

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA
LA EMPRESA SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES

ESTUDIANTE

JESÚS ALBERTO ROLON GOMEZ

Código 5483894

DIRECTOR

MARÍA DEL PILAR RAMIREZ

BOGOTÁ D.C., FEBRERO DE 2017

DEDICATORIA

A Dios por ser siempre mi guía en todo lo que hago.

A mi Esposa por su apoyo incondicional y su dedicación a nuestro hogar.

A Mis hijos Andrés Felipe y Carlos Javier para los cuales quiero ser un ejemplo de superación y que se sientan orgullosos de su padre.

A todos mis familiares y amigos por siempre confiar en mis capacidades

Jesús Alberto Rolón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso por permitir un éxito más en mi vida

Agradezco a la Universidad EAN por los conocimientos, enseñanzas impartidas para lograr nuestra superación.

A nuestros profesores por su dedicación para lograr un magister de éxito

A mi directora de Proyecto María del Pilar Ramírez por su asesoría para la culminación de este proyecto.

A la Empresa servicios y Alquileres Roles por permitirme elaborar esta tesis para beneficio mutuo

A los trabajadores de Servicios y Alquileres Roles por sus aportes para lograr este proyecto exitoso

Jesús Alberto Rolón

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo principal, realizar el diseño e implementación del proceso de planeación estratégica para la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.

La empresa ROLES es una organización Casanareña creada el 25 de octubre de 2010 por iniciativa del ingeniero Jesús Alberto Rolón; se dedica al alquiler de maquinaria, soluciones logísticas (suministro de materiales, transporte, suministro de personal) y servicio de refrigeración para los campamentos en pozos tanto en cuarto frío como aire acondicionado para la industria petrolera.

La problemática principal de la empresa se enfoca en la baja capacidad administrativa en relación a la planeación estratégica incurriendo en desventajas competitivas para la organización; dentro de las cuales destacamos los altos costos operativos, rotación de cartera, disminución de ingresos operacionales y la no utilización de los sistemas de información y comunicación.

En efecto, el estudio plantea soluciones a la situación actual (directrices estratégicas), donde se muestra estrategias intensivas (penetración de mercado y desarrollo del servicio) y estrategias conservadoras (aprovechamiento de los activos fijos) que conllevan al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa.

Finalmente, la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger (David,2014).

Palabras Claves. Calidad, Capacidad administrativa, Estrategia, Planeación, Ventaja Competitiva.

ABSTRACT

The present document has as principal aim, realize the design and implementation of the process of planeación strategic for the company SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.

The company ROLES it is an organization Casanareña created on October 25, 2010 on initiative of the engineer Jesus Alberto Rolón; he devotes himself to logistic solutions (I supply of materials, transport, supply of personnel) and service of refrigeration for the camps in wells so much in fourth cold as air conditioning for the petroleum industry.

The principal problematics of the company focuses in the low administrative capacity in relation on the strategic planeación incurring competitive disadvantages for the organization; inside which we emphasize the high operative costs, rotation of portfolio, decrease of operational income and not utilization of the information systems and communication.

In effect, the study raises solutions to the current situation (strategic directives), where one shows intensive strategies (market penetration and development of the service) and conservative strategies (utilization of the fixed assets) that they carry to the improvement and sustainability of the company.

Finally, the formulation of strategies includes the identification of the weaknesses and internal strengths of an organization, the determination of the threats and external opportunities, the establishment of missions of the industry, the fixation of the aims, the development of the strategies, alternatives, the analysis of the above mentioned alternatives and the decision of which choosing (David, 1997).

Keywords. Quality, Administrative capacity, Strategy, Planeacion, Competitive advantage.

TABLA DE CONTENIDO

N°	Título	Página
	INTRODUCCION.....	11
1.	GENERALIDADES.....	112
1.1	Tema.....	112
1.2	Empresa seleccionada.....	112
1.3	Sector económico seleccionado.....	112
1.4	Campo de investigación.....	112
1.5	Grupo de investigación.....	112
1.6	Línea de investigación.....	112
1.7	Reseña Histórica.....	112
1.8	Objetivos De La Empresa.....	14
1.8.1	Objetivo General.....	14
1.9	Cronograma de Actividades.....	15
2.	DIAGNÓSTICO GENERAL DE SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.....	15
3.	DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.....	17
3.1	Planteamiento Y Formulación De La Problemática.....	17
3.1.1	Delimitación y Alcance.....	20
3.2	Objetivos.....	20
3.2.1	Objetivo General.....	20
3.2.2	Objetivos Específicos.....	20
3.3	Justificación.....	20
3.4	Marco Teórico.....	21
4.	PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO: ELABORACION DE MISION, VISION, OBJETIVOS, VALORES EMPRESARIALES, POLITICAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OFERTA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA ROLES.....	24
4.1	Misión.....	24
4.2	Visión.....	25

4.3 Objetivos Empresariales	25
4.4. Meta	25
4.5. Valores.....	26
4.5.1 Solidaridad.....	26
4.5.2 Respeto.....	26
4.5.3 Compromiso.	26
4.5.4 Liderazgo	26
4.5.5 Trabajo En Equipo.....	26
4.6 Políticas.	29
4.6.1 Política De Gestión Del Talento Humano.....	29
4.6.2 Política Integral De Salud Ocupacional, Seguridad Y Medio Ambiente	29
4.6.3 Política De Responsabilidad Social.....	29
4.7 Estructura Organizacional	30
4.8 Oferta de Servicios.	31
5. ELABORACIÓN DE MATRIZ EFI, EFE, MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO, IE, PEYEA Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	32
6. ANALISIS FINANCIERO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIA	38
6.2 Estados Financieros Empresa Servicios Y Alquileres ROLES.....	38
6.2 Razones Financieras Empresa Servicios Y Alquileres ROLES	43
6.2.1 Liquidez.....	42
6.2.2 Indicadores De Gestión.....	45
6.2.3 Indicadores de Solvencia	46
6.2.4 Indicadores De Rentabilidad.....	47
6.3 Aplicación de Estrategias	51
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	65
ANEXOS.....	67

LISTA DE TABLAS

+

N°	Título	Página
Tabla 1.	Cronograma de Actividades.	15
Tabla 2.	Presupuesto.	15
Tabla 3.	Matriz DOFA.	16
Tabla 4.	Matriz Misional.	21
Tabla 5.	Matriz Visional.	22
Tabla 6.	Metas.	26
Tabla 7.	Matriz Axiológica.	27
Tabla 8.	Organigrama.	30
Tabla 9.	Oferta de Servicios.	31
Tabla 10.	Matriz EFI.	32
Tabla 11.	Matriz EFE.	33
Tabla 12.	Matriz De Perfil Competitivo.	33
Tabla 13.	Matriz IE.	34
Tabla 14.	Matriz Peyea.	35
Tabla 15.	Vector Matriz Peyea.	36
Tabla 16.	Datos del Balance General.	37
Tabla 17.	Datos del Estado de Resultados.	39
Tabla 18.	Análisis Balance General.	40
Tabla 19.	Análisis del Estado de Resultados.	41
Tabla 20.	Comparación de las Principales Matrices de la empresa ROLES.	53
Tabla 21.	Matriz MCPE.	56
Tabla 22.	Elementos Básicos del Plan de acción.	59
Tabla 23.	Cronograma de Actividades.	62

LISTA DE FIGURAS

N°	Título	Página
Figura 1.	Análisis de Liquidez.....	43
Figura 2.	Utilización de Activos.....	44
Figura 3.	Periodo de Medio de Cobranza.....	46
Figura 4.	Endeudamiento del Activo.....	48
Figura 5.	Endeudamiento Patrimonial.....	49
Figura 6.	Endeudamiento del Activo Fijo.....	50
Figura 7.	Rendimiento de los Activos.....	50
Figura 8.	Margen Bruto.....	51
Figura 9.	Margen Operacional.....	52
Figura 10.	Margen de Utilidad Neta.....	52

TABLA DE ANEXOS

N°	Título	Página
Anexo 1.	Certificación Matricula Mercantil, empresa ROLES (Página 1)	67
Anexo 2.	Certificación Matricula Mercantil, empresa ROLES (Página 2).....	68
Anexo 3.	Rut, empresa ROLES.....	69
Anexo 4.	Linemaientos Básicos Estratégicos de la Empresa.....	70
Anexo 5.	Perspectivas de Desarrollo o Capital Estratégico.....	70
Anexo 6.	Perspectiva Clientes y Mercados.....	71
Anexo 7.	Perspectiva de Procesos Internos.....	72
Anexo 8.	Perspectiva Financiera.....	74

INTRODUCCION

El fin de este proyecto es realizar el diseño e implementación del proceso de planeación estratégica para la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES. “**ROLES**” es una pequeña empresa que pertenece al sector terciario de la economía, creada hace más de seis (6) años por el ingeniero Jesús Alberto Rolón y su esposa Luz Myriam Espitia (actualmente siguen siendo los dueños y accionistas). Se dedica al alquiler de maquinaria (arrendamiento de campamentos aptos para alojamientos, oficinas, salas de conferencias, gimnasio, bodegas de materiales, lavandería, despensa, enfermería, planta de tratamiento residual y potable,(baterías de baño, torres de iluminación y tanques), soluciones logísticas (Suministro de personal, transporte de personal, transporte y suministro de materiales) y servicio de refrigeración para los campamentos en pozos tanto en cuarto frío como aire acondicionado.

En la primera parte de este trabajo se encuentra el diagnostico a la empresa ROLES el cual tuvo por objetivo comprender su situación actual. En la segunda fase de este documento se encuentra el planteamiento estratégico de la empresa ROLES donde se realizó el dirección estratégico (misión, visión, valores, políticas, organigrama, oferta de servicios). La tercera fase se enfoca en el diseño estratégico, enmarcado en la auditoria interna y externa de la empresa. Por último se realiza un análisis financiero para orientar a la empresa en sus operaciones.

Hoy por hoy los continuos avances tecnológicos, la globalización, el calentamiento global, entre otros factores hacen que el entorno de las organizaciones sea cada vez más incierto y competitivo, de allí surge el proceso de planeación estratégico como respuesta a la necesidad de muchas empresas de obtener información para conocer su medio y adaptarse a él, con el fin de generar ventajas competitivas que les permita generar crecimiento y desarrollo económico de la organización.

El presente documento evidencia el proceso de planeación estratégica de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.

1. GENERALIDADES

1.1 Tema.

Planeación Estratégica

1.2 Empresa seleccionada.

SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES

1.3 Sector económico seleccionado.

Sector Terciario

1.4 Campo de investigación.

Emprendimiento Y Gerencia

1.5 Grupo de investigación.

G3PYMES.

1.6 Línea de investigación.

Modernización De Organizaciones.

1.7 Reseña Histórica.

La empresa “**SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**” fue creada el 25 de Octubre de 2010 por iniciativa del ingeniero Jesús Alberto Rolón. El nombre de la empresa “**ROLES**” surge de las iniciales de los apellidos de la familia: ROL por el apellido Rolón y ES por las iniciales del apellido Espitia.

En los primeros pasos la empresa prestaba servicios únicamente el alquiler de casetas a la empresa PETROWORKS¹ (primer cliente real) la cual le dio la oportunidad de iniciar a tener vida empresarial. A raíz de esta necesidad, la empresa ROLES invirtió en 5 casetas más para aumentar su capacidad operacional conllevando a la compra de equipos o campamentos para alojamientos, Bodegas de Materiales, planta de tratamiento residual y potable. A partir del segundo año de existencia, amplió su mercado a otras empresas del mismo sector de hidrocarburos, se tiene a: LATCO S.A.², LATINOAMERICA DRILLING DE COLOMBIA S.A.³ y TUSCANY DRILLING⁴ respectivamente. Para el año 2011, la empresa se convierte en proveedora de servicios de la empresa ESTRELLA INTERNACIONAL ENERGY SERVICES⁵ para rubiales y el área de Casanare. Siendo una de las empresas más reconocida en esta clase de servicios en el departamento de Casanare. Gracias a este reconocimiento para el año 2012 la empresa ROLES realizó unas alianzas estratégicas con algunas empresas, dentro de las cuales se destaca: CAMPAMENTOS CASANARE⁶ para suplir las necesidades de todos los clientes.

De acuerdo al gran auge del sector petrolero para el año 2014 la empresa adquirió sesenta (60) equipos (diferentes tipos de campamentos) fortaleciendo día a día su capacidad de endeudamiento. El representante legal para este mismo año decide abrir un nuevo servicio

¹ Petroworks, es una empresa Colombiana creada en el año 2003 dedicada a la perforación, mantenimiento y reacondicionamiento de pozos. Para mayor información puede visitar la página web: <http://www.petroworks.com.co/web/es/>

² Latco S.A, es una empresa Colombiana dedicada a la construcción de edificaciones, proyectos industriales e institucionales creada en el año 1998. Para mayor información puede visitar la página web: <http://latcosa.com/empresa/>

³ Latinoamérica Drilling de Colombia S.A., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de perforación, reacondicionamiento y terminación de pozos para la industria petrolera. Para mayor información puede visitar la página web: https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Latinamerica_Drilling_Colombia_SAS_es_2654444.html

⁴ Tuscany Drilling, es una compañía dedicada a la prestación de servicios de perforación, workover y completamiento de pozos para la industria del petróleo y gas natural. Para mayor información puede visitar la página web: <http://www.tuscanydrilling.com/quienes/nuestra-compania>

⁵ Estrella Internacional Energy Services., es un grupo de compañías que proveen servicios a la industria de los recursos naturales en Latinoamérica, con su gerencia en Bogotá y Buenos Aires. Para mayor información puede visitar la página web: <http://estrellaies.com/es/company2.php>

⁶ Campamentos Casanare Ltda, es una empresa Yopaleña que presta servicios de campamentos a la industria petrolera. Para mayor información puede visitar la página web: <http://www.publittel.com/enterprises/Campamentos%20Casanare%20Ltda>

referente al mantenimiento de casetas a diferentes empresas y paulatinamente la adecuación de campamentos en pozos.

Actualmente la empresa cuenta con servicios de soluciones logísticas (suministro de materiales, transporte, suministro de personal) así mismo el servicio de refrigeración para los campamentos en pozos tanto cuarto frío como aire acondicionado. Hoy por hoy, la empresa cuenta con credibilidad ante clientes y proveedores por su grado de responsabilidad y calidad de sus servicios generando confianza a todos los grupos de interés.

Para la empresa el cliente es el actor más importante del cual se emana su razón de ser; así que cada uno de los directivos, accionistas y trabajadores disponen de toda la voluntad para conocer, interpretar y satisfacer las necesidades; buscando siempre la diferenciación, la innovación y la solución adecuada, completa y oportuna. Aplicando las mejores técnicas y procedimientos que garanticen altos niveles de calidad que conduzcan al éxito de la gestión empresarial y a la satisfacción plena de las expectativas de los clientes.

1.8 Objetivos De La Empresa

1.8.1 Objetivo General.

Prestar los servicios de soluciones logísticas (suministro de materiales, transporte, suministro de personal) a empresas del sector de hidrocarburos.

1.8.1.1 Objetivos Funcionales

- Realizar prácticas constantes y actualizadas en los procesos de Soluciones Logísticas con el fin de ser más competitivos en el mercado Regional.
- Aportar al desarrollo socioeconómico de la región a partir del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- Generar mayor confianza con los grupos de interés mediante la calidad y eficiencia de nuestros servicios.

1.9 Cronograma de Actividades

Tabla 1. Cronograma Gantt								
Actividades	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
	1	2	3	4	5	6	7	8
Presentación de propuesta								
Diseño y aplicación del cuestionario de los lineamientos del BSC al Representante Legal								
Formulación del direccionamiento estratégico								
Diagnóstico de la empresa mediante las herramientas de planeación estratégica								
Identificación de Estrategias exitosas que conlleven a la organización a ser más competitiva en el mercado								
Soluciones administrativas, financieras de mercado y/o técnico operacionales para la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES								
Formulación Básica del plan de acción								
Entrega final								

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2. Presupuesto

Rubros	Tipo De Recurso		Total
	Efectivo	Especie	
Gastos De Personal (Honorarios Del Investigador)	0	3.000.000	3.000.000
Materiales De Oficina (Resmas De Papel, Esferos, Lápiz)	35.000	0	35.000
Compra de Computador Portátil Para Uso Del Proyecto	1.100.000	0	1.100.000
Gastos de Desplazamientos (Salidas De Campo)	0	500.000	500.000
Servicios Técnicos Especializados (Aplicaciones)	120.000	0	120.000
Servicio Internet	0	480.000	480.000
Total	1.235.000	3.980.000	5.235.000

Fuente. Elaboración propia

2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES

Teniendo en cuenta la literatura, se encuentra que el modelo del Balanced Score Card (Kaplan, R, and Norton D, 1996⁷) contiene una herramienta que permite conocer muy bien los diversos desempeños de la operación táctica y estratégica de la empresa de SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES. Es importante resaltar que se efectúa la aplicación de un cuestionario (ver anexos) al Gerente General de ROLES bajo los criterios de los lineamientos básicos estratégicos de la empresa mediante la perspectiva de aprendizaje o capital estratégico (formación y crecimiento), perspectiva de clientes (se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto), perspectiva de procesos internos (son los que identifican los directivos influyendo para dar cumplimiento a los objetivos de accionistas y clientes) y perspectiva financiera (son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico). El Gerente General deduce que la empresa ROLES operativamente es eficiente y que administrativamente carece de planeación estratégica lo cual genera preocupación por la interpretación recopilada de información en el diagnóstico.

De acuerdo a las cuatro categorías o perspectivas mencionadas anteriormente, se realiza el análisis de las variables internas y externas más relevantes del cuestionario mediante la siguiente matriz DOFA.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Debilidades(D)
1. Credibilidad y Buenas relaciones comerciales ante los grupos de interés	1. Rotación de Cartera
2. Capacidad de endeudamiento	2. Baja capacidad administrativa en relación con la carencia de planeación estratégica
3. Ampliación portafolio de servicios	3. No uso de sistemas de información y comunicación

⁷ Tomado del modelo del Balanced Score Card de (Kaplan, R, and Norton D, 1996

	logísticos	(página web)
	4. Seriedad y Efectividad Operacional en los servicios prestados	4. Altos costos operativos
	5. Alianzas Estratégicas	5. Disminución de ingresos operacionales
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
1. Zona Petrolera	Estrategia F303. El amplio portafolio de	Estrategia F1-A2. A pesar de la desaceleración de la
2. Exploración y Explotación a nuevos pozos petroleros	Servicios Logísticos de la empresa ROLES garantiza el aprovechamiento y acceso a	economía que ha sufrido el sector de hidrocarburos; la empresa ROLES se ha mantenido en el mercado
3 Empresas productoras comprometidas con la zona de influencia	contrataciones con las empresas de hidrocarburos de la zona de influencia dado su grado de compromiso con la región.	laboral gracias a la credibilidad y a las buenas relaciones comerciales que los ha caracterizado con los diferentes grupos de interés.
4. Vías de Integración Regional		
5. Poca competencia		
AMENAZAS	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
1. Inestabilidad de la Economía (Bajo precio barril del petróleo)	Estrategia D1-O1. La empresa ROLES debe Contar con capitalización en bancos para poder responder por las obligaciones	Estrategia D5-A2. Frente a estas dos variables se debe asumir riesgos que conllevan al fracaso o éxito de los proyectos (las buenas relaciones comerciales permiten
2. Desaceleración de la economía (Efecto del Capital Golondrina)	mientras los proveedores y/o clientes cancelan las cuentas de cobrar que tiene la empresa	la permanencia en el mercado)

3. Deterioro en la
infraestructura vial

4. Fenómenos Climáticos

5. Manifestaciones Pacíficas

Fuente. Elaboración propia

En la Matriz DOFA se establece las variables más relevantes del cuestionario aplicado al Gerente General de ROLES tomando como base que en el diagnóstico (anexo 4) se evidencia claramente que la empresa no cuenta con la formulación, diseño y direccionamiento de planeación estratégica. De acuerdo a la categoría de perspectiva financiera la empresa ROLES refleja que la organización está constituida legalmente y cumple con las obligaciones tributarias pero sin embargo debe iniciar un análisis financiero estructurado (estados financieros, proyecciones de ventas, razones financieras) para de esta manera tomar buenas decisiones y responder adecuadamente a los factores cambiantes del entorno.

3. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES

3.1 Planteamiento Y Formulación De La Problemática

Servicios y Alquileres Roles es una empresa de servicios petroleros dedicada al alquiler y/o arrendamiento de otros tipos de maquinaria y otras actividades que se han ido adicionando de acuerdo a las oportunidades que presenta el entorno y a las necesidades del cliente.

La mayor parte de las operaciones se realizan de una manera empírica, sin contar con procedimientos administrativos y de planeación estratégica (anexo 4) evidenciando que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal, ejercido de manera tradicional.

La empresa ROLES carece de un plan de comunicaciones para el posicionamiento de la empresa en el mercado, lo cual genera una debilidad en la falta de formulación de estrategias de mercadeo. Primero porque no se cuenta con un portafolio de servicios estructurado (brochure), segundo porque no se hace el seguimiento a la satisfacción de los clientes (encuesta de satisfacción) y tercero no existe un presupuesto anual definido para el mercadeo de la empresa.

La empresa ROLES no cuenta con un manual de procesos y un análisis financiero periódico para la adecuada toma de decisiones empresariales.

En síntesis la empresa ROLES, no cuenta con un proceso de planeación estratégico definido para lo cual en la perspectiva financiera se evidencia que a pesar que la organización es legal y cumple con las obligaciones tributarias debe iniciar con un análisis financiero estructurado (estados financieros, proyecciones de ventas, razones financieras) para de esta manera tomar buenas decisiones y responder adecuadamente a los factores cambiantes del entorno.

Por lo anterior, se ha visto que la planeación estratégica es una herramienta eficaz para la administración de negocios, ya que conlleva a la implementación de mecanismos concretos para la optimización y obtención de resultados de gestión en las organizaciones particularmente en la empresa: Servicios y Alquileres Roles.

El componente empírico que actualmente maneja Servicios y alquileres Roles, presenta limitaciones en la ejecución de procesos, pues no cuenta con la organización y planeación óptima

para la gestión, consecución de metas y objetivos, motivo por el cual es necesario diseñar e implementar un modelo que incorpore herramientas inherentes a la planeación estratégica.

¿El diseñar e implementar un Proceso de Planeación Estratégica para la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**; aumenta su capacidad administrativa y genera mayores resultados operacionales a corto, mediano y largo plazo?.

3.1.1 Delimitación y Alcance.

3.1.1.1 Temática.

El diagnóstico empresarial es analizado por las diferentes perspectivas que hacen parte del Balanced Score Card ⁸(perspectiva de desarrollo y aprendizaje o capital estratégico, perspectiva de clientes y mercados, perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera en la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**, esta se desarrolla con el fin de evaluar el cumplimiento de los diferentes factores y de esta manera diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica con el fin de enlazar estrategias y objetivos para medir el desempeño y mejorar los resultados.

3.1.1.2 Espacial.

El presente proyecto de planeación estratégica se realizara en la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**, ubicada en la ciudad de Yopal, Departamento del Casanare, Región de los Llanos Orientales, País Colombia.

3.1.1.3 Temporal.

Para el diseño e implementación del proceso de planeación estratégica para la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES** se formulará y ejecutara en el segundo semestre de 2016 según decisión tomada por el representante legal de la empresa.

⁸ Tomado de Kaplan, R, and Norton D,(1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General.

Realizar el diseño e implementación del proceso de planeación estratégica en la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**.

3.2.2 Objetivos Específicos.

- Aplicar el cuestionario de los lineamientos del Balanced Score Card (BSC) al representante legal de la empresa.
- Analizar el diagnóstico de la empresa **ROLES** mediante la formulación de herramientas de planeación estratégica.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa en estudio.
- Generar estrategias exitosas que conlleven a la organización a ser más competitiva en el mercado.
- Emitir soluciones administrativas, financieras, de mercado y/o técnico-operacionales para la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**.

3.3 Justificación.

Servicios y alquileres Roles una empresa dedicada a la prestación de servicios de campamento en todo el territorio colombiano, en la actualidad no cuenta con un proceso de planeación estratégica que le permita al cliente una mayor comunicación y conocimiento de la organización.

Los fenómenos de globalización y el dinamismo de la economía del momento (2010) llevaron a desarrollar un esquema de negocio que permitió invertir en el área en donde se contaba con los clientes potenciales para el desarrollo del negocio (alquiler de campamentos y soluciones logísticas). La crisis presentada en los últimos dos (2) años específicamente en el sector petrolero se ha convertido en un problema por resolver. De acuerdo con esta problemática, es importante profundizar en los antecedentes del negocio, así como un diagnóstico interno y externo que

permita establecer las áreas de mejora y los puntos de partida. Una vez conocida la situación actual de la empresa se establece la misión, visión, metas, se formulan estrategias y se implementan las más adecuadas, para finalmente establecer recomendaciones y conclusiones.

La Planeación estratégica es considerada una herramienta esencial en la administración de negocios, ya que permite implementar mecanismos concretos para optimizar los recursos de las empresas y para el caso de Servicios y alquileres Roles se considera fundamental la aplicación para las necesidades actuales de la compañía.

3.4 Marco Teórico.

En palabras de Michael Eugene Porter, el reconocido "padre" de la Estrategia moderna: La necesidad de un pensamiento estratégico nunca ha sido mayor que hoy por hoy. Dicha afirmación se fundamenta en el hecho que la gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que la empresa desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. La Planeación Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual o cuales escoger.⁹

La calidad inicia cuando nace la idea de crear el producto hasta estar en el mercado y posterior a esto termina su vida útil. Los Autores se refieren a tres factores que debemos tener en cuenta, como es: la calidad del producto, del proceso y del sistema. La calidad del producto se entiende por el nivel de gestión de la calidad en donde se deben resolver y conocer el concepto de los productos o servicios a suministrar, abarcando una clara investigación del mercado a vender, en donde se identificara las expectativas de los clientes. En razón a la calidad de proceso; es donde se diseña, planifica y ejecutan los procesos de elaboración, suministro y control de los

⁹ Tomado de "Innovation: Location Matters", Porter, Michael E. & Stern, Scott (2001)

bienes o servicios ofertados, cumpliendo con las disposiciones y exigencias de calidad (Sánguesa, Dueñas, Ilzarbe, 2006)¹⁰

El "nuevo" factor denominado capacidad administrativa genera nuevos criterios de mayor complejidad según la naturaleza, fines y estructura de las organizaciones¹¹. Esta variable comprende el análisis del proceso administrativo: definición de objetivos, proceso de decisiones, estructura de motivación y control, en interacción con variables de la estructura externa y con otras organizaciones (Martinez, 1986).

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”¹² (Porter, 1980).

La esencia del proceso de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. La planeación significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.¹³

En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).¹⁴

Sallenave (1991), afirma que "Las ventajas competitivas son los factores determinantes de éxito. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa", produciendo cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.¹⁵

¹⁰ Teoría Y Practica De La Calidad disponible en la página web: <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497324069/teoria-y-practica-de-la-calidad>.

¹¹ "Eficacia administrativa", ponencia presentada en el VI Encuentro Nacional de Investigadores en Administración de Empresas disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/22657/1/19299-63409-1-PB.pdf>

¹² Tomado de la Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia de Michael Porter

¹³ Planeación Estratégica, disponible en <http://www.ceppia.com.co/herramientas/planeacion-estrategica/planeacion-estrategica-catalizador-del-cambio-organizacional.pdf>

¹⁴ Enfoques del proceso de planeación estratégica disponible en <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-prueba/direccion-estrategica-empresarial-fundamentos-basicos-2/natural>¹⁴ Tomado de la Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia de Michael Porter

¹⁵ Planificación Estratégica disponible en <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094111/cap02.pdf>

4. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO: ELABORACION DE MISION, VISION, OBJETIVOS, VALORES EMPRESARIALES, POLITICAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OFERTA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA ROLES

Con el fin de garantizar el planteamiento estratégico de la empresa ROLES se establecen las siguientes directrices como diseño de la formulación del direccionamiento estratégico de la organización debido a que no cuenta con estos componentes (misión, visión, objetivos empresariales, metas, valores, políticas, organigrama y servicios ofrecidos) y son fundamentales dentro de la planeación estratégica.

4.1 Misión.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe (Monge, 2009)¹⁶. A continuación, se encuentra plasmada la misión de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la organización.

“La empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES se dedica a operaciones logísticas, alquiler y mantenimiento de unidades móviles de vivienda para la industria del petróleo y de la ingeniería a nivel nacional, ofreciendo en sus servicios altos estándares de calidad, para satisfacer a los grupos de interés”.

La misión se plantea, teniendo en cuenta la Matriz Misional.

Tabla 4. Matriz Misional

Componentes	Cumple	No Cumple
Clientes	X	
Filosofía	X	
Servicios	X	
Mercados	X	
Tecnología	X	
Auto-Concepto Y Valores	X	

Fuente. Elaboración Propia

¹⁶ De gerencia estratégica disponible en la página web: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar.

4.2 Visión.

Una buena declaración de misión y visión puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los funcionarios. La visión es la imagen futura de la organización.¹⁷ De acuerdo a estos lineamientos se establece la visión de la siguiente manera:

“Para el año 2020 la empresa de SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES debe ser reconocida nacionalmente como una empresa líder en la prestación de servicios de unidades móviles de vivienda y operaciones logísticas con altos estándares de calidad, comprometida con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, generando confianza y credibilidad a los grupos de interés”.

La visión se plantea, teniendo en cuenta la Matriz Visional

Tabla 5. Matriz Visional

Componentes	Cumple	No Cumple
Dimensión Del Tiempo	X	
Integradora	X	
Refleja Lo Que Es Y Espera Ser	X	
Positiva Y Alentadora	X	
Realista	X	
Difundida Interna Y Externa	X	

Fuente. Elaboración propia.

4.3 Objetivos Empresariales

Ávila (2012) expresa que el objetivo es el deseo e intención de cumplir responsabilidades, solucionar un problema, ser creativo e innovador, mejorar un negocio. Los objetivos son cualificables dependiendo de la situación actual de la empresa o problemática conllevando a dar posibles alternativas o solución o mejoramiento.

¹⁷ Publicación realizada en la revista definitiva azul, disponible en sitio web: <http://es.calameo.com/books/0040839366217d83cdd9b>

De acuerdo al anterior concepto se definen los siguientes objetivos empresariales para la empresa de SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES:

- Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios de calidad y confiabilidad que permita mejorar la competitividad de la empresa.
- Participar activamente en la organización de eventos de mercadeo, para el posicionamiento de los servicios de soluciones logísticas que brinda la empresa.
- Brindar alternativas de solución a la medida de las necesidades de los clientes, promoviendo el desarrollo del sector empresarial de la región.
- Aplicar los fundamentos de planeación estratégica a la empresa con el objeto de mejorar los niveles de rentabilidad y eficiencia.
- Promover el desarrollo integral de los sectores de hidrocarburos, industrial y de obras civiles mediante la eficiencia de la prestación de servicios de soluciones logísticas.

4.4 Metas

Ávila (2012) manifiesta que la elaboración de las metas deben cumplir con los siguientes requisitos: específica, medible, orientada a la acción, realista, restringida a tiempo y recursos.

Tabla 6. Metas Cuantificables

Meta Especifica, Medible y Orientada a la Acción	Tiempo (plazo, duración)	Recursos Económicos
Incrementar los activos fijos de la empresa mediante la compra de 5 container más.	Anual	135.000.000
Participar mínimo de tres eventos regionales que conlleven a la promoción y mercadeo de la empresa.	Anual	2.400.000
Aumentar el mercado (dos clientes de la industria petrolera y/o de obras civiles) en el servicio de refrigeración	Anual	3.500.000

Diseñar la página web de la empresa ROLES con el fin de dar a conocer el brochure y el direccionamiento estratégico de la misma	Trimestral	900.000
Incrementar la productividad de la empresa ROLES mediante la eficiencia de los operarios (mínimo 4 mantenimientos de equipos de aires diariamente) en el servicio de refrigeración	Mensual	
Realizar el plan de acción para la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES de acuerdo al diseño e implementación estratégica de la organización	Bimensual	2.000.000
Realizar la documentación y ejecución de todas las actividades, procesos y procedimientos de la organización en el marco del decreto 1072 de 2015 (SGSST)	Trimestral	3.500.000

Fuente. Elaboración Propia

4.5. Valores.

La empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**, orienta su accionar en torno a los siguientes valores empresariales (ver tabla 6), que se enmarcan en el direccionamiento estratégico de la organización. Los valores forman parte esencial de una identidad evitando conflictos entre el personal; marcan una manera distinta de tomar decisiones, permiten una mejor adaptación de los nuevos integrantes, promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa, entre muchos otros beneficios¹⁸(Villalpando, 2012). A continuación se presenta la Matriz Axiológica aplicada a la empresa **ROLES**, identificando los valores de la organización.

Tabla 7. Matriz Axiológica

PRINCIPIOS/ VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
Solidaridad	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Respeto	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Compromiso	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Liderazgo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Trabajo en equipo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente. Elaboración propia

¹⁸ Factor humano, disponible en <http://www.creciendoempresas.com/factor-humano/es-importante-que-una-empresa-establezca-valores/>

4.5.1 Solidaridad. La empresa ROLES trabaja con entusiasmo en el fortalecimiento de los lazos que unen al individuo con la comunidad en el entendido que la solidaridad es la que lleva a la unión para crecer y lograr una mejor calidad de vida, pero además aportando y potencializando esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes.

4.5.2 Respeto. La compañía ROLES valora la diversidad y las capacidades de cada uno de los colaboradores, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización, respetando todas aquellas formas de ser, pensar y vivir, representadas a través de sus creencias, su cultura y su cosmovisión, mediante el reconocimiento de la dignidad humana, aceptando a los demás como son, tolerando sus diferencias, acatando las normas y utilizando el dialogo como mecanismo para mejorar las relaciones laborales y sociales.

4.5.3 Compromiso. ROLES, está comprometido con el talento humano que integra esta gran empresa, para que se desenvuelva oportunamente en todos los ámbitos donde accione y participe, entregando como empresa el mejor esfuerzo en la satisfacción del cliente mediante el buen trato, responsabilidad y lealtad en las relaciones comerciales.

4.5.4 Liderazgo. Servicios y Alquileres Roles, practica el liderazgo basado en la confianza, reconociendo el valor de cada persona y lo que esta puede generar por medio de la participación, el intercambio de ideas y los diferentes puntos de vista, promoviendo siempre el desarrollo del ser humano.

4.5.5 Trabajo En Equipo. La empresa ROLES, participa y colabora con entusiasmo en cada uno de los procesos, buscando la sinergia del equipo para lograr los mejores resultados, obrando en base a la confianza, la cooperación y solidaridad, trabajando de forma coordinada e interdisciplinaria, aprendiendo y complementando enfoques y experiencias; que permita construir capital intelectual y humano basado en las fortalezas individuales de cada uno de sus integrantes. ROLES promueve el enriquecimiento mutuo, donde se valora y se respeta las ideas y opiniones de los demás y donde el trabajo de cada uno se convierte en trabajo de todos.

4.6 Políticas.

Las políticas organizacionales son las directrices que se establecen, de tal forma que motivan a la formulación de normas generales para la actuación de la empresa (Fabra, A, 2003)¹⁹. ROLES iniciara a aplicar las siguientes políticas:

4.6.1 Política De Gestión Del Talento Humano.

La política de gestión del talento humano, se basa en el desarrollo de competencias que contribuyan desde la dimensión humana como empresa a la dignificación de vida de los trabajadores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en las actuaciones, conllevando al crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado. El proceso de talento humano comprende la selección de personal calificado para cada cargo con potencial de desarrollo que se identifique fácilmente con la cultura organizacional.

4.6.2 Política Integral De Salud Ocupacional, Seguridad Y Medio Ambiente.

La organización ha establecido como prioridad la protección de la integridad de los empleados, contratistas y terceras personas involucradas; comprometiendo todos los niveles de la empresa en sus procesos con el objetivo de desarrollar un trabajo en forma segura, mediante la implementación del SGSST. La política integral de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente, está orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes con servicios de calidad, preservando y protegiendo la integridad física y mental a todos los trabajadores en su área de trabajo, garantizándoles condiciones ambientales y de seguridad idóneas durante el desempeño laboral, que permita evaluar, prevenir y reducir al mínimo posible, los impactos ambientales y riesgos a la salud.

4.6.3 Política De Responsabilidad Social.

¹⁹ Importancia de las políticas de una empresa, disponible en <http://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

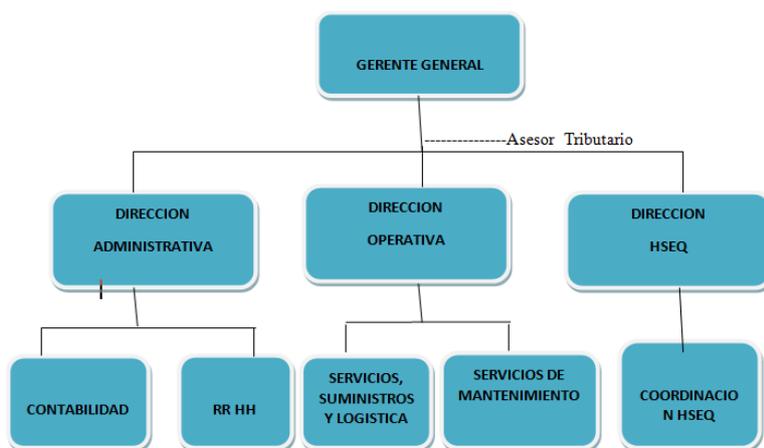
La política de responsabilidad social concibe el ambiente como la interrelación de los componentes físico, biótico y social mediante un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) con el cual se identifica, evalúa, previene, controla, mitiga y compensa los impactos ambientales de las actividades, productos y servicios de la empresa ROLES.

Lo que en síntesis se constituye en un activo fundamental de crecimiento que busca fortalecer un desarrollo sostenible en el tiempo, impartiendo procesos con ética dentro de principios de alta gerencia orientados a la gestión ambiental, fundamentalmente involucrando los trabajadores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, diseñando sistemas de trabajo inteligente, acordando objetivos, revisando los avances y realizando una retroalimentación permanente.

4.7 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18)²⁰. Para lo cual se establece la siguiente estructura:

Tabla 8. Organigrama empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES



Fuente. Elaboración propia

²⁰ Tomado de la estructura organizacional y el diseño organizacional disponible en revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/1141/1041

4.8 Oferta de Servicios.

A continuacion en la tabla 9, se muestra la clasificacion de los servicios de la empresa ROLES de acuerdo a las actividades economicas (principal y secundarias) de la misma.

Tabla 9. Servicios empresa ROLES

OFERTA DE SERVICIOS		
ALQUILER DE MAQUINARIA	OPERACIONES DE LOGISTICA	SERVICIOS DE REFIRGERACION
Arrendamiento de campamentos aptos para alojamientos, oficinas, salas de conferencias, gimnasio, bodegas de materiales, lavandería, despensa, enfermería, planta de tratamiento residual y potable y baterías de baño, torres de iluminación y tanques.	Suministro de personal, transporte de personal, transporte y suministro de materiales, de igual manera prestamos el servicio de asesoría con comunidades y armados de campamento en pozo.	Servicios de mantenimiento de aires tipo ventana, tipo mini-split, aires tipo central, mantenimiento y reparación de cuartos fríos.

Fuente. Elaboración propia

La tabla anterior refleja la clasificación de los servicios que presta actualmente la empresa ROLES.

5. ELABORACIÓN DE MATRIZ EFI, EFE, IE, PEYEA Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 10. Matriz EFI

DEBILIDADES	PESO	CAL	PESO POND
Rotación de Cartera	0,12	1	0,12
Baja Capacidad Administrativa relacionada con la carencia de planeación estratégica.	0,08	1	0,08
No uso de sistemas de información y comunicación	0,1	1	0,1
Altos Costos Operativos	0,06	2	0,12
Disminución de Ingresos Operacionales	0,03	2	0,06
Subtotal	0,39		0,48
FORTALEZAS			
Credibilidad y Buenas Relaciones Comerciales	0,2	4	0,8
Capacidad de Endeudamiento	0,14	4	0,56
Ampliación de portafolio de servicios logísticos	0,08	3	0,24
Seriedad y efectividad en la prestación de los servicios	0,07	3	0,21
Alianzas estratégicas	0,12	4	0,48
Subtotal	0,61		2,29
Total	1		2,77

Fuente. Elaboración propia

Después de realizar el análisis de los factores internos de la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES**, dio como resultado un peso ponderado **2,77** lo que significa que las fortalezas reflejan mayor peso ponderado respecto a las debilidades. Sin embargo las fortalezas como la credibilidad y buenas relaciones comerciales junto con la capacidad de endeudamiento y las alianzas estratégicas han hecho que la empresa se mantenga en el

mercado regional. La empresa debe prestar atención a la rotación de cartera, el no uso de sistemas de información y comunicación y la baja capacidad administrativa relacionada con la carencia de planeación estratégica respectivamente, las cuales son variables que ponen en riesgo la operación de la empresa.

Tabla 11. Matriz EFE

AMENAZAS	PESO	CAL	PESO POND
Inestabilidad de la Economía (Bajo precio barril del petróleo)	0,12	4	0,48
Desaceleración de la economía (Efecto del Capital Golondrina)	0,09	3	0,27
Deterioro en la infraestructura vial	0,07	2	0,14
Fenómenos Climáticos	0,08	3	0,24
Manifestaciones Pacíficas	0,05	2	0,1
Subtotal	0,41		1,23
OPORTUNIDADES			
Zona Petrolera	0,18	4	0,72
Exploración y Explotación a nuevos pozos petroleros	0,1	3	0,3
Empresas productoras comprometidas con la zona de influencia	0,14	4	0,56
Vías de Integración Regional	0,08	2	0,16
Poca competencia	0,09	3	0,27
Subtotal	0,59		2,01
Total	1		3,24

Fuente. Elaboración propia.

Después de realizar un análisis y evaluación de los factores externos de la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES** y obteniendo un peso ponderado de **3,24** se evidencia que las oportunidades son suficientes para afrontar las amenazas; la tabla muestra un control de las amenazas existentes con respecto a las oportunidades, sobresaliendo

oportunidades, como: Zona Petrolera, Empresas Productoras Comprometidas con la Zona de Influencia y nuevas exploraciones y explotaciones a pozos petroleros respectivamente y así mismo, prestando atención en amenazas, como: Inestabilidad de la Economía (Bajo Precio del Barril del Petróleo), Desaceleración de la Economía (Efecto Capital Golondrina) y Fenómenos Climáticos.

Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo de la empresa ALQUILER Y SERVICIOS ROLES		ALQUILERES ROLES		CAMPAMENTOS CASANARE		PETROMIND	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Cal	Cal Pond	Cal	Cal Pond	Cal	Cal Pond
Capacidad Administrativa	0,2	5	1	9	1,8	7	1,4
Uso de sistemas de Información y comunicación	0,1	4	0,4	7	0,7	6	0,6
Capacidad de endeudamiento	0,3	7	2,1	10	3	7	2,1
Efectividad en el servicio	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6
Credibilidad y buenas relaciones comerciales	0,3	10	3	9	2,7	7	2,1
Amplio portafolio de servicios	0,3	9	2,7	7	2,1	8	2,4
TOTAL	1,4	44	11	50	11,9	43	10,2

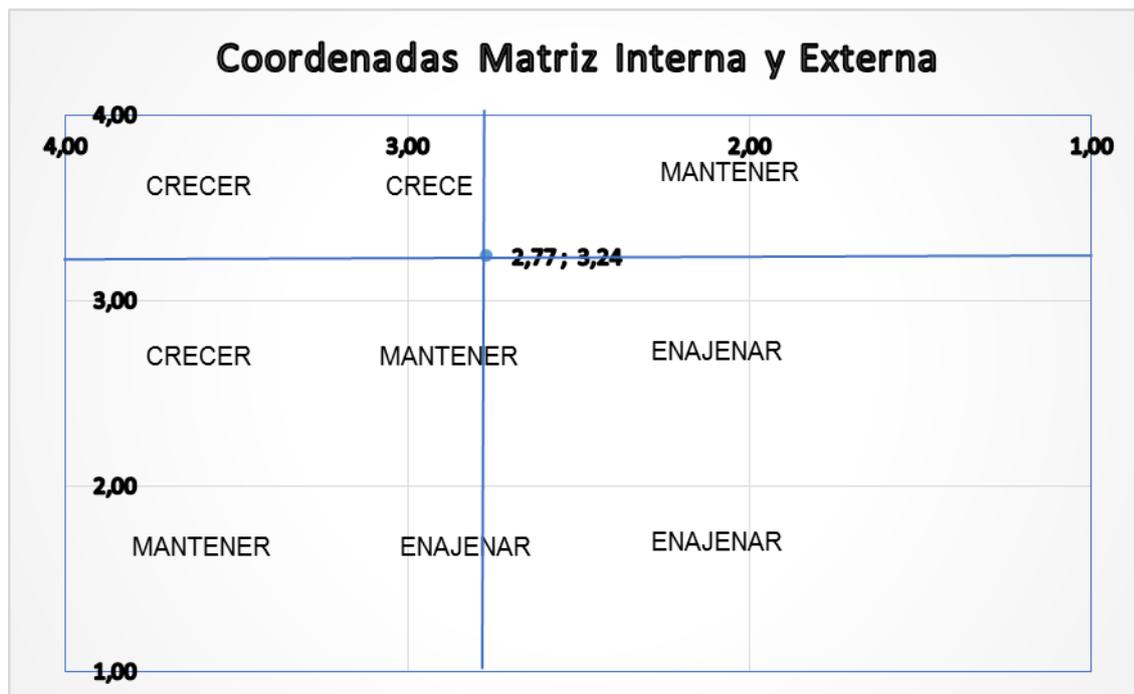
Fuente. Elaboración propia

La matriz del Perfil competitivo muestra que la empresa ROLES con la ponderación de 11 ocupa la segunda calificación más alta dentro de las tres empresas.

Sin embargo, CAMPAMENTOS CASANARE está por arriba de este resultado con una ponderación de 11,9. Siendo así la empresa ROLES debe implementar procesos estratégicos para mejorar la capacidad administrativa, así mismo utilizar los sistemas de información y comunicación para aumentar la participación en el mercado y finalmente ampliar la capacidad de endeudamiento por medio de la compra de activos fijos.

Los factores de éxito con mayor fortaleza frente a los competidores de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES, son: la credibilidad y buenas relaciones comerciales, amplio portafolio de servicios y la efectividad en el servicio respectivamente.

Tabla 13. Matriz IE



Fuente. Elaboración propia

El resultado de la Matriz IE, dio en el II cuadrante (Crecer y Construir) teniendo en cuenta el punto de encuentro de los valores de la Matriz EFI (2,77) y de la Matriz EFE (3,24). Lo cual permite analizar que la empresa ROLES debe seguir estrategias intensivas y/o integradoras. Sin embargo, de acuerdo al diagnóstico de la empresa ROLES se debe aplicar las estrategias intensivas, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- **Desarrollo del Servicio.** La empresa ROLES cuenta con servicios de soluciones logísticas (suministro de materiales, transporte, suministro de personal), sin embargo en el servicio de refrigeración para los campamentos en pozos se debe realizar mejoras en el servicio (tanto en el de cuarto frío como el de aire acondicionado). Esto le permite a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes y generar mayores ingresos operacionales.
- **Penetración en el Mercado.** La influencia petrolera en esta zona geográfica es muy notoria a pesar de la caída del precio del barril del petróleo, para lo cual la empresa ROLES mantiene sus clientes potenciales y seguirá buscando mayor participación en el mercado en los servicios actuales; aprovechando la poca competencia y la credibilidad y las buenas relaciones comerciales con los grupos de interés.

Tabla 14. Matriz de la PEYEA

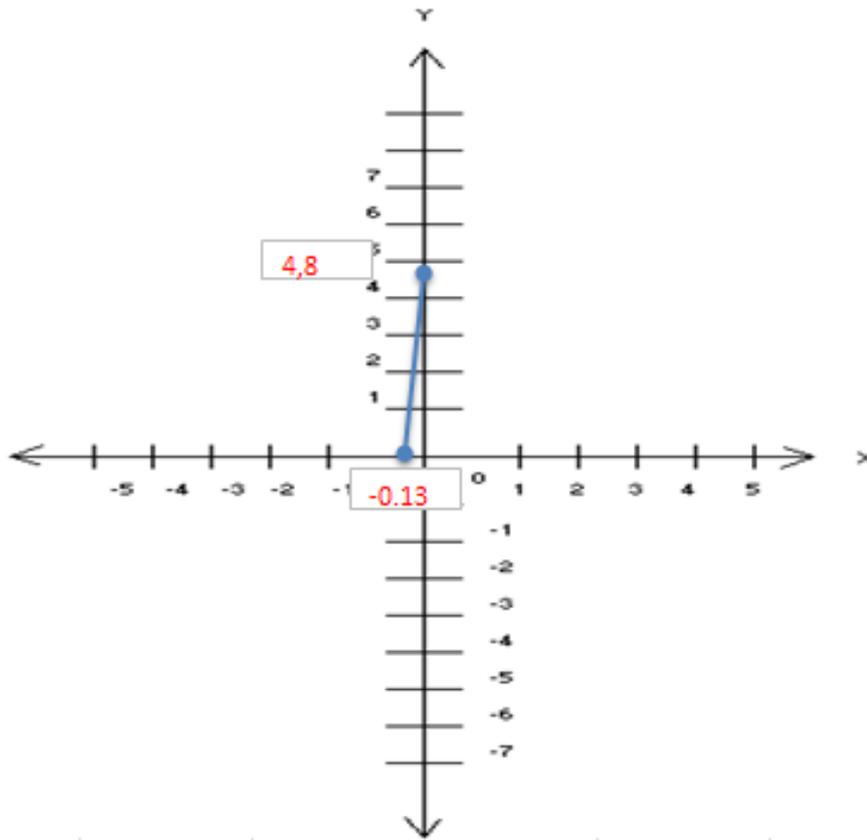
VARIABLES A EVALUAR, EMPRESA ROLES			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Rotacion de Cartera	1	EJE X	EJE Y
Costos Operativos	3	-0,13	4,8
Capacidad de Endeudamiento	6		
Ingresos Operacionales	3		
Riesgos Implícitos del Negocio	4		
Flujos de Efectivo	1		
PROMEDIO	3,0		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Capacidad administrativa en relacion con la planeacion estrategica	1		
Potencial de Crecimiento	5		
Sistemas de Informacion y Comunicación	2		
Ampliacion Portafolio de Servicios	5		
Alianzas estrategicas	6		
Regulaciones del sector	3		
PROMEDIO	3,67		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-3		
Calidad del Servicio	-2		
Lealtad de los clientes	-1		
Credibilidad y buenas relaciones comerciales	-1		
Utilización de la capacidad competitiva	-2		
PROMEDIO	-1,8		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-5		
Fenomenos Climaticos	-3		
Variabilidad de la economia	-4		
Infraestructura Vial	-4		
Manifestaciones Pacificas	-3		
PROMEDIO	-3,8		

Fuente. Elaboración propia

Las variables con mayor puntuación son las siguientes: capacidad de endeudamiento, alianzas estratégicas, lealtad de los clientes, credibilidad y buenas relaciones comerciales. Factores determinantes de la empresa ROLES, los cuales le han permitido permanecer en el mercado.

A continuación con la tabla del vector de la Matriz Peyea, se determinara que tipo de estrategia la empresa ROLES debe seguir para el fortalecimiento y la permanencia en el mercado. Para ello se halla los valores del eje de las (X) y los valores del eje de las (Y). En la tabla 15 se evidencia el resultado de la Matriz.

Tabla 15. Vector Matriz Peyea.



Fuente. Elaboración propia

La tabla 15 muestra que la estrategia que debe seguir la empresa ROLES es la conservadora ya que la intersección de los puntos se ubica en este cuadrante. La estrategia se concentra en seguir fortaleciendo los activos fijos manteniendo un alto capital de trabajo asumiendo un bajo riesgo. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con una mayor liquidez pero al mismo tiempo con mayores obligaciones con acreedores.

6. ANALISIS FINANCIERO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

6.1 Estados Financieros

Los estados financieros es la herramienta de toda empresa para medir la viabilidad de la misma; determinando la capacidad de endeudamiento (balance general) y la capacidad de pago o liquidez (estado de resultados); conllevando a tomar decisiones adecuadas para la rentabilidad de la empresa. A continuación se relacionan las tablas 12, 13, 14 y 15 relacionadas con los datos, tendencias y análisis de dos estados financieros principales (el balance general y el estado de resultados) de los años 2014 y 2015 de la empresa ROLES:

Tabla 16. Datos del Balance General

Nombre de la empresa :		
SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES		
Años de Análisis	2015	2014
BALANCE GENERAL	Monto actual por estado financiero	
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Caja y bancos	189.993.490	20.176.709
Valores negociables		
Cuentas por cobrar	82.545.909	423.778.038
Existencias		
Gastos pagados por adelantado	42.153.871	84.368.391
Otros activos corrientes		
Otros activos corrientes		
Total Activos corrientes	314.693.270	528.323.138
Inversiones financieras		
Terrenos	140.000.000	140.000.000
Inmuebles, maquinaria y equipo	307.000.000	307.000.000
Menos: Depreciación	-60.200.000	-48.200.000

acumulada		
Intangibles		
Otros activos no corrientes		
Total Activos	701.493.270	927.123.138
PASIVO		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	170.442.400	529.072.853
Sobregiros y préstamos bancarios		
Parte corriente de deudas a largo plazo		
Tributos por pagar	28.567.000	
Otros pasivos corrientes		
Total pasivos corrientes	199.009.400	529.072.853
Deuda a largo plazo	28.594.672	27.147.129
Ganancias diferidas		
Otros pasivos no corrientes		
Total pasivos no corrientes	28.594.672	27.147.129
Total Pasivos	227.604.072	556.219.982
PATRIMONIO		
Acciones comunes		
Capital adicional	370.903.156	300.218.313
Acciones preferentes		
Menos: Acciones de tesorería		
Resultados acumulados	102.986.042	70.682.843
Otras cuentas del patrimonio		
Total patrimonio neto	473.889.198	370.901.156
Total Pasivo y Patrimonio	701.493.270	927.121.138

Fuente. Elaboración propia

La tabla 16, muestra un panorama alentador para la empresa ROLES a pesar que el activo corriente en el año 2015 disminuyo con respecto al año inmediatamente anterior. De acuerdo

a los dos años (2014, 2015), la empresa ROLES no tiene variación en los activos fijos (mantiene los mismos). Sin embargo, con esto evidencia su capacidad de endeudamiento.

Tabla 17. Datos del Estado de Resultados

NOMBRE DE LA EMPRESA	SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES		
	Años analizados	2015	2014
		0,728047833	
Ventas		814.451.676	1.894.492.370
Menos: Costo de ventas		-498.255.122	-
			1.675.730.289
Utilidad bruta		316.196.554	218.762.081
Menos: Gastos de administración		-162.096.410	-135.527.173
Menos: Gastos de ventas			
Menos: Otros gastos operativos			
Más: Otros ingresos		40.617	8.456.526
Utilidad operativa		154.140.761	91.691.434
Menos: Gastos financieros – neto		-16.265.719	-7.260.591
Utilidad antes de Participación e IR		137.875.042	84.430.843
Menos: Participación de los trabajadores			
Menos: Impuesto a la Renta		-34.889.000	-13.748.000
Utilidad neta		102.986.042	70.682.843
Utilidad disponible a accionistas comunes		102.986.042	70.682.843
Menos: Dividendos a accionistas comunes			
Utilidad no distribuida		102.986.042	70.682.843
Flujo de efectivo de operación		90.986.042	80.198.843

Fuente. Elaboración propia

Según el análisis de la tabla 17, en el año 2015 la empresa obtuvo un flujo de operación de 90.986.042, lo que significa que sus utilidades fueron mayores con respecto al año anterior a pesar que recibió menos ingresos operacionales. Lo que significa es que la empresa ROLES disminuyó sus costos operaciones y gastos relacionados con la operación.

Tabla 18. Análisis Balance General

NOMBRE DE LA EMPRESA	SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES	
	2015	2014
Años analizados	2015	2014
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Caja y bancos	27,1	2,2
Valores negociables		
Cuentas por cobrar	11,8	45,7
Existencias		
Gastos pagados por adelantado	6,0	9,1
Total Activos corrientes	44,9	57,0
Inversiones financieras		
Terrenos	20,0	15,1
Inmuebles, maquinaria y equipo	43,8	33,1
Menos: Depreciación acumulada	-8,6	-5,2
Intangibles		
Total Activos	100,0	100,0
PASIVO		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	24,3	57,1
Sobregiros y préstamos bancarios		
Parte corriente de deudas a largo plazo		
Tributos por pagar	4,1	
Total pasivos corrientes	28,4	57,1
Deuda a largo plazo	4,1	2,9

Ganancias diferidas		
Total pasivos no corrientes	4,1	2,9
Total Pasivos	32,4	60,0
PATRIMONIO		
Acciones comunes		
Capital adicional	52,9	32,4
Acciones preferentes		
Menos: Acciones de tesorería		
Resultados acumulados	14,7	7,6
Total patrimonio neto	67,6	40,0
Total Pasivo y Patrimonio	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia

La tabla anterior evidencia que la empresa ROLES tenía en el año 2015 el 44,9% de activos corrientes el 55,1% de activos fijos. Para el año 2014, sus activos corrientes eran de 57%. Así mismo las obligaciones para el año 2014 eran mayores (57,1) con respecto al año 2015 (24,3).

Tabla 19. Análisis del Estado de Resultados

NOMBRE DE LA EMPRESA	SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES	
	2015	2014
Años analizados	2015	2014
Ventas	100,0	100,0
Menos: Costo de ventas	-61,2	-88,5
Utilidad bruta	38,8	11,5
Menos: Gastos de administración	-19,9	-7,2
Menos: Gastos de ventas		
Menos: Otros gastos operativos		
Más: Otros ingresos	0,0	0,4
Utilidad operativa	18,9	4,8
Menos: Gastos financieros – neto	-2,0	-0,4
Utilidad antes de Participación e IR	16,9	4,5

Menos: Participación de los trabajadores		
Menos: Impuesto a la Renta	-4,3	-0,7
Utilidad neta	12,6	3,7
Menos: Dividendos a accionistas preferentes		
Utilidad disponible a accionistas comunes	12,6	3,7
Menos: Dividendos a accionistas comunes		
Utilidad no distribuida	12,6	3,7
Flujo de efectivo de operación	11,2	4,2

Fuente. Elaboración propia

La tabla anterior muestra una utilidad bruta del año 2015 de 38,8% y del año 2014 de 11,5% generando disminución de los costos operacionales correspondientes al año 2015 (11,2) y por ende aumentando el flujo de efectivo de operación con respecto al año 2014 (4,2).

6.2 Razones Financieras Empresa Servicios Y Alquileres ROLES

6.2.1 Liquidez.

Por medio de este indicador se mide la capacidad que tiene la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES para cancelar sus obligaciones a corto plazo, ayuda a establecer la facilidad o dificultad que tiene una empresa para pagar sus pasivos corrientes al transformar a efectivo sus activos corrientes.

6.2.1.1 Liquidez Corriente.

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

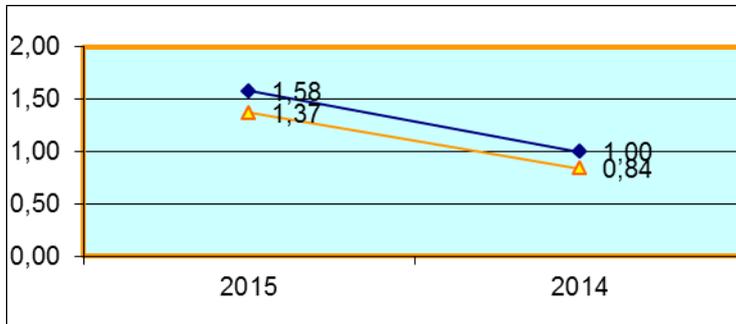
Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos corrientes. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de generar sus pagos de corto plazo. El realizar análisis periódicos ayuda a prevenir problemas de iliquidez.

6.2.1.2 Prueba Acida.

Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes
Pasivos corrientes

Indicador con el que se puede verificar capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes, sin llegar a pensar en la venta de existencias.

Figura 1. Análisis de Liquidez



Fuente. Elaboración propia

Razón corriente

Activos corrientes
Pasivos corrientes

2015	2014
1,58	1,00

La liquidez corriente de la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES** en el año 2014 maneja una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes ya que es de 1 a 1, mostrando que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus vencimientos de corto plazo. Mientras que en 2015 se puede ver que esta relación aumento a 1,58 mostrando así que la empresa roles puede prevenir situaciones de iliquidez y posteriores situaciones de insolvencia en el corto y mediano plazo

Razón ácida

Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes
Pasivos corrientes

1,37	0,84
------	------

En el año 2014 el indicador de prueba acida mostraba capacidad una pequeña para enfrentarse a sus obligaciones corrientes, sin depender de las ventas de sus existencias, en el 2015 se nota una mayor liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

6.2.2 Indicadores De Gestión

Gracias a este indicador se mide la eficiencia con la cual SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES utiliza sus recursos. La utilización del activo es muy importante para que la empresa examine la rotación de los elementos del activo, para así evaluar la eficiencia con la cual la empresa hace uso de los activos de acuerdo a la velocidad con la que se recupera. Es por eso que el análisis de los componentes del activo ayuda a visualizar mejor las finanzas de la empresa ya que los activos deben apoyar en los objetivos de las finanzas empresariales.

6.2.2.1 Rotación de cartera.

Ventas

Promedio de Cuentas por cobrar

Este indicador permite ver el comportamiento de las cuentas por cobrar en promedio para un periodo determinado, generalmente se considera a un año.

6.2.2.2 Rotación Del Activo Fijo.

Ventas

Promedio de activos fijos

Gracias al indicador de la rotación del activo fijo la ROLES puede medir la relación entre las ventas y los activos inmovilizados; se debe revisar que las ventas deben guardar relación o estar en proporción de lo que la empresa tiene invertido en lo considerado como activos fijos. Si no es así las utilidades se afectan las utilidades ya que serían reducidas por utilización de equipos, depreciación o intereses de préstamos.

Cuanto más alto se encuentre este indicador significa que se generan más ventas mediante el activo fijo.

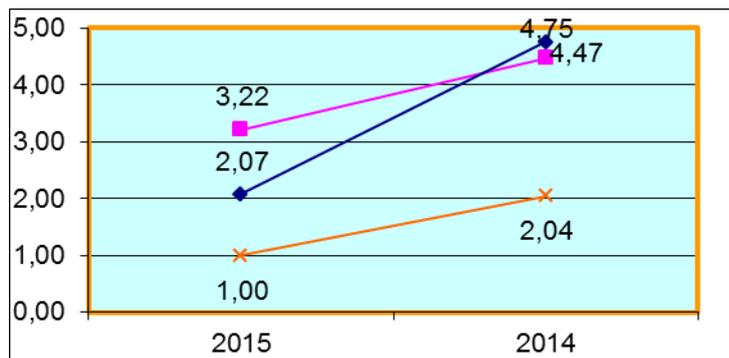
6.2.2.3 Rotación De Ventas.

Ventas

Promedio del activo total

A través de la rotación de ventas se puede medir la garantía de administración, entre más alto sea el volumen de ventas que se lleva a cabo con la inversión programada se podrá ver la eficiencia, también relacionado con los índices de rentabilidad.

Figura 2. Utilización de activos



Fuente. Elaboración propia

Se evidencia que la empresa aumento la rotación de cartera en el 2015 el cual muestra que hay recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

La Rotación del Activo Fijo muestra una disminución en la rotación de los activos que a largo plazo puede no ser una práctica sana para la empresa ya que la depreciación no estaría compensada con las ventas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de activos fijos}} \quad \boxed{2,07} \quad \boxed{4,75}$$

Mediante este análisis podemos ver que no se está aprovechando al máximo los activos fijos y es un buen momento para que la empresa mire estrategias para un buen aprovechamiento de los recursos disponibles.

El indicador de rotación de ventas realizado para la empresa servicios y suministros roles muestra una muestra que debido al volumen de ventas disminuyo del 2014 al 2015 respectivamente, lo que llevaría a pensar que la administración de la empresa Roles tuvo baja eficiencia y que por ende se verían reflejados en los índices de rentabilidad.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio del activo total}} \quad \boxed{1,00} \quad \boxed{2,04}$$

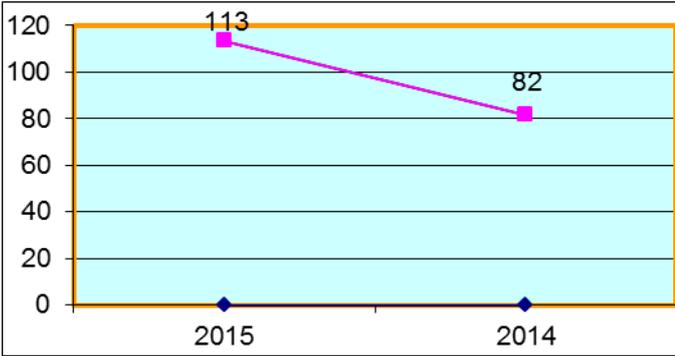
6.2.2.4 Periodo Medio De Cobranza.

Con este indicador podemos apreciar la liquidez expresado en días de las cuentas y documentos por cobrar

	2015	2014
<u>Promedio de clientes X 365</u> Ventas	113	82

El comportamiento de este indicador puede afectar la liquidez de una empresa.

Figura 3. Periodo medio de Cobranza



Fuente. Elaboración propia

Para la empresa en el 2014 presentaba un periodo de 82 día de cobro situación que desmejoró para el 2015, ya que aumentaron los días de cobranza esto no es favorable para la empresa porque se ven afectados los niveles de liquidez al tener que hacer frente a obligaciones inmediatas por medio de otras fuentes.

6.2.3 Indicadores de Solvencia.

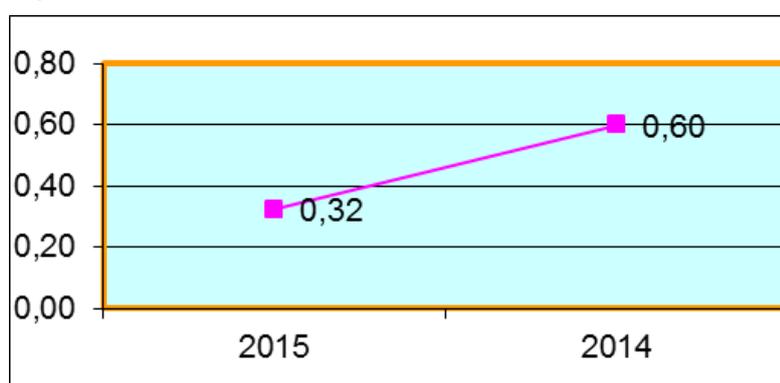
El indicador de solvencia nos ayuda a ver la participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa es así como gracias al análisis realizado de este indicador, los dueños de empresa miran la conveniencia o no de endeudamiento.

6.2.3.1 Endeudamiento del activo.

Se dice que este es un índice de autonomía financiera, si es elevado muestra que la empresa depende mucho de sus acreedores y por lo tanto tendría muy poca capacidad de endeudamiento por el contrario si el nivel es bajo muestra que la empresa es altamente independiente.

	2015	2014
<u>Total Pasivo</u>	0,32	0,60
Total Activo		

Figura 4. Endeudamiento del Activo



Fuente. Elaboración propia

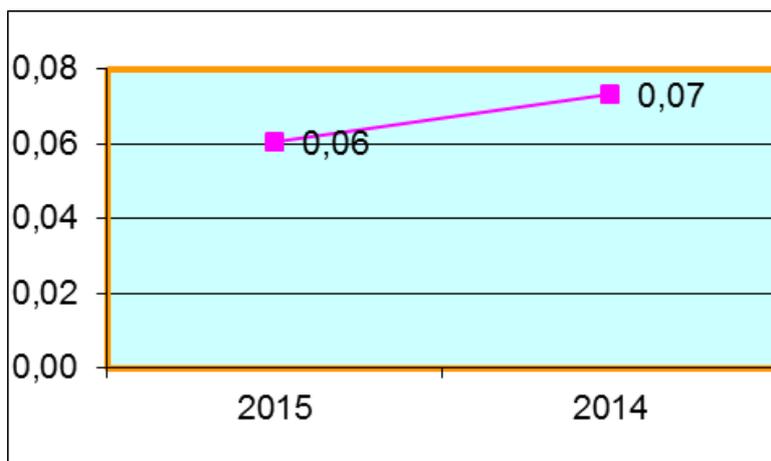
De acuerdo a esto podemos ver que para el 2014 la empresa dependía más de sus acreedores y para el 2015 pudo hacer frente a sus obligaciones en consecuencia mejora su nivel de independencia y puede hacer frente a sus acreedores.

6.2.3.2 Endeudamiento Patrimonial.

Con este indicador la empresa puede medir el patrimonio y el grado de compromiso con los acreedores.

	2015	2014
<u>Pasivo no corriente</u>	0,06	0,07
Patrimonio		

Figura 5. Endeudamiento patrimonial



Fuente. Elaboración propia

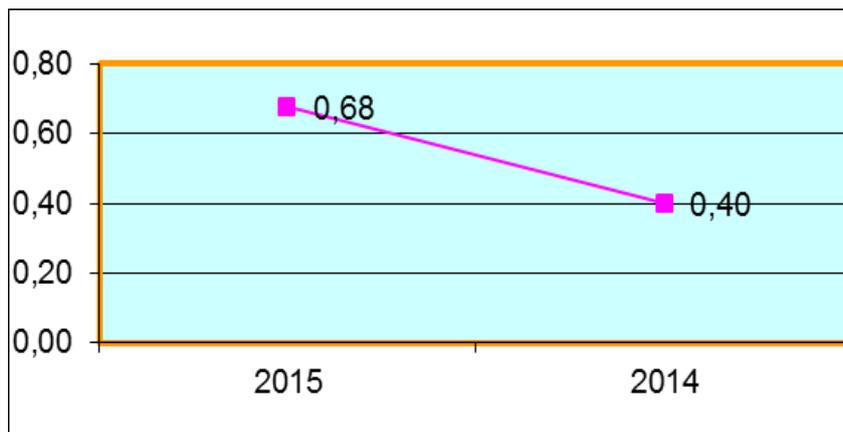
Para el año 2014 la empresa tenía un pequeño grado de dependencia con los acreedores sin embargo es un indicador bajo y positivo ya que en el 2015 sigue disminuyendo, lo que quiere decir que la empresa se financia más con recursos propios.

6.2.3.3. Endeudamiento del activo fijo

La relación existente entre el patrimonio y el activo fijo nos muestra cantidad de unidades del patrimonio con respecto a cada unidad invertida en activos fijos, el resultado de este indicador si es mayor o igual a 1 quiere decir que el activo fijo se pudo financiar con el patrimonio de la empresa sin tener que acudir a terceros

	2015	2014
<u>Patrimonio</u>		
Activo fijo total	0,68	0,40

Figura 6. Endeudamiento del Activo Fijo



Fuente. Elaboración propia

Como resultado de este indicador vemos que tanto en el 2014 como en el 2015 la relación arroja un resultado inferior a uno lo que significa que los la empresa para adquirir los activos fijos no tuvo la necesidad de acudir a terceros.

6.2.4 Indicadores De Rentabilidad

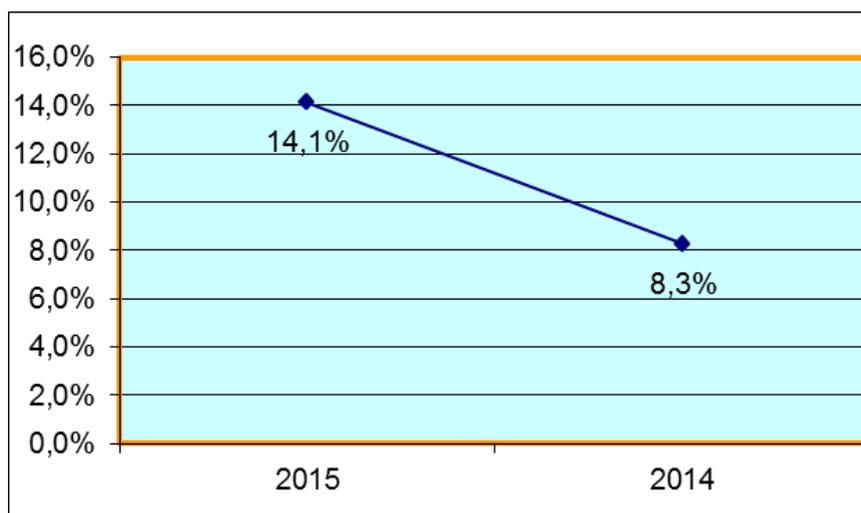
Estos indicadores muestran índices de rendimiento o de lucro, son utilizados para ayudar a medir la eficiencia en la administración y para control de costos y gastos y así transformar las ventas en utilidades.

6.2.4.1 Rentabilidad neta del activo.

Con este indicador se mide la producción de utilidades con respecto al activo.

	2015	2014
$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	14,1%	4,1%
$\times \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio del activo total}}$	1,00	2,04
$= \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Gastos financieros}}{\text{Promedio del activo total}}$ (renta)	14,1%	8,3%

Figura 7. Rendimiento de los Activos



Fuente. Elaboración propia

En el 2014 con respecto al 2015 se puede ver que los activos de la empresa genero rendimientos independientemente de la fuente de financiación.

6.2.4.2 Margen bruto.

Con este índice se observa la rentabilidad con respecto al costo de ventas y la capacidad que tiene la empresa para cubrir gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

	2015	2014
$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	38,8%	11,5%

Figura 8. Margen Bruto



Fuente. Elaboración propia

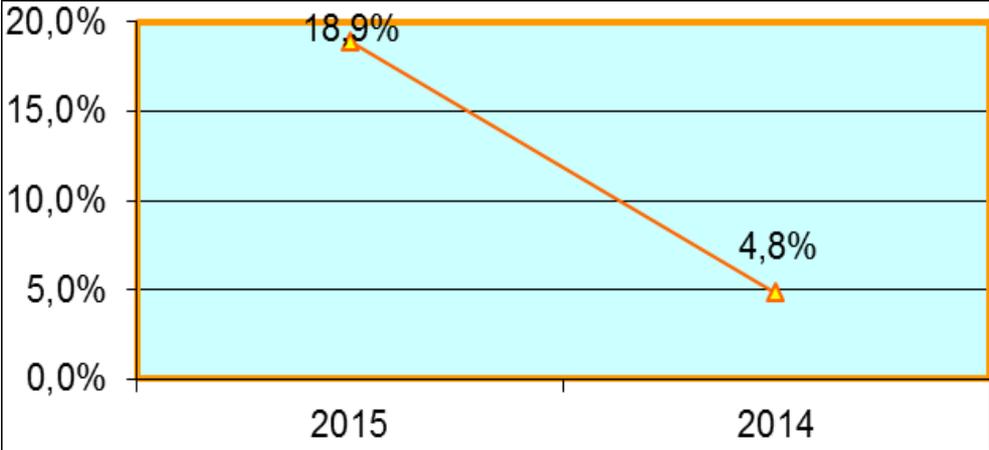
Se puede ver que hay una rentabilidad de ventas que marca diferencia del 2014 y el 2015, esta diferencia está marcada por el tipo de negocio ya que el costo de ventas incide significativamente sobre el margen bruto.

6.2.4.3. Margen Operacional.

Este indicador es muy importante en un estudio de rentabilidad de cualquier empresa ya que muestra si un negocio genera utilidad o no, ya que tiene influencia del costo de ventas, gastos de administración y las ventas.

	2015	2014
<u>Utilidad operativa</u> Ventas	18,9%	4,8%

Figura 9. Margen Operacional



Fuente. Elaboración propia

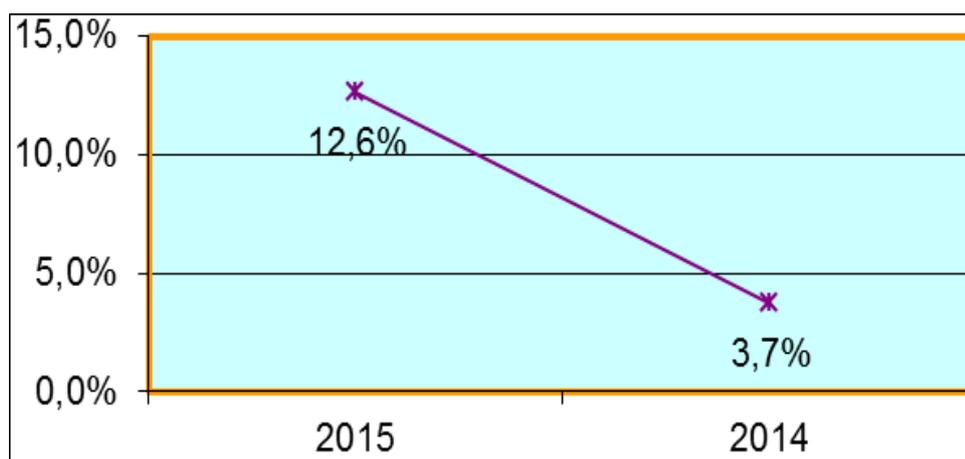
El margen de operación muestra que definitivamente para la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES que esta actividad es lucrativa y que con respecto al 2014 le generaba más rentabilidad. Es decir en el año 2014 la empresa ROLES contaba con un margen operacional de 4,8% y en el año 2015 con el 18,9% respectivamente. La empresa ha aumentado significativamente su margen operacional debido al aumento de su participación en el mercado.

6.2.4.4 Margen de utilidad neta.

El indicador es muy parecido al de rentabilidad operacional por eso se debe tener cuidado al realizar este análisis porque con este indicador se muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta

<u>Utilidad neta</u>	12,6%	3,7%
Ventas		

Figura 10. Margen de utilidad Neta



Fuente. Elaboración propia

Se refleja un índice de rentabilidad neta alto con respecto al 2014, debido al tipo de negocio, lo que quiere mostrar que por cada unidad de ventas existe un 12.6% de rentabilidad en el 2015.

6.3 Aplicación de Estrategias.

A continuación se realiza la comparación de resultados e implicaciones que se deducen de los análisis de las matrices formuladas (tabla 19) en el proceso de planeación estratégica de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES, para determinar las acciones o estrategias a seguir (Matriz MCPE) de acuerdo a la factibilidad de las mismas (tabla 20). En las siguientes tablas se relaciona detalladamente los resultados de cada Matriz y la selección de la mejor estrategia.

Tabla 20. Comparación de las Principales Matrices de SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES

COMPARACION DE RESULTADOS E	
MATRICES	IMPLICACIONES
MATRIZ DOFA	<p>El amplio portafolio de Servicios Logísticos de la empresa ROLES garantiza el aprovechamiento y acceso a contrataciones con las empresas de hidrocarburos de la zona de influencia dado su grado de compromiso con la región. A pesar de la desaceleración de la economía que ha sufrido el sector de hidrocarburos; la empresa ROLES se ha mantenido en el mercado laboral gracias a la credibilidad y a las buenas relaciones comerciales que los ha caracterizado con los diferentes grupos de interés.</p>
MATRIZ EFI	<p>Después de realizar el análisis de los factores internos de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES, dio como resultado un peso ponderado 2,77 lo que significa que las fortalezas reflejan mayor peso ponderado respecto a las debilidades. Sin embargo las fortalezas como la credibilidad y buenas relaciones comerciales junto con la capacidad de endeudamiento y las alianzas estratégicas han hecho que la empresa se mantenga en el mercado regional. La empresa debe prestar atención a la rotación de cartera, el no uso de sistemas de información y comunicación y la baja capacidad administrativa relacionada con la carencia de planeación estratégica respectivamente, las cuales son variables que ponen en riesgo la operación de la empresa.</p>
MATRIZ EFE	<p>Después de realizar un análisis y evaluación de los factores externos de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES y obteniendo un peso ponderado de 3,24 se evidencia que las oportunidades</p>

	<p>son suficientes para afrontar las amenazas; la tabla muestra un control de las amenazas existentes con respecto a las oportunidades, sobresaliendo oportunidades, como: Zona Petrolera, Empresas Productoras Comprometidas con la Zona de Influencia y nuevas exploraciones y explotaciones a pozos petroleros respectivamente y así mismo, prestando atención en amenazas, como: Inestabilidad de la Economía (Bajo Precio del Barril del Petróleo), Desaceleración de la Economía (Efecto Capital Golondrina) y Fenómenos Climáticos.</p>
<p>MATRIZ IE</p>	<p>El resultado de la Matriz IE, dio en el II cuadrante (Crecer y Construir) teniendo en cuenta el punto de encuentro de los valores de la Matriz EFI (2,77) y de la Matriz EFE (3,24). Lo cual permite analizar que la empresa ROLES debe seguir estrategias intensivas y/o integradoras. Sin embargo, de acuerdo al diagnóstico de la empresa ROLES se debe aplicar las estrategias intensivas (desarrollo del producto y penetración en el mercado).</p>
<p>MATRIZ PEYEA</p>	<p>Las variables con mayor puntuación son las siguientes: capacidad de endeudamiento, alianzas estratégicas, lealtad de los clientes, credibilidad y buenas relaciones comerciales. Factores determinantes de la empresa ROLES, los cuales le han permitido permanecer en el mercado. La estrategia que debe seguir la empresa ROLES es la conservadora ya que la intersección de los puntos se ubica en este cuadrante. La estrategia se concentra en seguir fortaleciendo los activos fijos manteniendo un alto capital de trabajo asumiendo un bajo riesgo. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con una mayor liquidez pero con mayores obligaciones con acreedores.</p>

MCPE

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, muestra claramente diferentes estrategias que se pueden emplear a la empresa para especificar cuál de ellas es la más factible a comparación con las demás variables, logramos concluir que la estrategia **B** llamada PENETRACION DE MERCADOS muestra un total de atracción de **3,015** evidenciando que es la estrategia más viable para la empresa, seguidamente tenemos la estrategia conservadora con un resultado de **2,89** lo que indica que al igual que la tercera estrategia es muy optimista e importante para la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, la estrategia B es la que tiene la ponderación calificada más alta, por ende se convierte en una estrategia prioritaria respecto a las otras dos.

Fuente. Elaboración propia

El proceso de planeación estratégica (Cortes, L 2011)²¹ en la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES, se sintetiza en la tabla 20, la cual genera una orientación hacia la aplicación de estrategias intensivas; principalmente estrategias de desarrollo del producto (una de las mejoras al servicio es la refrigeración para los campamentos en pozos tanto cuarto frío como aire acondicionado) y penetración en el mercado (La influencia petrolera en esta zona geográfica es muy notoria a pesar de la caída del precio del barril del petróleo, para lo cual la empresa ROLES mantiene sus clientes potenciales y seguirá buscando mayor participación en el mercado en los servicios actuales; aprovechando la poca competencia y la credibilidad y las buenas relaciones comerciales con los grupos de interés). Buscando generar una estrategia competitiva (Porter, 1980)²² para la empresa ROLES mediante el análisis de la compañía.

²¹ Planeación estratégica. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Planeacion-estrategica-catalizador-del-cambio-organizacional.pdf>

²² Tomado de Estrategia Competitiva: técnicas y análisis de los competidores de la industria. de Michael Porter

Tabla 21. Matriz MCPE

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (Empresa ROLES)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo del Servicio		Penetración de Mercados		Conservadora	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES							
1. Zona Petrolera	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Empresas productoras comprometidas con la zona de influencia	3%	4	0,1	3	0,075	2	0,05
3. Vías de Integración Regional	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2
4. Poca competencia	7%	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Subtotal	25%		0,74		0,955		0,86
AMENAZAS							
1. Inestabilidad de la economía	9%	3	0,27	2	0,18	4	0,36
2. Deterioro de la Infraestructura vial	6%	1	0,06	3	0,18	2	0,12
3. Fenómenos Climáticos	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Subtotal	23%		0,49		0,68		0,72
FORTALEZAS							
1. Credibilidad y buenas relaciones comerciales	9%	4	0,36	3	0,27	2	0,18

2.Capacidad de endeudamiento.	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32
3. Ampliación de Portafolio de Servicios	4%	2	0,08	3	0,12	3	0,12
4. Alianzas estratégicas	7%	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Subtotal	28%		0,96		0,84		0,69
DEBILIDADES							
1. Rotación de Cartera.	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
2. Baja capacidad administrativa en relación con la planeación estratégica.	6%	3	0,18	3	0,18	2	0,12
3. No uso de sistemas de información y comunicación.	3%	3	0,09	2	0,06	2	0,06
4. Altos costos operativos	7%	2	0,14	2	0,14	4	0,28
Subtotal	24%		0,57		0,54		0,62
TOTAL	100%		2,76		3,015		2,89

Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

Fuente. Elaboración propia

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, muestra claramente diferentes estrategias que se pueden emplear a la empresa para especificar cuál de ellas es la más factible a comparación con las demás variables, logramos concluir que la estrategia **B** llamada

PENETRACION DE MERCADOS muestra la calificación ponderada más alta (**3,015**) respecto a las otras dos, evidenciando que es la estrategia más viable para la empresa.

Seguidamente tenemos la estrategia conservadora con un resultado de **2,89** lo que indica que al igual que la tercera estrategia es muy optimista e importante para la empresa. Dentro de sus variables más importantes, sobresalen: zona petrolera, credibilidad y buenas relaciones comerciales, alianzas estratégicas, inestabilidad de la economía y la baja capacidad administrativa con relación a la planeación estratégica.

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (M.C.P.E), refleja que la empresa ROLES cuenta con tres estrategias claves para desarrollar. Sin embargo, hay estrategias con mayor prioridad según lo establecido en la tabla 18 con respecto a la calificación ponderada de cada estrategia.

La empresa debe iniciar con la estrategia de Penetración de Mercados y apoyarse con la estrategia de desarrollo del servicio y la estrategia conservadora respectivamente. Para el buen aprovechamiento de las estrategias identificadas de la empresa ROLES, se relaciona el siguiente cuadro de los elementos básicos del plan de acción.

Tabla 22. Elementos Básicos de Plan de Acción

Plan De Acción De Alquiler Y Servicios Roles							
Tipo de Estrategia	Actividades	Cuanto	Tiempo (Meses)	Lugar	Recursos Financieros	Seguimiento / Indicadores	Área Responsable
	Atraer nuevos clientes mediante la adquisición y disponibilidad de nueva maquinaria	5	6	Yopal, empresa Servicios Y Alquileres ROLES.	135.000.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Dirección Administrativa

Penetración De Mercados	Realizar las visitas de campo a organizaciones del sector de hidrocarburos y de obras civiles para presentar el brochure y la propuesta económica.	12	6	Diferentes municipios del departamento de Casanare	2.400.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Gerente General
	Participar de eventos de mercadeo y/o promoción (ruedas de negocios, ferias comerciales)	3	12	Yopal	2.400.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Gerente General
	Diseñar la página web de la empresa	1	3	Empresa Servicios Y Alquileres Roles	900.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Dirección Administrativa
Estrategia de desarrollo del Servicio	Realizar mantenimiento preventivo a los containers	2	12	Empresa de Servicios y Alquileres Roles	50.000.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Dirección Operativa
	Realizar Capacitaciones técnicas en proceso productivo y eficiencia a los trabajadores	3	3	Empresa Servicios y Alquileres Roles	300.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Dirección Operativa
	Realizar la documentación y	1	3	Empresa	3.500.000	Meta	Coordinación

	ejecución de todas las actividades de la organización en el marco del decreto 1072 de 2015 (SGSST)			Servicios y Alquileres Roles		cumplida/Meta asignada*100	HSEQ
Estrategia	Efectuar el trámite y acceder a un crédito hipotecario para el fortalecimiento de la empresa	1	6	IFC (Instituto Financiero de Casanare)	0	Meta cumplida/Meta asignada*100	Gerente General
Conservadora	Elaborar y presentar plan de negocios para presentarlo a Fondo Emprender u otra fuente de financiamiento a nivel nacional	1	12	SENA, Convocatoria Bavaria, otros	3.000.000	Meta cumplida/Meta asignada*100	Gerente General
TOTAL PRESUPUESTO					\$197.500.000		

Fuente. Elaboración propia

Según Escandón (2015) el plan de acción es donde se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo, se calcula el uso de los recursos y se identifican responsables. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. La tabla anterior muestra el tipo de estrategias a seguir junto con las actividades, cantidad o calidad, tiempo, lugar, recursos financieros, seguimiento y área responsable de llevar a cabo la tarea. La identificación de las estrategias es fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES mediante las actividades inmersas en cada una de ellas. El seguimiento se establece por medio de indicadores los cuales muestran la efectividad y cumplimiento de las tareas. El presupuesto total para la puesta en marcha y ejecución de las tareas es de 197.500.000.

Tabla 23. Cronograma de actividades

Cronograma GANTT																
Tipo de Estrategia	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Penetración	Adquisición de nueva maquinaria															
	Visitas de campo al sector de hidrocarburos															
	Participar en eventos de mercadeo															
	Diseñar la página web															
Desarrollo del Servicio	Mantenimiento preventivo maquinaria															
	Capacitaciones técnicas a los trabajadores															
	Organización del SGSST															
Conservadora	Tramite y Acceso a Crédito Hipotecario															
	Elaboración y Presentación de Plan de Negocios															
	Socialización de Resultados															

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El diseño e implementación del proceso de planeación estratégica para la empresa **SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES** ha demostrado la importancia para poder incrementar las posibilidades de éxito. La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos, metas y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos y posibilidades con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto por la empresa.

No es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón las empresas deben estar en continuo cambio para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las organizaciones deben generar adecuadas estrategias de acuerdo a la situación actual; permitiendo la formulación y evaluación de decisiones oportunas, buscando el cumplimiento de los objetivos y ejecutando el plan de acción.

La planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo.

Los resultados del estudio estratégico de la empresa **ROLES** se enmarca en la ejecución de tres estrategias, las cuales garantizaran el éxito y permanencia de la empresa: penetración de mercados, estrategia conservadora y desarrollo del servicio para lo cual se debe ejecutar el plan de acción.

RECOMENDACIONES

La empresa ROLES debe ejecutar las actividades establecidas en el plan de acción como fundamento administrativo aprovechando la credibilidad y las buenas relaciones comerciales con las que cuenta la empresa buscando una mayor participación en el mercado de los servicios actuales.

Así mismo los esfuerzos deben encaminarse en una sola dirección, para lo cual la empresa ROLES debe mejorar el servicio de refrigeración para los campamentos en pozos tanto los de cuarto frío como de aire acondicionado mediante el desarrollo de doce (12) capacitaciones técnicas a los trabajadores, los días sábados durante tres meses respectivamente.

Se recomienda disminuir mínimo a 60 días el periodo de cobranza mediante la exigencia a la industria petrolera de dar cumplimiento al contrato escrito firmado por las dos partes.

Aumentar los activos fijos logrando la adquisición de cinco (5) containers en un plazo de seis (6) meses como base para el crecimiento operativo de la organización.

Seguir manteniendo las alianzas estratégicas con CAMPAMENTOS CASANARE particularmente, como fundamento hacia las exigencias de la industria petrolera; conllevando al cumplimiento, seriedad y eficiencia del servicio contratado.

Reducir los costos y gastos operacionales en un 20% mediante la eficiencia en los procesos, generando disminución de la mano de obra operativa.

Presentar y elaborar un plan de negocios al fondo emprender para el fortalecimiento de la empresa SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES.

Realizar un control y seguimiento periódico en la ejecución de las actividades incluidas en las estrategias seleccionadas de acuerdo a la implementación del proceso de planeación estratégica que se realizó en la empresa ROLES.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Campamentos, C (2008). *Historia de la Empresa*. Recuperado de <http://www.publitell.com/enterprises/Campamentos%20Casanare%20Ltda>

Cortes, L (2011). *Planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Planeacion-estrategica-catalizador-del-cambio-organizacional.pdf>

Drilling de Colombia. (2001). *Misión de la empresa*. Recuperado de https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Latinamerica_Drilling_Colombia_SAS_es_2654444.html

Escandon, A (2015) . *Plan de Accion*,, México. Temacilli Editorial.

Estrella, I (2001). *Quienes Somos*. Recuperado de <http://estrellaies.com/es/company2.php>

Fabra, A. 2010. *Importancia de las políticas de una empresa*, España. Editorial Círculo Rojo. Recuperado de <http://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

Fred R. David (2014). *Conceptos de administración estratégica*, México. Novena edición. Pearson Educación.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard (2006). *Dirección Estratégica*,. Madrid. Séptima Edición, Pearson Educación.

Kaplan, R, and Norton D,(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F. Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Bloom, Paul (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá. Ed. Legis.

Latco, S (1998). *Historia de la empresa*. Recuperado de <http://latcosa.com/empresa/>

Martínez. C (1986) *"Eficacia administrativa"*, ponencia presentada en el VI Encuentro Nacional de Investigadores en Administración de Empresas. Bogota: Norma.

Mintzberg Henry, James Briam Quinn, John Voyer. *El Proceso estratégico*, Prentice Hall,1997, 641pp.

Monge Pacheco, B (2009). *Estrategia Empresarial*. Revista gerencia y negocios (69), 148. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar

Oliver E. Williamson (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México.

Petroworks, S (2003). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.petroworks.com.co/web/es/>

Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva: técnicas y análisis de los competidores de la industria*. Nueva York, la prensa libre.

Porter, Michael E. & Stern, Scott (2001) *"Innovation: Location Matters"*, MIT Sloan Management Review, Summer 2001, Vol. 42, No. 4, pp. 28-36.

Sallenave, Jean-Paula (2000). *Gerencia y Planeación Estratégica*, México. Temacilli Editorial.

Sangüesa M. Dueñas R. Y Ilzarbe L.(2006). *Teoría Y Practica De La Calidad*. España. Paraninfo Editorial.

Tuscany, D (1998). *Nuestra Compañía*. Recuperado de <http://www.tuscanydrilling.com/quienes/nuestra-compania>

Villalpando, D (2012). *Factor Humano*. Recuperado de <http://www.creciendoempresas.com/factor-humano/es-importante-que-una-empresa-establezca-valores/>

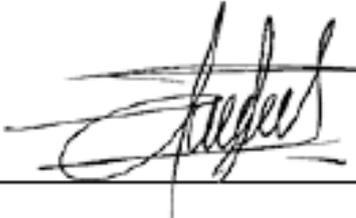
ANEXOS

Anexo 1. Certificación Matricula Mercantil, empresa ROLES (Página 1)

	<p>Camara de Comercio de Casanare CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL JESUS ALBERTO ROLON GOMEZ Fecha expedición: 2016/09/15 - 11:39:00, Recibo No. G000115685, Operación No. 01WWW0915007</p> <p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: cGMezSA3Wb</p> <p>CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:</p> <p>NOMBRE : ROLON GOMEZ JESUS ALBERTO C.C. : 00005483894 N.I.T.:00000005483894-8 ADMINISTRACION: YOPAL MATRICULA NO: 00082416 DEL 25 DE OCTUBRE DE 2010 'A F I L I A D O' DIRECCION: CALLE 22 N 21 A-03 TELEFONO 1 : 6354973 TELEFONO 3 : 3143330871 MUNICIPIO : YOPAL</p> <p>CERTIFICA :</p> <p>DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 22 N 21 A-03 TELEFONO 1: 6354973 TELEFONO 3: 3143330871 MUNICIPIO : YOPAL E-MAIL COMERCIAL:jesusrolon@yahoo.com E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:jesusrolon@yahoo.com CERTIFICA :</p> <p>RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 30 DE MARZO DE 2016 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016</p> <p>*****</p> <p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 7730 ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES N.C.P. ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4669 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS N.C.P. ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 4922 TRANSPORTE MIXTO ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 7820 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE EMPLEO TEMPORAL</p> <p>TOTAL ACTIVOS : \$ 701,493,270.00</p> <p>CERTIFICA :</p> <p>PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:</p> <p>NOMBRE : SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES DIRECCION: CALLE 22 N 21A-03 TELEFONO 1 : 6354973 TELEFONO 3 : 3143330871 MUNICIPIO : YOPAL MATRICULA NO: 00082417 DEL 25 DE OCTUBRE DE 2010 RENOVO EL AÑO 2016 , EL 30 DE MARZO DE 2016</p> <p>***** CONTINUA *****</p>
---	---

Fuente. Cámara de Comercio de Casanare

Anexo 2. Certificación Matricula Mercantil, empresa ROLES (Página 2).

	<p>Camara de Comercio de Casanare CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL JESUS ALBERTO ROLON GOMEZ</p> <p>Fecha expedición: 2016/06/15 - 11:39:00, Recibo No. G000115688, Operación No. 01WWW0915007</p> <p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: cGMezSA3Wb</p>
<p>ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 701,493,270</p> <p>*****</p>	
<p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 7730 ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES N.C.P. ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4669 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS N.C.P. ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 4922 TRANSPORTE MIXTO ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 7820 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE EMPLEO TEMPORAL</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.</p>	
<p>DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.</p>	
<p>VALOR DEL CERTIFICADO: \$2.400</p>	
<p>IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Casanare contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.</p>	
<p>La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.</p>	
<p>No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace http://silawt.confocameras.colcv.php seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación cGMezSA3Wb.</p>	
<p>Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.</p>	
<p>La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la cámara de comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.</p>	
	

Fuente. Cámara de Comercio de Casanare

Anexo 3. Rut, empresa ROLES

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001																																						
2. Concepto: 0 2 Actualización Evento reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14360942177																																								
																																												
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 5 4 8 3 8 9 4 - 8		8. DV: 8		12. Dirección seccional: Tributos y Aduanas de Yopal		14. Buzón electrónico: 4 4																																						
IDENTIFICACION																																												
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3		26. Número de identificación: 5 4 8 3 8 9 4		27. Fecha expedición: 1 9 8 5 0 2 1 4																																						
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Norte de Santander 5 4		30. Ciudad/Municipio: Sesquier 6 6 0																																						
31. Primer apellido: ROLON		32. Segundo apellido: GOMEZ		33. Primer nombre: JESUS		34. Otro nombre: ALBERTO																																						
35. Razón social:																																												
36. Nombre comercial: SERVICIOS Y ALQUILERES ROLES				37. Signo:																																								
UBICACION																																												
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Casanare 1 6 9		40. Ciudad/Municipio: Yopal 8 5		41. Dirección principal: CL 22 21 A 03 CD LA AMISTAD																																						
42. Correo electrónico: jesusrolon@yahoo.com		43. Apartado aereo:		44. Teléfono 1: 6 3 5 4 9 7 3		45. Teléfono 2: 3 1 4 3 3 3 0 8 7 1																																						
CLASIFICACION																																												
46. Código: 7 7 3 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 0 0 7 0 1		48. Código: 4 8 6 9		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 6 0 1 0 1																																						
50. Código: 1 3		51. Código: 4 9 2 2 7 8 2 0		52. Número establecimiento: 1																																								
Responsabilidades, Calidades y Atributos																																												
53. Código: 5 9 1 1 1 4 7		<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																											
05- Impo. renta y compl. régimen ordinario 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogenea 07- Retención en la fuente a título de renta.																																												
Usuarios aduaneros				Exportadores																																								
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:																																						
<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											<table border="1"> <tr> <td>Servicio</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>57. Modo</td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>58. OPC</td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		Servicio	1	2	3	57. Modo				58. OPC										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																			
Servicio	1	2	3																																									
57. Modo																																												
58. OPC																																												
Para uso exclusivo de la DIAN																																												
59. Anexo: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 6 0 1 2 1																																								
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exclusivamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 594. Nombre: ROLON GOMEZ JESUS ALBERTO 595. Cargo: Representante legal Certificado																																								

Fecha generación documento PDF: 21-01-2016 11:58:45AM

Fuente. www.dian.gov.co

Anexo 4. Lineamientos Básicos Estratégicos De La Empresa	
1. ¿La empresa tiene establecida su MISIÓN?	No
2. ¿La empresa tiene establecida su VISIÓN?	No
3. ¿Tienen definidos objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo?	No
4. ¿La Planeación estratégica está definida teniendo en cuentas las necesidades de los grupos de interés?	No
5. ¿La empresa define indicadores de gestión?	Si
6. ¿Hace seguimiento permanente al cumplimiento de los indicadores de gestión propuestos?	No
7. ¿La empresa tiene definidos valores y principios institucionales?	Si
8. ¿Estos principios y valores son socializados y conocidos entre los colaboradores de la empresa?	Si
9. ¿La empresa tiene definidas políticas internas para su gestión?	No
10. ¿La empresa tiene establecidas políticas para la solución de conflictos de interés?	No
11. ¿Tiene claridad de cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?	Si
12. ¿Identifica cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene su empresa?	Si

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 5. Perspectiva Desarrollo Y Aprendizaje O Capital Estratégico	
1. ¿La empresa tiene definido un organigrama?	Si
2. ¿La empresa tiene definidos los perfiles de los cargos?	No
3. ¿La empresa cumple todas las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo?, como por ejemplo Reglamento Interno de Trabajo entre otros.	Si
4. ¿La empresa tiene definidos programas de capacitación para sus colaboradores?	Si
5. ¿la empresa tiene definido un plan de inducción para los nuevos empleados?	Si
6. ¿La compensación económica y los ascensos están definidos de acuerdo al desempeño laboral?	Si
7. ¿Considera que la empresa cuenta con canales de comunicación abiertos	Si

entre sus colaboradores y directivos?	
8. ¿Considera que sus colaboradores han generado un sentido de pertenencia hacia la empresa?	Si
9. ¿La empresa facilita recursos para la formación de sus colaboradores?	Si
10. ¿Considera usted que en su empresa existe trabajo en equipo?	Si
11. ¿Tiene la empresa definido un plan de incentivos para los empleados?	Si
12. ¿La empresa programa anualmente las actividades recreativas y culturales para sus colaboradores e integra a sus familias?	No
13. ¿Dentro de la empresa se percibe un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades?	Si
14. ¿La empresa tiene implementado comité de Copasst y de convivencia laboral?	No
15. ¿La Gerencia hace seguimiento a los compromisos fijados en las reuniones de COPASST?	No
16. ¿La empresa aplica periódicamente evaluación de desempeño a sus colaboradores?	Si
17. ¿La Gerencia retroalimenta a sus colaboradores los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño?	No
18. ¿La empresa cuenta con un proceso de selección ajustado a los perfiles definidos para su cargo?	Si
19. ¿La empresa ha realizado evaluación del clima organizacional?	No

Fuente. Elaboración propia

Anexo 6. Perspectiva Clientes Y Mercados	
1. ¿Tiene definido el Plan de Mercadeo para la empresa?	Si
2. ¿Conoce las características del sector económico al que pertenece?	Si
3. ¿Conoce usted las necesidades de sus clientes (mercado objetivo)?	Si
4. ¿Identifica quiénes son sus competidores directos?	Si
5. ¿Tiene la empresa definido un portafolio de productos y servicios?	Si
6. ¿La empresa cuenta con un plan de comunicaciones estructurado para ofrecer su portafolio de Productos y Servicios?	No
7. ¿La empresa tiene asignado presupuesto para la publicidad de los productos	Si

y servicios ofrecidos?	
8. ¿Evalúa el impacto de la inversión que se hace en medios, respecto a su crecimiento en ventas?	No
9. ¿Tiene definida una política de fijación de precios?	Si
10. ¿Define anualmente su presupuesto de ventas por productos y/o servicios?	Si
11. ¿Hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas propuestas?	Si
12. ¿La empresa tiene definidas políticas de servicio al cliente?	Si
13. ¿Dentro de sus estrategias comerciales, realiza actividades (p.e. encuestas) que le permitan conocer los gustos y preferencias de sus clientes?	No
14. ¿Su empresa está dispuesta a renovar su portafolio de productos y servicios de acuerdo a las nuevas necesidades de sus clientes?	Si
15. ¿La empresa realiza encuestas de satisfacción a sus clientes que mida aspectos como calidad, servicio posventa, fidelización, garantía, etc?	No
16. ¿La empresa tiene implementado un sistema de medición de los resultados de las encuestas de satisfacción?	No
17. ¿Realiza planes de mejora en sus procesos comerciales con los diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, colaboradores?	Si
18. ¿Tiene definida una política de incentivos para su fuerza de ventas?	Si
19. ¿La empresa tiene definida una promesa de servicio para sus clientes? Por ejemplo: tiempo de entrega, tiempo de respuesta, satisfacción del producto o servicio recibido	Si
20. ¿La empresa da a conocer su promesa de servicio a sus aliados estratégicos?. Por ejemplo Proveedores, clientes.	Si
21. ¿Considera que el sistema de comercialización y distribución utilizado por la empresa le permite cumplir con su promesa de servicio?	Si
22. ¿Conoce el posicionamiento de su empresa en el mercado?	Si
23. ¿Conoce el porcentaje de participación de mercado que tiene su empresa dentro del sector?	Si
24. ¿Su producto tiene diferencial frente a la competencia?	Si
25. ¿Su producto tiene valor agregado que lo diferencia de su competencia?	Si

26. ¿La empresa participa de mesas intersectoriales (en las cuales tenga participación el SENA)?	No
<i>Mercado Internacional</i>	
1. ¿Su empresa conoce y tiene documentadas las características y atributos de su producto o servicio?	Si
2. ¿Tiene identificada su empresa los mercados potenciales para su producto/servicio?	Si
3. ¿La empresa cuenta con un plan exportador escrito y detallado?	No Aplica
4. ¿La empresa realiza seguimiento al plan exportador?	No Aplica

Fuente. Elaboración propia

Anexo 7. Perspectiva De Procesos Internos	
1. La empresa tiene identificados sus procesos: gerenciales, administrativos, operativos, comerciales, de recursos humanos, productivos, etc?	Si
2. La empresa tiene documentados cada uno de sus procesos? Como por ejemplo manuales, procedimientos, flujogramas, instructivos entre otros.	Si
3. La empresa da a conocer a sus grupos de interés su visión, su misión, sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo?	Si
4. la empresa cuenta con algún tipo de certificación reglamentaria para su sector?	Si
5. La empresa cuenta con certificaciones de calidad (Normas Técnicas ISO 14000, OSHAS 18000, SA 8000 entre otras)	No
6. La empresa actualiza los requisitos y requerimientos de sus clientes para incorporarlos en el sistema de gestión de calidad? (esta pregunta aplica para empresas certificadas con alguna de las normas técnicas)	No
7. Periódicamente la empresa ajusta sus procesos para brindar un mejor servicio al cliente?	Si
8. Sus programas de capacitación cumplen con los requerimientos exigidos por las autoridades reguladoras de su sector?	Si
9. La empresa hace evaluación de calidad y de servicios a sus proveedores?	Si

10. La empresa tiene definido sus programas de gestión ambiental que contribuyan a disminuir el impacto al medio ambiente?	Si
11. Dentro de la empresa se cuenta con un área de gestión ambiental?	No
12. La empresa tiene programas de optimización del uso de sus recursos (p.e. naturales, productivos, financieros, etc) ?	Si
13. Se tienen definidos programas para la adecuada disposición de los residuos que generan impacto al medio ambiente?	No
14. Mensualmente la empresa genera reportes financieros que les permitan analizar los resultados y tomar decisiones oportunas?	No
15. La empresa analiza periódicamente que normas técnicas nacionales o internacionales ambientales, se establecen para su sector o actividad económica?	Si
13. La empresa cuenta con una metodología de análisis y solución de problemas?	Si
14. La empresa tiene diferenciado indicador de procesos y producto?	No

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 8. Perspectiva Financiera	
1. La empresa realiza control de sus costos y gastos?	Si
2. Se hace planeación de presupuestos de ingresos y egresos?	Si
3. La empresa analiza mensualmente sus resultados financieros?	Si
4. Los libros de contabilidad, de actas, de reformas de escrituras y de información legal se encuentran al día y debidamente archivados.	No
5. Los documentos de soporte en las diferentes áreas de la empresa (órdenes de compra, facturas, cuentas por pagar, entre otros), se producen y archivan adecuadamente.	Si
6. La empresa cumple con todas sus obligaciones legales? Como impuestos, reportes a las entidades de control, actualización de matrícula mercantil.	Si
7. La empresa cuenta con un sistema de control de la gestión?	No
8. La empresa tiene definidos sus indicadores financieros?	Si
9. La empresa genera Balance General?	Si
10. La empresa genera Notas a los Estados Financieros?	Si

11. La empresa genera mensualmente su estado de Pérdidas y Ganancias?	Si
12. La empresa genera mensualmente s flujo de caja para analizar la fluidez y generación de valor?	No
13. La empresa tienes Estado de Cambios en la Situación Financiera?	No
14. La empresa cuenta con un área de Contabilidad definida?	No
15. La empresa tiene Revisoría Fiscal?	No Aplica
16. La empresa cuenta con indicadores financieros de liquidez?	No
17. La empresa cuenta con indicadores de productividad (EBITDA)?	No
18. La empresa cuenta con indicadores de endeudamiento?	No
19. La empresa cuenta con indicadores de rentabilidad (ROE, ROI y/o ROA)?	No

Fuente. Elaboración propia