales, teniendo en cuenta la particularidad del sector.
5. Garantizar el cumplimiento de las metas planteadas.
6. Identificar nuevas oportunidades de negocio



## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Área: Administrativa

Procedimiento: Descripción de Puestos.

### 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE**

**SE REPORTA A:** Director administrativo y financiero

**SUPERVISA A:**

### 2. REQUISITOS MÍNIMOS

**GRADO ACADÉMICO:** Administración de empresas. Auxiliar contable. Contaduría.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Manejo de programas de office. Conocimientos actualizados en contabilidad y tributaria. NIIF. Conocimiento de un programa contable. Manejo de programas de office (Word y Excel),

**HABILIDADES ESPECIALES:** Competencias comunicacionales, interpersonales, intrapersonales y de gestión, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, proactividad, orientación al servicio.

**ACTITUD:** Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.

### **5. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Realizar actividades en el área administrativa de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar, registrar transacciones contables de la compañía. Elaboración de nómina y liquidación de seguridad social. Tener al día el pago a proveedores.

### **6. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Liquidar impuestos de IVA, ICA, CREE y reafuente.
2. Elaborar la nomina
3. Liquidar la seguridad social
4. Clasificar los documentos contables existentes.



## **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Área: Administrativa

Procedimiento: Descripción de Puestos.

### **1. IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES**

**SE REPORTA A:** Secretaria General

**SUPERVISA A:**

### **2. REQUISITOS MÍNIMOS**

**GRADO ACADÉMICO:** Bachiller.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:**

**HABILIDADES ESPECIALES:**

**ACTITUD:** Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.

### **3. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Realizar las labores de aseo, limpieza para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo. Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios.



#### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Asear las oficinas y áreas asignadas
2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza con la dotación necesaria
3. Clasificar la basura, separando: desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos.
4. Mantener limpios los muebles, ventanas, enseres, vidrios y todos los elementos de las oficinas.
5. Prestar el servicio de cafetería.



## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Área: Administrativa

Procedimiento: Descripción de Puestos.

#### 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL**

**SE REPORTA A:**

**SUPERVISA A:** Secretaria General, jefe comercial, jefe departamento técnico y jefe del departamento de finanzas y administrativo.

#### 2. REQUISITOS MÍNIMOS

**GRADO ACADÉMICO:** Profesional especialista

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Administración, planeación estratégica.

**HABILIDADES ESPECIALES:** Hábil para los negocios, conocimientos en mercadeo, alto sentido de responsabilidad social

**ACTITUD:** Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable.

#### 5. DESCRIPCIÓN GENERAL

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planear metas y objetivos anuales. Entregar proyecciones.

#### 6. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Liderar la gestión estratégica
2. Liderar aplicación y formulación del plan de negocio
3. Controlar el desempeño de áreas.

