

INTERVENCIÓN A LA EMPRESA SIDEL LTDA Y DESARROLLO DE LOS
PLANES DE MEJORAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO,
GESTION DE MERCADEO, CULTURA ORGANIZACIONAL
Y GESTION HUMANA

LUIS FELIPE HERNÁNDEZ RUBIO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2012

INTERVENCIÓN A LA EMPRESA SIDEL LTDA Y DESARROLLO DE LOS
PLANES DE MEJORAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO,
GESTION DE MERCADEO, CULTURA ORGANIZACIONAL
Y GESTION HUMANA

LUIS FELIPE HERNANDEZ RUBIO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

ASESOR

Doctor

Andrés Velásquez Contreras

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2012

BOGOTA D.C, Octubre 19 de 2012

REFERENCIA: AVAL CORRECCIONES TRABAJO DE GRADO LUIS FELIPE HERNANDEZ RUBIO

**SEÑORES
UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ATN: Dr. IVAN ONTIBON, HECTOR DIAZ
JURADOS TRABAJO DE GRADO
CIUDAD**

Apreciados doctores por la presente quiero certificar que quedan aprobadas las correcciones del trabajo de grado INTERVENCIÓN A LA EMPRESA SIDEL LTDA Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, GESTION DE MERCADOS, CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION HUMANA, del estudiante LUIS FELIPE HERNANDEZ RUBIO C.C 79.793.940, puesto que cumple con todos los requisitos exigidos por ustedes.

Gracias por su atención.

Cordialmente,



ANDRES VELASQUEZ CONTRERAS

PROFESOR E INVESTIGADOR UNIVERSITARIO

DEDICATORIA

A Dios, que a través de su amor de Padre me permitió entender

la importancia de cerrar éste ciclo en mi vida.

A mi esposa e hijo que con su hermosa presencia fueron

Instrumento de motivación.

A mis padres que con grandes esfuerzos sembraron

para hacer posible este logro.

A mis hermanos que se hicieron parte de este caminar.

A mi amigo Ernesto por su incondicional apoyo en este trabajo.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	x
1. INTRODUCCION.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1. Objetivo General.....	15
3.2. Objetivos Específicos.....	15
4. MARCO TEORICO.....	16
4.1. Direccionamiento estratégico.....	19
4.2. Las 5 fuerzas de Porter.....	20
4.3. Estrategias de desarrollo de producto.....	22
4.4. Estrategias de expansión de mercado.....	22
4.5. Cultura Organizacional.....	23
4.6. Gestión del talento humano.....	23
5. MARCO METODÓLOGICO.....	25
6. CAPITULO I - SIDEL LTDA.....	28
6.1. Información General de la Empresa.....	28
6.2. Productos y Servicios.....	30
6.3. Clientes.....	34
6.4. Competencia.....	36
6.5. Descripción del Sector.....	38
6.5.1. Sector Servicios.....	38

	Página
6.5.2. <i>Panorama Nacional</i>	44
7. CAPITULO II - DIAGNOSTICO	53
7.1. Aplicación y Análisis de los Componentes Estratégicos.....	53
7.1.1. <i>Direccionamiento Estratégico</i>	55
7.1.1.1. <i>Análisis situacional</i>	55
7.1.1.2. <i>Problemas</i>	56
7.1.1.3. <i>Potencialidades</i>	56
7.1.2. <i>Gestión de Mercadeo</i>	57
7.1.2.1. <i>Análisis situacional</i>	57
7.1.2.2. <i>Problemas</i>	58
7.1.2.3. <i>Potencialidades</i>	58
7.1.3. <i>Cultura Organizacional</i>	59
7.1.3.1. <i>Análisis situacional</i>	59
7.1.3.2. <i>Problemas</i>	60
7.1.3.3. <i>Potencialidades</i>	60
7.1.4. <i>Gestión Humana</i>	61
7.1.4.1. <i>Análisis situacional</i>	61
7.1.4.2. <i>Problemas</i>	62
7.1.4.3. <i>Potencialidades</i>	63
7.2. Síntesis del Diagnóstico.....	63
8. CAPITULO III - FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	65

	Página
8.1. Análisis interno y externo DOFA.....	66
8.2. Definición de estrategias.....	66
8.3. Priorización de estrategias.....	69
8.4. Objetivos y Estrategias.....	77
9. CAPITULO IV - PLANES DE MEJORAMIENTO.....	79
9.1. Desarrollo planes de mejoramiento.....	80
9.2. Planeación estratégica.....	80
9.2.1. <i>Definición de la ruta</i>	81
9.2.1.1. <i>Redefinición del direccionamiento estratégico</i>	81
9.2.1.2. <i>Matriz de indicadores</i>	82
9.2.1.3. <i>Comunicación y socialización</i>	82
9.2.1.4. <i>Evaluación y mejora</i>	83
9.3. Gestión de mercados.....	83
9.3.1. <i>Definición de la ruta</i>	84
9.3.1.1. <i>Análisis de mercado y diseño de producto</i>	84
9.3.1.2. <i>Comercialización y evaluación</i>	85
9.3.1.3. <i>Definición del mercado objetivo</i>	85
9.3.1.4. <i>Resultado y evaluación</i>	86
9.4. Cultura organizacional.....	86
9.4.1. <i>Definición de la ruta</i>	86
9.4.1.1. <i>Software “Destino Sidel”</i>	86
9.4.1.2. <i>Levantamiento de información</i>	88

	Página
<i>9.4.1.3. Difusión del programa y seguimiento.....</i>	88
9.5. Gestión humana.....	88
<i>9.5.1. Definición de la ruta.....</i>	89
<i>9.5.1.1. Socialización.....</i>	90
10. CAPITULO V - IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	91
10.1. Impacto Financiero.....	91
10.2. Costos e ingresos.....	95
11. CONCLUSIONES.....	100
LISTAS DE REFERENCIAS.....	103
ANEXOS.....	106

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Servicios de Sidel.....	31
Tabla 2. Carvajal en Cifras.....	38
Tabla 3. Cifras Gastos TIC Globales.....	39
Tabla 4. Matriz DOFA.....	68
Tabla 5. Análisis Estratégico.....	71
Tabla 6. Matriz BST - Debilidades.....	72
Tabla 7. Matriz BST - Amenazas.....	72
Tabla 8. Matriz BST - Oportunidades.....	72
Tabla 9. Relación Objetivos y Estrategias.....	78
Tabla 10. Plan de Mejoramiento Planeación Estratégica.....	81
Tabla 11. Plan de Mejoramiento Gestión de Mercados I.....	83
Tabla 12. Plan de Mejoramiento Gestión de Mercados II.....	84
Tabla 13. Plan de Mejoramiento Cultura Organizacional.....	87
Tabla 14. Plan de Mejoramiento Gestión Humana.....	89
Tabla 15. Impacto Diversificación Concéntrica.....	95
Tabla 16. Impacto Penetración de Mercados.....	96
Tabla 17. Tabla de Costos Adicionales.....	97
Tabla 18. Tabla de Costos Planes de Mejoramiento.....	99

LISTA DE GRAFICAS

	Página
Gráfica 1. Gastos TIC Globales.....	39
Gráfica 2. Variación Porcentual Anual.....	40
Gráfica 3. Gastos TIC por Tecnología.....	41
Gráfica 4. Gastos TIC por Segmento Industria.....	42
Gráfica 5. Gastos TIC por Segmento Industria Latinoamérica.....	43
Gráfica 6. Gastos TIC por Segmento Industria Colombia.....	43
Gráfica 7. Comparativo Gastos TIC.....	44
Gráfica 8. Ventas de Software en Colombia.....	45
Gráfica 9. Número de Empresas de software/año.....	46
Gráfica 10. Sector Servicios - Principal Problema.....	48
Gráfica 11. Razones para cerrar empresas.....	50
Gráfica 12. Acciones de Mejoramiento.....	51
Gráfica 13. Niveles de componentes organizacionales MMGO en Pymes.....	52
Gráfica 14. Direccionamiento Estratégico.....	55
Gráfica 15. Gestión de Mercados.....	57
Gráfica 16. Cultura Organizacional.....	59
Gráfica 17. Gestión Humana.....	61
Gráfica 18. Informe Integral.....	63
Gráfica 19. Balance General Proyectado.....	93
Gráfica 20. Estado de Resultados Proyectado.....	94

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Servicios de Carvajal Tecnología y Servicios.....	36
Figura 2. Tamaño Empresas.....	47
Figura 3. Tamaño de las empresas liquidadas.....	49

GLOSARIO

B2B: (Business to Business): Es el proceso comercial que se realiza de empresa a empresa a través internet, en el cual electrónicamente se hace una transacción de un bien o servicio, utilizando tecnologías como la EDI (Electronic Data Interchange).

B2C: (Business to Consumer): Es el proceso comercial que se realiza de empresa a al cliente o consumidor final a través de internet, en el cual electrónicamente se hace una transacción de un bien o servicio, utilizando tecnologías como la EDI (Electronic Data Interchange).

C2B: (Consumer to Business): Es el proceso comercial en el que un consumidor o grupo de consumidores a través de internet buscan mejores condiciones comerciales en la oferta de una empresa.

C2C: (Consumer to Consumer): Es proceso comercial en el que consumidores compran y venden a otros consumidores a través de una plataforma de internet, como por ejemplo Mercado Libre o Ebay.

Benchmarking: Puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento y posible aplicación.

Comercio EDI: Electronic Data Interchange por sus siglas en Inglés es un estándar mundial de comercio electrónico que nos indica los documentos o transacciones electrónicas globales que podemos estar intercambiando con nuestros clientes, proveedores, etc, que al entrar en un proyecto de EDI, se convierten en socios de negocio.

Comercio electrónico: El comercio electrónico (e-commerce) es una sub clase de los negocios electrónicos (e-business) y consiste en la compra, venta e intercambio de productos y/o servicios a través de redes de computadoras (Internet por ejemplo) en donde las transacciones son realizadas o facilitadas electrónicamente. Esta definición de comercio electrónico no es aplicable tan solo para la web. De hecho el comercio electrónico existía ya en las transacciones de negocio a negocio (B2B) en los años 70's por medio de EDI (Electronic Data Interchange) usando las redes VAN (Value Added Networks). La definición de comercio electrónico cubre 4 grandes categorías de negocios: B2B, B2C, C2B y C2C.

Direccionamiento estratégico: El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, en un proceso conocido como "Planeamiento Estratégico", que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

E-Learning: Es un sistema de educación electrónico o a distancia en el que se integran el uso de tecnologías de la información y otros elementos pedagógicos para la formación, capacitación y enseñanza de usuarios o estudiantes en línea.

ERP: Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise resource planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Matriz DOFA: Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Matriz MMGO: (*Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones*): El MMGO es la una matriz desarrollada por la universidad EAN (Escuela de Administración de negocios) que a través de la recolección y registro de información esencial de la empresa permite desarrollar una evaluación sistémica y contar con insumos necesarios para el análisis situacional y diseño de rutas de conversión y modernización de una PyME de sobrevivencia en una PyME innovadora y moderna.

Planeación estratégica: La planificación o planeamiento en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes.

Pymes: Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las pymes se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

RESUMEN

Actualmente el uso de la tecnología en las empresas, no solo a nivel global, sino a nivel local, se ha convertido en un factor determinante en su fundamento y desarrollo estratégico, cada vez hay un mejor entendimiento respecto a su uso, es decir, que no solo se limita a hacer de los procesos complejos más sencillos, sino a obtener un control de la información que permita una eficiente toma de decisiones y eficiencia en la forma de comunicarse.

De igual manera, buscando satisfacer las necesidades de un entorno cambiante, la tecnología se convierte en una herramienta esencial no solo para un mejor desarrollo de los procesos, sino para establecer un canal de comunicación eficiente con todos los grupos de interés.

Muchas empresas no le dan la importancia que se debería al uso de la tecnología, la cual es de suma importancia para el desarrollo de las mismas, ya que se requiere hoy en día empresas que compitan en el mercado a través del comercio electrónico y que tengan sistemas de información adecuados que cubran sus necesidades.

Sidel Ltda., ofrece servicios que consolidan estas apreciaciones, sin embargo ha encontrado barreras que limitan su crecimiento, razón por la cual las directivas han permitido desarrollar este trabajo de grado, que permitirá obtener un panorama claro de la realidad que lo afecta y de cuyo resultado se obtendrá una ruta de mejoramiento que dinamice su gestión en un mercado monopolizado por una sola firma.

Es así como a través de la aplicación del Modelo de Modernización de Gestión de las Organizaciones¹ se han identificado los componentes organizacionales críticos: Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Cultura Organizacional y Gestión Humana.

Posteriormente, identificando las potencialidades y problemáticas de cada variable, en cada componente, y, complementando el análisis con una matriz DOFA² que brinda un panorama a nivel interno y externo; se han elegido un grupo de opciones estratégicas que apoyadas en las fortalezas de la firma hagan contrapeso a la valoración de la aplicación del MMGO.

Es claro para la firma que no todas las opciones estratégicas son aplicables en paralelo, es por esto que usando la Matriz BST³, se han priorizado las estrategias, y como el interés está basado en direccionar la empresa a un futuro estratégicamente optimista, se ha combinado por tanto la ruta de mejoramiento con los objetivos misionales de la organización.

Esto con el fin que cada plan de mejoramiento definido, tenga un impacto directo en el propósito de avanzar en el camino de ser una Pyme de clase mundial.

¹ MMGO - Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO: Modelo de análisis organizacional, fundamentado en escenarios, diseñado por la Vicerrectoría de Investigación y el grupo G3Pymes de la Universidad EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co>. [citado Mayo de 2012]

² AMAYA JAIRO, Gerencia, planeación y estrategia. Ed. USTA, Bucaramanga. 2005, (P. 44)

³ BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY INC. SERIE: Seguridad basada en el comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de barreras – Serie 5. 1997.

1. INTRODUCCIÓN

Durante el proceso de formación profesional, se ha aprendido la importancia de la planeación estratégica y las políticas de mejoramiento continuo hacia todas las áreas en una compañía, y cómo la definición de éstas en el proceso de constitución organizacional, se puede convertir en una ventaja competitiva respecto a compañías que de manera empírica, han establecido su visión de negocio y desarrollaron su actividad empresarial; pero también saliendo un poco de la teoría sobre los factores de la planificación y la gestión empresarial que generan el éxito, nos encontramos en la práctica, con compañías que han crecido con la carencia de estos factores, y también se pueden incluir como empresas que caminan por el sendero del “éxito” arrojando resultados favorables para sus dueños, pero la pregunta es, será que este tipo de empresas permanecerán sin la aplicación de procesos estratégicos formales?.

Sidel Ltda, es una empresa de tecnología colombiana que ofrece soluciones en comercio electrónico B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer); ha desarrollado esta actividad durante más de 6 años. Su constitución y desarrollo nace del emprendimiento y ganas de independencia laboral de un grupo de estudiantes del área de la tecnología y de áreas de la administración de empresas, quienes no consideraron la importancia de la gestión y la planeación, hasta que la coyuntura económica mundial del 2009 los afectó, y se enfrentaron con la realidad de no saber hacia dónde dirigirse, y que estrategia establecer para regular sus ventas, lo que generó grandes inconvenientes en el año 2010 y los llevo a tomar decisiones bajo presión generando grandes errores

administrativos y financieros, además de enfrentarse a un cambio en el mercado que finalmente hizo que tuvieran que salir a vender un gran porcentaje de la empresa a un grupo empresarial que desarrolla actividades afines en el área de la tecnología.

Con el reconocimiento de estas insuficiencias y cambios, sumado a la argumentación de este trabajo de grado, se realizó la propuesta de realizar un diagnóstico de la empresa aplicando el MMGO (Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones) de la universidad EAN, el cual se detalla claramente en el desarrollo de los capítulos; como resultado de este diagnóstico se encontraron varias falencias que fueron presentadas al comité administrativo de SIDEL, que está conformado por la gerencia comercial, gerencia general, revisoría fiscal y un representante del socio mayoritario de la compañía, quienes aceptaron la posibilidad de enfocar este proyecto de grado en el desarrollo de su organización procurando estabilidad, permanencia y generación de riqueza.

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de presentar este proyecto de grado que se enfoca al desarrollo de planes de mejoramiento estratégico para SIDEL LTDA, empresa pyme, no es solo el hecho de los beneficios que puede obtener la compañía por estos; sino el aporte de dicha experiencia que complementa la posibilidad de obtener el título profesional del autor, además de lo relevante que puede ser para una pyme colombiana tener acceso a este tipo de acciones estratégicas; esto teniendo en cuenta el último informe anual de la cámara de comercio de Bogotá, que dice que en Colombia el 96.4% de las empresas son Pymes y Mipymes, y que por cada 100 empresas creadas en Colombia, 90 de estas se acaban en el primer año de funcionamiento, de las 10 restantes, 6 antes de cumplir el quinto año de su creación y logran sobrevivir 4; este panorama empresarial hace importante que con las experiencias adquiridas y el proceso de formación profesional y laboral del autor, se pueda realizar un aporte, que permita a la compañía fortalecerse en el mercado y permanecer y/o prolongar su ciclo de vida.

Para la universidad contar con la disponibilidad de un trabajo de grado enfocado al mejoramiento de una organización que desarrolla su operación en el sector de la tecnología, lo que permitirá a los futuros estudiantes, herramientas para fortalecer sus criterios en este tema y también en temas que cada día toman mayor relevancia al interior de las compañías colombianas como lo es el COMERCIO ELECTRONICO B2B Y B2C.

3. OBJETIVOS

Basado en el interés del autor de plantear una solución al escenario actual de Sidel Ltda., se definen los objetivos tanto general y específicos.

3.1. Objetivo General

Realizar un plan de intervención a la empresa Sidel Ltda., que permita desarrollar los planes de mejoramiento para los aspectos de Planeación Estratégica, Gestión de Mercados, Cultura Organizacional y Gestión Humana.

3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Diseñar el Plan de Mejoramiento de la Planeación estratégica.
- Diseñar el Plan de Mejoramiento de la Gestión Humana.
- Diseñar el Plan de Mejoramiento de la Cultura Organizacional.
- Diseñar el Plan de Mejoramiento de Gestión de Mercados.

4. MARCO TEÓRICO

Partiendo del escenario obtenido como resultado del Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones⁴ y basados en la necesidad de la Gerencia de Sidel Ltda., de potencializar su experiencia y sus esfuerzos en pro de subsistir en el mercado y ser rentables en el tiempo, se pretende a través de un planteamiento estratégico dar dirección a las estrategias que acompañadas de una visión clara, permitirán dimensionar más claramente los objetivos al corto, mediano y largo plazo.

Surge entonces el concepto de Planeación Estratégica⁵, como un concepto aplicable a la necesidad de responder las preguntas de ¿Qué voy a hacer, como lo voy a hacer y con quien lo voy a hacer?, cuya aplicabilidad minimiza la incertidumbre de cometer errores como consecuencia de no tener claro el panorama que se quiere tener y como se va a lograr.

Tomando en cuenta este concepto, que para el autor abarca integralmente todo el análisis propuesto, y, con la ayuda de herramientas administrativas y de valoración que permiten apuntar en la dirección deseada, se identifican las mejores alternativas

⁴ MMGO - Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO: Modelo de análisis organizacional, fundamentado en escenarios, diseñado por la Vicerrectoría de Investigación y el grupo G3Pymes de la Universidad EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co>. [citado Mayo de 2012]

⁵ DAVID, Fred R, "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., Edición Quinta, México D.F., (p. 4)

estratégicas y la ruta deseada de las mismas, que permitirán en el tiempo moldear un mejor escenario para Sidel Ltda.

La matriz BST⁶ es una de estas herramientas que permite seleccionar de un grupo de posibles pensamientos estratégicos, las mejores alternativas que cumplen el direccionamiento que se desea y logran la consecución de los objetivos de la empresa.

Es por tanto una herramienta que jugara un papel vital en el logro de las mejores opciones gerenciales para el cumplimiento del objetivo misional aprovechando las respuestas que el análisis del entorno sugiere.

La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias que persiga. En este aspecto el equipo de trabajo de la empresa debe considerar variables como: clientes, usuarios, productos, servicios, competencia, proveedores y estrategias de comercialización.

En la identificación de los segmentos no se debe dejar de lado, la investigación de la competencia, ya que ésta información obtenida va a permitir conocer a que segmento llega y en cuales no está y de cuales se ha retirado y por qué motivos.

El plan de mercadeo⁷ es otra herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará, además de permitir conocer razones validas para apoyar una estrategia dirigida al cliente final.

⁶ BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY INC. SERIE: Seguridad basada en el comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de barreras – Serie 5. 1997.

⁷ LUTHER, William, "El Plan de Mercadeo – Como prepararlo y ponerlo en marcha", Editorial Norma, Bogotá, Colombia, (p. 67)

Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es el enfoque que las organizaciones le están dando al cliente y no hacia los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que como clientes nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

El análisis de la competencia a través de un Benchmarking, permite considerar los aspectos relevantes de las empresas que participan de la de manera directa o indirecta en la categoría de mercado que se desea explotar.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son⁸:

- Cuáles son los competidores directos e indirectos
- Participación en el mercado.
- Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre)
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.

⁸ Foro: Plan de Negocios, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Actualización 30 de Julio de 2010. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/granempresa/>. [citado Junio de 2012].

- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.

Para las empresas su razón de ser son los clientes internos o externos y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes independiente de la fuente, se deben resolver los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el perfil de mi cliente típico de la empresa?, ¿Qué potencial se observa en los clientes para ser desarrolladores y promotores de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes, con los clientes de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?

Estos y otros interrogantes son los que la teoría administrativa permitirá conocer y enfrentar, con el fin de ser proactivos a los posibles escenarios y elegir la mejor opción posible ante eventuales cambios, todo esto como sinónimo de oportunidad.

4.1. Direccionamiento Estratégico

Todas las organizaciones desean tener dentro de su ciclo de vida, un panorama claro de: hacia dónde van; es decir, haber definido su direccionamiento estratégico⁹ y para lograrlo es importante empezar a través de un análisis de la situación actual, obtener

⁹ VIDAL A, Elizabeth. Diagnostico Organizacional: Evolución sistémica del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones, 2ª. Edición, (p.106), Bogotá, 2004.

una descripción del entorno, que le permita estructurar la misión, la visión, las políticas, los objetivos organizacionales, las estrategias organizacionales, los objetivos funcionales, las estrategias funcionales y los planes de acción.

De este proceso se desprende el que, el cómo y el cuándo de las perspectivas que tiene la organización para un futuro, y, que apoyadas por él quien y el donde de las opciones identificadas, forman en conjunto la estructura que posibilita el logro del objetivo misional de cada compañía.

4.2. Las 5 Fuerzas de Porter

Toda empresa está especialmente preocupada por introducir su producto en el mercado y captar para sí una porción del mismo, y, es allí donde las estrategias toman mayor importancia, pues de su buen o mal resultado, frente a una problemática son elegidas como las buenas prácticas a compartir en el desenvolvimiento de la función empresarial.

Sin embargo los estudios han identificado que para establecer un panorama competitivo, se deben analizar como una alternativa favorable las cinco fuerzas expuestas por Michael Porter¹⁰:

1. *La rivalidad que exista entre las empresas que están ya en el lugar de mercado:* La teoría promueve que existen entre las diferentes empresas,

¹⁰ Varela, Rodrigo. INNOVACION EMPRESARIAL: Arte y Ciencia de la creación de empresas, Prantice Hall, 2a. Edición. Bogotá, (p.271), 2001.

ciertas rivalidades y/o barreras que están fuera de control del empresario y que son vitales en el interés de atender un mercado.

- a. Barreras bajas para entrar y salir.
 - b. Barreras altas de entrada y salida.
 - c. Barreras bajas de entrada y altas de salida.
 - d. Barreras altas de entrada y bajas de salida.
2. *La amenaza de que nuevas empresas ingresen en el sector:* Esta amenaza depende de las barreras que el mismo sector tenga y de las posibilidades de que las empresa tenga un producto reconocido que no permita que el consumidor final elija alternativas ofrecidas por otras compañías interesadas en entrar al mercado.
3. *El poder de negociación de los proveedores:* Esta limitante obedece al poder que sobre mi mercado tiene el proveedor.
4. *El poder de negociación de los compradores:* Esta limitante al igual que la anterior obedece al poder que ejerce el consumidor final sobre el producto y por tanto sobre la operación misma de la empresa.
5. *La amenaza de productos o servicios sustitutos:* Esta es una amenaza muy marcada en productos y servicios de tecnología, por lo evidente que es la velocidad con que en el mercado rota a consecuencia de la innovación. Sin embargo muchas organizaciones direccionan sus estrategias en tres sentidos a tener en cuenta: El foco, la diferenciación y el liderazgo de costos.

4.3. Estrategias de desarrollo de producto

Dentro del plan de mercadeo, el análisis del mercado juega un papel fundamental en la toma de decisiones administrativas, es por esto que en toda opción estratégica de mercados, el comienzo lógico es la investigación de mercados¹¹.

Las estrategias de desarrollo de producto buscan introducir nuevos productos en los mercados tradicionales de la compañía. Estos nuevos productos pueden ser innovaciones radicales interpretados como nuevos productos o complementarios a los ya existentes que permitan obtener aumentos de la demanda en el actual mercado.

4.4. Estrategias de expansión de mercado

Las estrategias de expansión¹² implican mantener productos y mercados actuales, con la posibilidad de expandir dicho mercado; estas alternativas tienen como objetivo aumentar el volumen de ventas en el mercado tradicional en el que se desenvuelve la empresa. Es recomendable tener en cuenta la saturación de dicho mercado objetivo, las preferencias del consumidor final y del tipo de maduración que tenga el sector al cual se pertenece.

¹¹ GARMENDIA, SERNA, Fermín, Jhon. El Nuevo sistema de información de Marketing, Esic Editorial, Madrid-España, (p 143).

¹² MAROTO, Juan. Estrategia: De la visión a la acción. Esic Editorial, 2ª.Edición, Madrid-España, 2007, (p.168).

4.5. Cultura Organizacional

La influencia de las normas y los valores propios de una compañía, dirigen el pensamiento de cada integrante hacia un objetivo común, en términos de productividad, calidad y servicio¹³. Sin embargo esta fuerza se ejerce con la promoción de un pensamiento homogéneo que se logra a través de herramientas de comunicación claras que confirmen que el mensaje es recibido oportunamente. Esta explicación implica una estrecha relación entre las directrices que tienen cada empresa y la manera eficaz de que estas directrices sean transmitidas al grupo de colaboradores y grupos de interés en general.

4.6. Gestión del talento humano

La premisa de la Gestión del talento humano reconoce el tipo de tecnología que permita involucrar al capital humano¹⁴ en las directrices, procesos y actividades de cada empresa, sin embargo, la importancia se inclina en el capital humano en sí, para ello cada organización debe formalizar con quien desea llegar al cumplimiento de sus objetivos misionales, promover una verdadera administración, innovación y reconocimiento; estas características le permitirán cambiar y entender la empresa desde

¹³ DUBRIN, Andreu. Fundamentos del comportamiento organizacional, Editorial Thomson, México DF – México, 2003, (P.278).

¹⁴ MOLINA, Joaquín, Implantación de Aplicaciones Informáticas de Gestión, Editorial Visio Net, Madrid-España, 2007, (P.224).

el interior para con ello tener bases solidas para enfrentarse a un mercado cambiante cuya clave está en un esfuerzo humano combinado.

Tomando como base las anteriores herramientas, el autor, para ayudar con el propósito misional de Sidel y apoyándose adicionalmente en la mezcla de marketing¹⁵, plaza, producto, precio, promoción y servicio, tendrá una visión más clara y objetiva para valorar las opciones más acertadas a la coyuntura actual, razón de este trabajo de grado.

Sintetizando el interés de las directivas y siendo coherentes con el resultado del análisis propuesto y continuando con la coherencia estratégica que se quiere lograr, entra en debate la importancia de reconocer la tendencia que tiene el fortalecimiento del conjunto de valores, creencias y pensamientos como fuente competitiva dentro del desarrollo gerencial que se desea.

Este conjunto de conductas personales son congruentes con el pensamiento de la organización creando lazos que fortalezcan la calidad y cantidad de recursos que los colaboradores involucran en sus actividades promoviendo la innovación¹⁶ y la creatividad, variables propias de las empresas del sector de tecnología.

Teniendo claro el horizonte deseado, la organización debe gestionar estrategias que permiten potencializar el desarrollo del conocimiento colectivo direccionando el recurso humano hacia un trabajo coordinado que contribuya al logro de los objetivos y de como resultado la eficiencia organizacional¹⁷.

¹⁵ CORDERO, Javier, Planeación Estratégica de Marketing XXI, Editó: Universidad Autónoma de Baja California, México - 2003. (p.55).

¹⁶ DUTRENIT Gabriela, "Globalización, acumulación de capacidades e innovación", Fondo de Cultura Económica Ltda., Edición 2007, México D.F., (p. 64).

¹⁷ WERTHER Jn, William, "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición, México D.F., (p.43).

5. MARCO METODOLÓGICO

Basados en el objetivo principal de lograr el mejoramiento continuo de Sidel Ltda., y tomando en cuenta los aspectos reconocidos a través del MMGO, frente a las áreas críticas que fueron determinadas como parte del análisis del mismo, surge la necesidad de estructurar planes de mejoramiento que permitan determinar acciones que logren convertir escenarios actuales en escenarios futuros deseables, aprovechando y orientando estratégicamente las buenas prácticas que la organización ha implementado en la actualidad.

Estos planes de mejora permitirán obtener una herramienta gerencial que guie las acciones estratégicas de Sidel Ltda., hacia el logro de los objetivos misionales, orientados secuencialmente a eliminar y/o modificar las variables que causan los escenarios críticos identificados.

El diseño de los planes de mejoramiento parte del análisis de la situación de la empresa en función de su panorama actual, cuya respuesta la brinda el desarrollo del MMGO presentado; este análisis sectorial define las áreas funcionales que requieren de un tratamiento especial y cuya importancia asegura un marco de referencia para la gerencia dentro del modelo de negocio que se haya planteado.

Obtenido el análisis de las áreas funcionales que requieren de un tratamiento especial, el autor sugiere la identificación de las variables que causan las limitantes obtenidas, reconociendo la fuente a considerar como inicio del proceso de mejoramiento.

Teniendo como base las variables que coyunturalmente causan las condiciones evidenciadas en el análisis del MMGO, y relacionadas con las buenas prácticas que ha desarrollado la compañía, y acompañado de una análisis DOFA se planifica a través del modelo de la matriz BST, la priorización de variables estratégicas que permitirán jerarquizar por áreas los pensamientos estratégicos y uno a uno poder determinar su influencia en el desarrollo de los objetivos definidos.

Esta matriz BST permite de una manera muy funcional, correlacionar las opciones estrategias reconocidas como resultado del análisis matricial, cuyos indicadores involucran formalmente a la gerencia de Sidel Ltda., frente a las respuestas que se sugieren con respecto a la factibilidad y el poder que para el negocio tienen estas mismas opciones. Es decir, al escoger cada una de las estrategias reconocidas por áreas escogidas se podrá jerarquizar cada aspecto involucrando a la Gerencia de Sidel en el proceso, lo cual permitirá ir paso a paso gestionando la ruta de mejoramiento deseada con lo que se sugiere, a través de la propuesta de este proyecto de grado.

Teniendo claro el panorama de estrategias que responden de manera concreta las necesidades de Sidel frente a su planteamiento estratégico, la gestión de mercadeo, gestión humana y cultura organizacional, se procede a plantear los planes de acción que involucran los actores de cada proceso, tiempos determinados, acciones, indicadores de gestión y mejoramiento de los mismos, entre otros.

Este mecanismo permite obtener a través de herramientas estratégicas, procesos funcionales y objetivos misionales que se logre minimizar la brecha entre la situación actual y la deseada.

De igual manera permitirá desarrollar el proceso en función de las necesidades gerenciales de la compañía, puesto que el desarrollo del modelo de mejoramiento de las

áreas a trabajar, involucra de manera directa a la Gerencia, pues su decisión sugiere los planes de acción a seguir y convierte el proceso en una alternativa administrativa de apoyo externo como consultor e interno como dinamizador del desarrollo funcional de la organización.

El desarrollo continuo del proceso se evidenciara por los resultados de los indicadores descritos en los planes de acción a través del tiempo.

6. CAPITULO I - SIDEL LTDA

A continuación se hace una presentación de la empresa Sidel Ltda., y un panorama del entorno en el que se desenvuelve.

6.1. Información General de la Empresa

Empresa: SIDEL LTDA.

Tipo de Organización: PRIVADA.

Dirección: CLL 75ª No 26-36 OFI 202 Bogotá.

Teléfono: 7041691

Nit.: 900.052.580-8

Sidel Ltda., es una empresa de tecnología, fundada en Colombia el 29 de octubre de 2005, con presencia en las ciudades de Bogotá y Medellín, que se ha especializado en el desarrollo y comercialización de soluciones (software) para comercio electrónico B2B y B2C, estas soluciones permiten a una compañía la centralización y automatización de los procesos comerciales, logísticos y financieros, mediante la gestión e Intercambio Electrónico de datos EDI. Este estándar internacional ha permitido a nivel mundial y en Colombia que las empresas puedan establecer un lenguaje universal que hace más eficientes los procesos de negocios (empresa a proveedores y/o empresa

distribuidores) mediante el intercambio efectivo de información como: catálogos de precios y productos, órdenes de compra, documentos logísticos de aviso de despacho y avisos de recibo, reportes de ventas e inventarios, documentos financieros como el aviso de liquidación y aviso de devolución, además de la factura electrónica como se detallara en la descripción del producto más adelante.

Durante el desarrollo de su actividad la empresa ha establecido algunas alianzas estratégicas con empresas de tecnología a fines, con el objetivo de desarrollar y fortalecer de manera efectiva los productos y servicios que ofrece, hoy Sidel Ltda., hace parte de un Holding de empresas del sector de la tecnología conformado principalmente por la empresa CENET S.A., y, se encuentra en la búsqueda de posicionarse de una manera más fuerte en el mercado de comercio electrónico en Colombia.

SIDEL LTDA es una empresa certificada con el sistema de gestión de calidad ISO 9001 de 2008, sistema que le permitió evaluar y organizar sus procesos administrativos, comerciales, de soporte y mejora continua; logrando consolidarse como una empresa que cumple con estándares internacionales de calidad en el ofrecimiento de sus productos y servicios.

La compañía en la actualidad cuenta con un producto que se llama E-CONNECT, aplicación mediante la cual desarrolla su negocio ofreciendo dicha solución principalmente a los proveedores de los almacenes de cadena en Colombia o a empresas que busquen desarrollar procesos de comercio electrónico con sus clientes de manera directa, por medio de su fuerza de ventas o por medio de sus distribuidores.

E-Connect es una aplicación que permite automatizar el proceso de intercambio de información crítica de un negocio, haciendo que el emisor o receptor de dicha información haga más eficiente sus procesos comerciales, logísticos y financieros

mediante el intercambio electrónico de documentos basados principalmente en el estándar EDI.

6.2. Productos y Servicios

E-Connect permite centralizar y automatizar el ciclo de comercio electrónico y es de muy fácil manejo para los diferentes usuarios en una compañía, ya que por ser multiusuario, integra todas las áreas del negocio al proceso comercial y logístico. Es decir, desde la bodega hasta la alta gerencia, podrán mediante los recursos de la red, configurar y personalizar cada uno de los usuarios que participan en el ciclo de comercio electrónico, garantizando que con una sola licencia se puedan manejar todos los socios comerciales que utilicen documentos EDI (Almacenes de Grandes superficies, supermercados, almacenes de cadena, canal tradicional etc.)

E-Connect permite de manera integral el manejo de todos los documentos EDI que se han establecido en Colombia para el ciclo de comercio electrónico, además de contar con múltiples informes que facilitan la interpretación de la información de cada uno de éstos.

Actualmente integra dentro de sus líneas de negocio los siguientes procesos y documentos EDI. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Servicios de Sidel

<p>INTERCAMBIO ELECTRONICO DE DATOS</p>	<p>El intercambio electrónico de datos es un proceso automático, e-CONNECT por medio de la red de valor agregado, realiza el intercambio electrónico de datos entre un emisor y un receptor de mensajes EDI, recibiendo y enviando de forma segura todos los documentos EDI, ya que cumple con el estándar AS2 internacional de seguridad siendo el máximo estándar de seguridad en Internet, además de cumplir con 4 fundamentos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privacidad: La información viaja encriptada. • Autenticación: Uso de firma digital. • Integridad: Permite validar si el documento fue alterado desde el envío hasta la recepción. • No Repudio: Genera notificación de entrega para cada uno de los documentos enviados, permitiendo al emisor saber si el receptor ya recibió la información).
<p>PRICAT (Catalogo de precios y productos)</p>	<p>El catalogo de precios y productos permite gestionar la información de mis productos y precios facilitando el proceso de transmitir a mis clientes información logística, financiera y comercial del catalogo, y así poder realizar automáticamente procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adición. • Modificación • Retiro. • Validación de precios con las órdenes de compra.

<p>ORDEN DE COMPRA</p>	<p>El manejo de bases de datos en E-Connect, hacen de la orden de compra un documento dinámico, ya que no solo permite consultar 10 diferentes informes que vuelven eficaz el proceso de alistamiento de las órdenes de pedido, sino facilitan la evaluación del comportamiento de éstas para un periodo de tiempo determinado.</p>
<p>REPORTE DE VENTAS</p>	<p>Los reportes de ventas visualizan 10 diferentes informes que le permitirán hacer un seguimiento detallado del comportamiento de las ventas en sus clientes y evaluar por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Totales por Almacén (Consolida en un informe de un cliente las sucursales y por cada referencia el valor total vendido en cada una de ellas). • Referencia – Almacén (Permite medir de una referencia cuales han sido las ventas en cada una de las sucursales). • Almacén – Referencia mes a mes (Permite medir las ventas en la sucursal que se consulte y mes a mes conocer las ventas de las referencias que se determine evaluar).
<p>REPORTE DE INVENTARIOS</p>	<p>Este reporte permite la visualización de 10 diferentes informes, que facilitan la medición de los stocks de inventarios en cada una de las sucursales de sus clientes cadenas y evaluar por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacén – Referencia (Este informe permite consultar el stock en tienda de cada una de las referencias por cantidades

	<p>y valor).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencia – Almacén (Permite consolidar de una referencia que stock hay en cada una de las tiendas y conocer el stock total por cantidad y precio). • Rotación Ventas e Inventarios (Permite identificar el comportamiento de las ventas versus los inventarios y de esta manera conocer su rotación).
AVISO DE DESPACHO	Es el documento logístico que automatiza y optimiza el proceso de alistamiento, empaque y transporte de las órdenes de compra de sus bodegas hacia la cadena, mediante este documento se inicia el camino para participar en procesos de entrega certificada
AVISO DE RECIBO	Este documento es la respuesta al aviso de despacho en el cual la cadena le informará el resultado de la entrega de la orden de compra.
FACTURA ELECTRONICA	Es el documento EDI que reemplazara la factura de papel y tiene su misma validez, la factura electrónica automatiza el proceso de cobro hacia las cadenas de forma efectiva, debido a que esta se genera cuando se recibe el documento de aviso de recibo en el cual ya se conoce la conformidad de lo que se despacho a la cadena.
MARCACION DE PRODUCTOS	Este modulo es una opción incluida en el E-CONNECT, muy útil para proveedores que realizan la marcación de sus productos y permite de forma automática realizar la impresión de sus etiquetas.

6.3. Clientes

Sidel cuenta con más de 300 clientes grandes, medianos y pequeños de varios sectores industriales, implementados a nivel nacional, de los cuales podemos destacar:

- Grandes superficies:
 - Grupo Éxito: Almacenes Éxito, Carulla, Pomona, Cafam, Surti Max, Ley, Home Art
 - Colsubsidio.
 - Sodimac S.A (Home center)
- Lácteos:
 - Alquilería S.A
 - Productos Alimenticios Doña Leche.
 - Lactolife
- Tecnología:
 - Panasonic.
 - Comcel S.A.
 - Nesitelco S.A.
- Textil:
 - Tutto.
 - Racheltex S.A.
 - Pintos S.A. (Sentimientos).
- Licores
 - Casa Ibañez.

- Jhon Restrepo y compañía.
- Bogota Beer Company.
- Dislicores
- Alimentos para mascotas
 - Nutrion S.A.
 - Huskiee.
 - Can Amor.
- Laboratorios Farmacéuticos.
 - Pfizer S.A
 - Tecnofarma S.A
 - Biogen S.A
 - Laboratorios Cero.
 - Laboratorios Legran.
 - Laboratorios Lander.
 - Wasser Chemical.
- Otros
 - Eveready S.A
 - Vanyplas.
 - Frito Lay.
 - Ancla y Viento.
 - Hunter Douglas.
 - Robert Boch Ltda.

6.4. Competencia

La competencia directa de la firma es Carvajal Tecnología y Servicios, quienes a través de una trayectoria de más de 15 años siendo pioneros y promotores en servicios de transmisión y administración de documentos EDI, estuvieron en el mercado colombiano siendo la única empresa que ofrecía este tipo de soluciones. (Figura 1)

Carvajal S.A es una empresa multinacional, "fundada hace 107 años con presencia en 17 países, ventas de US\$1,7 billones, 23.000 colaboradores y comprometida activamente con la generación de valor, alto desempeño y liderazgo". (Tabla 2)¹⁸

Figura 1. Servicios de Carvajal Tecnología y Servicios



Fuente: Tomada de www.carvajaltecnologiayservicios.com

¹⁸ Disponible en internet: <http://carvajaltecnologiayservicios.com>. [citado Junio 2012].

Carvajal S.A a través de la tercerización de aplicaciones APP y su línea de comercio electrónico (Figura 1), atiende el 90% de éste sector del mercado, que se compone aproximadamente por 4.000 proveedores de los almacenes de cadena, quienes tienen que automatizar sus relaciones comerciales y logísticas a través del intercambio electrónico de datos EDI (Solución ofrecida por Carvajal), como un requerimiento para ingresar a ofrecer sus productos y servicios al almacén de cadena, es decir, para que un proveedor pueda recibir información de la cadena, como órdenes de compra, reportes de ventas, reportes de inventarios, liquidación de pagos, entre otros, tiene que implementar las soluciones de Carvajal S.A, ya que éste es el proveedor de tecnología para la cadena y ésta indica a sus proveedores que deben implementar dicha solución.; Adicionalmente la implementación de éste tipo de soluciones, la importancia y la seguridad de la información que se intercambia, hace que la integración en los almacenes de cadena por parte de Carvajal sea muy invasiva hacia los sistemas (ERP) y áreas de tecnología, lo que se convierte en una barrera de entrada para otras empresas que quieren ofrecer a un mercado potencial servicios similares.

Hoy día la única compañía que ofrece estos servicios de intercambio electrónico de datos para todos los almacenes de cadena es Carvajal S.A, por tanto los proveedores de un almacén de cadena que desarrollan prácticas de comercio electrónico no tienen la posibilidad de integrar soluciones propias, o una solución diferente a las que ofrece Carvajal S.A; sin embargo la actualidad Sidel Ltda, su único competidor, logro desde hace 7 años romper esta barrera ingresando al mercado tras identificar la oportunidad de atender los inconvenientes que se estaban generando en un mercado de competencia monopolística; por ejemplo, altos precios, baja calidad del servicio y un sector PYME que no tenía acceso a éste tipo de tecnologías; permitiéndole ofrecer importantes valores

agregados que le han asegurado la participación en este mercado, pero esto sin dejar de considerar que hay grandes barreras de entrada para nuevos competidores por las razones expuestas anteriormente.

Tabla 2. Carvajal en cifras.

Ingresos 2011	US\$270 millones
Colaboradores	Más de 9,000
Oficina Principal	Colombia
Presencia	14 países de América Latina y España
Posición	Top 3 en Colombia
	Top 10 en Latino América

Fuente: Tomada de www.carvajal.com

6.5. Descripción del Sector

6.5.1. Sector Servicios

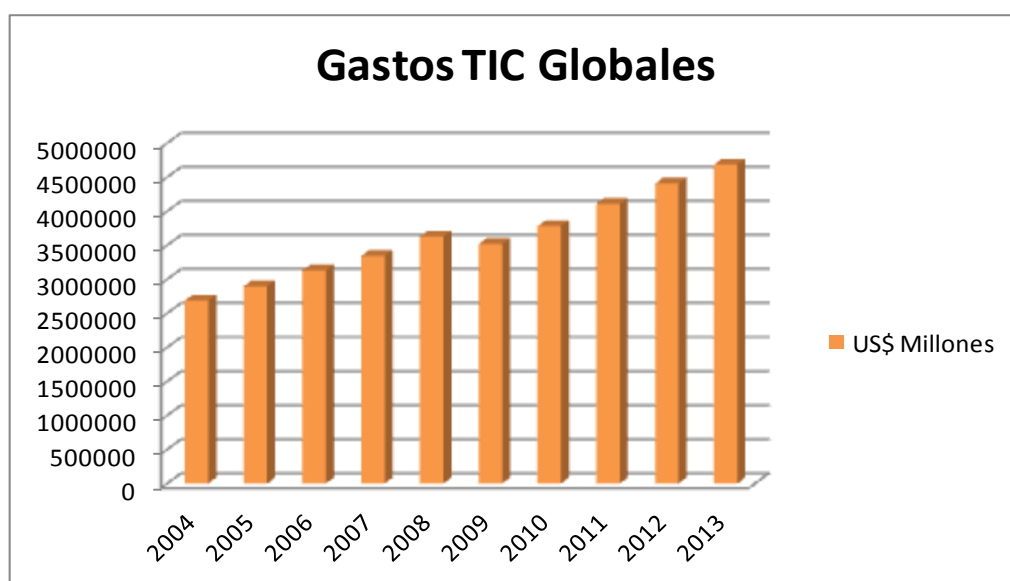
El sector de servicios se ha ido convirtiendo en uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial, tal cual lo afirma Fedesoft¹⁹, la innovación de servicios de comunicación y el desarrollo tecnológico son los detonantes de este

¹⁹ FEDESOFTE: Federación Colombiana de las Industrias del Software: Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013. Disponible en: <http://www.fedesoft.org/> [citado: Junio 2012]

crecimiento, convirtiéndose en pilares del comportamiento de oferta y demanda resultantes por estos cambios, de las empresas a nivel mundial.

Como se puede apreciar en las gráfica 1 y tabla 3, el comportamiento del sector se dinamiza a partir del año 2010, duplicando su comportamiento durante estos 10 años, lo cual indica que corresponde a un sector que se debe tener en cuenta, pues tiene un comportamiento de compra creciente.

Gráfica 1. Gastos TIC Globales



Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

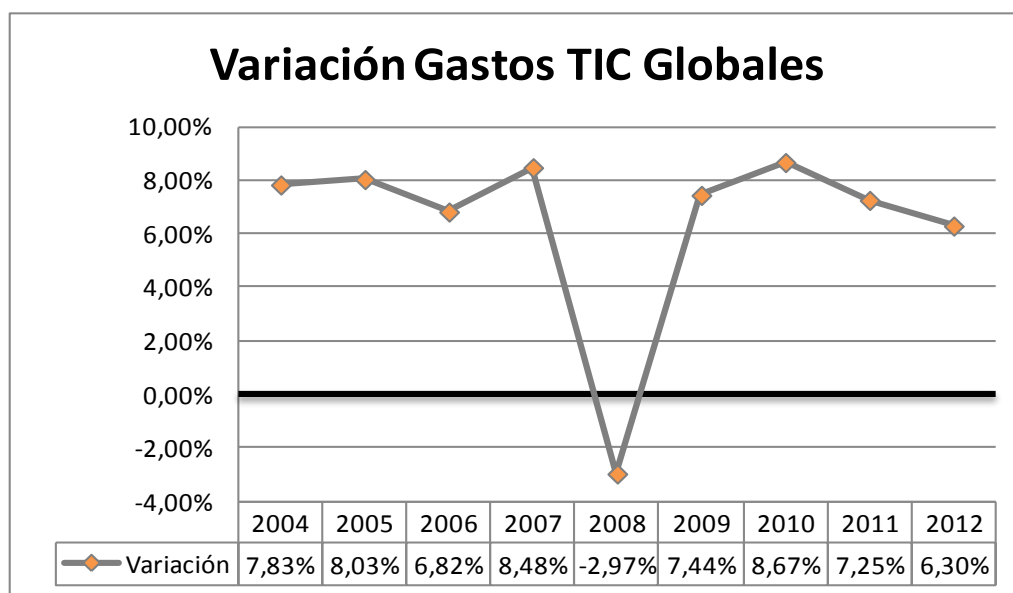
Tabla 3. Cifras Gastos TIC Globales

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
US\$ Millones	2686195,9	2896601,8	3129316,1	3342757,7	3626121,9	3518316,2	3780197	4107963,2	4405982,3	4683369,8
US\$ Millones										

Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

En la grafica 2, se ilustra con mayor claridad el comportamiento porcentual del gasto mundial en tecnologías de información, siendo notoria que el sector no fue ajeno a la recesión económica mundial del año 2009.

Gráfica 2. Variación Porcentual Anual



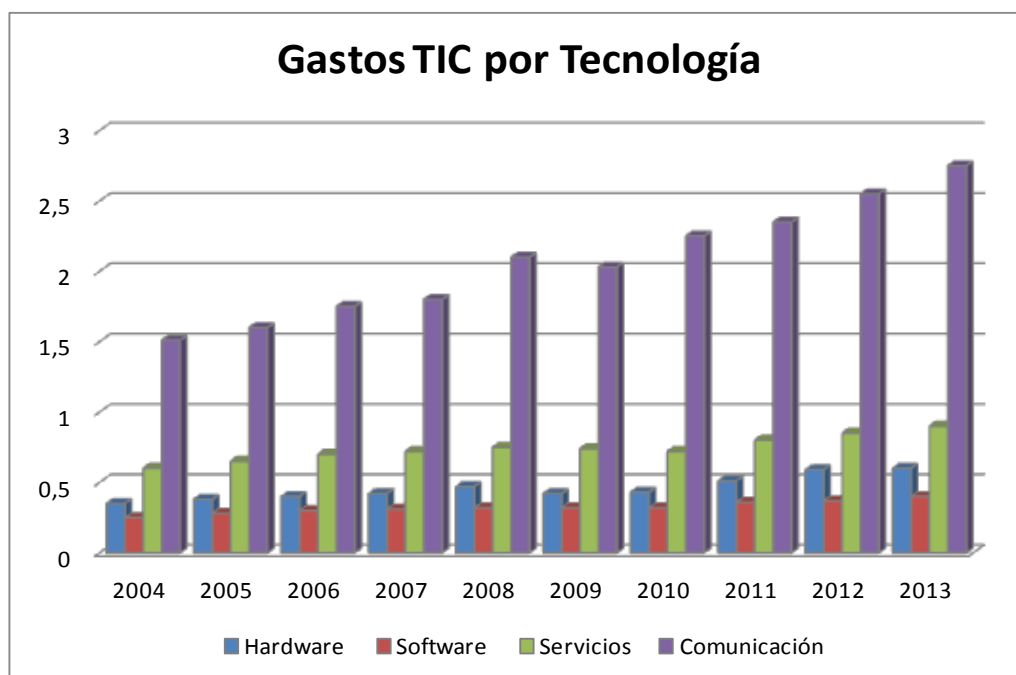
Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

Sumado a este análisis la gráfica 3, se puede visualizar el comportamiento de los cuatro grupos de tecnología (Hardware, Software, Servicios y Comunicaciones), donde las comunicaciones dominan el sector representando el 58% del gasto, le siguen los servicios con un crecimiento proyectado del 7,9%; el comportamiento del software y hardware, aunque persiste su crecimiento no es tan representativo por el comportamiento y descenso de los precios.

Tomando en cuenta lo anterior es importante identificar como se comporta a nivel industrial este gasto y el impacto que en la sociedad conlleva el crecimiento del sector,

que no es una realidad alejada del concepto tecnologías de información que cotidianamente se maneja en la actualidad.

Gráfica 3. Gastos TIC por Tecnología



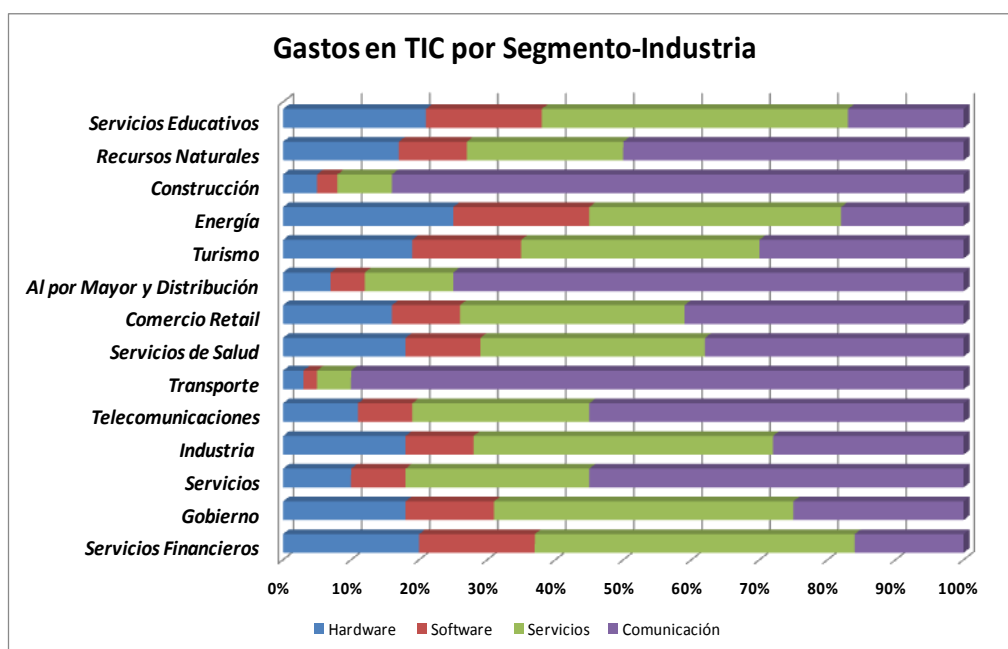
Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

Es claro identificar, como lo veíamos en la grafica anterior, la enorme brecha existente entre cada tecnología y el impacto en la industria que tiene la comunicación para sectores tan reconocidos como el transporte, la distribución al por mayor y la construcción, equivalente al 80 % promedio de las necesidades de estas industrias. (Ver grafica 4.)

A nivel de Latinoamérica (Grafica 5) y Colombia (Grafica 6) el comportamiento de la Inversión en TIC, al igual que en el mundo tiene un comportamiento similar para las tecnologías de comunicación, sin embargo la presencia de inversión en hardware es

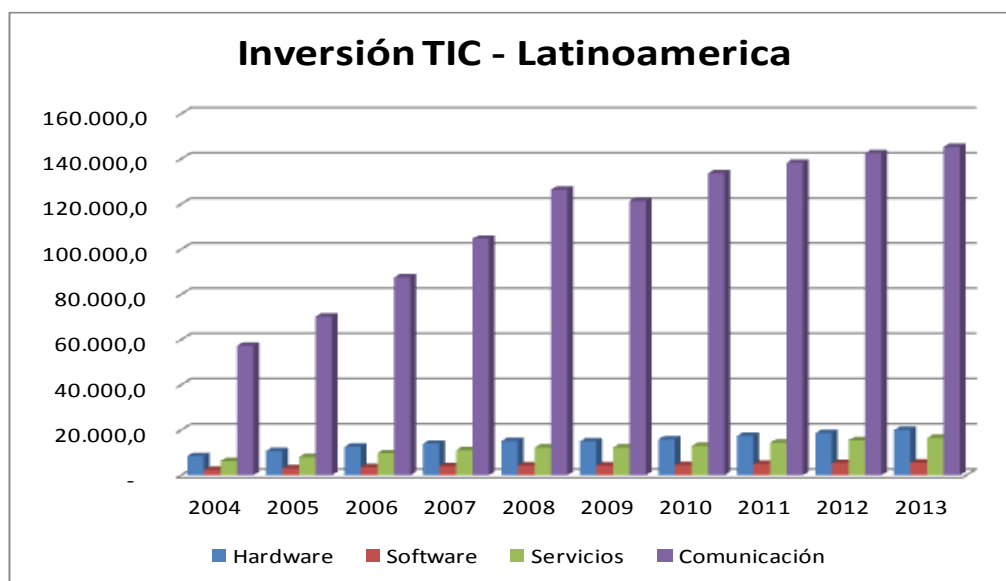
aún mayor que la realizada en servicios y software; este comportamiento obedece a que esta región importa ya las tecnologías desarrolladas y su evolución frente a tecnologías novedosas no es representativa. Por otra parte las tecnologías de información locales están sujetas a la réplica de las ya usadas en otros países.

Gráfica 4. Gastos TIC por Segmento Industria



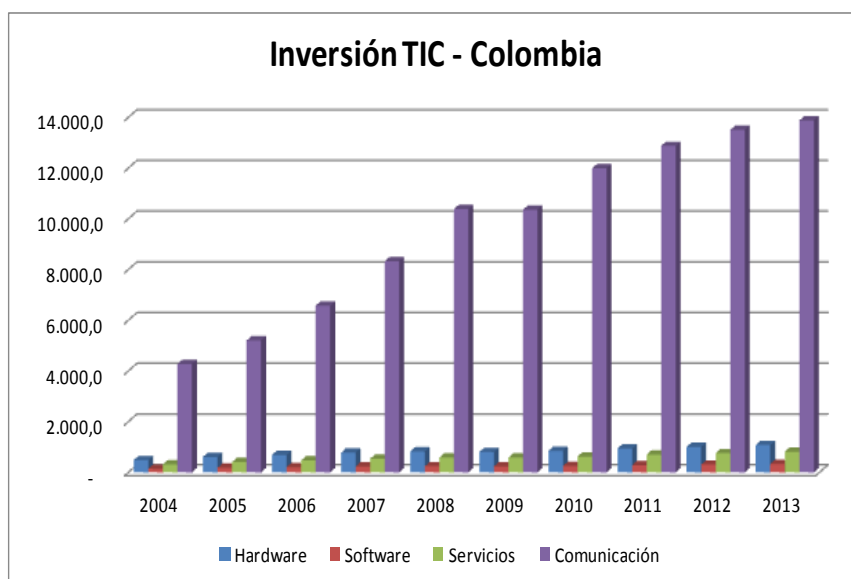
Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

Gráfica 5. Gastos TIC por Segmento Industria – Latinoamérica



Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

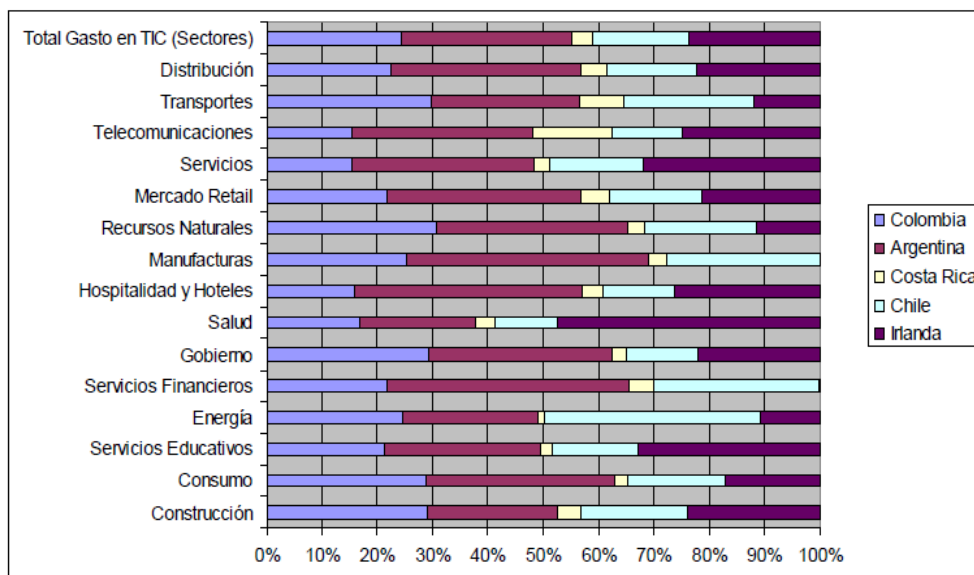
Gráfica 6. Gastos TIC por Segmento Industria – Colombia



Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

En la grafica 7, se ve como en Colombia el uso de tecnologías está enfocado hacia los Recursos Naturales, Transporte y el Gobierno, a diferencia de otros países de la región donde el impacto se ve en la Industria Manufacturera y Servicios Financieros.

Gráfica 7. Comparativo Gastos TIC.



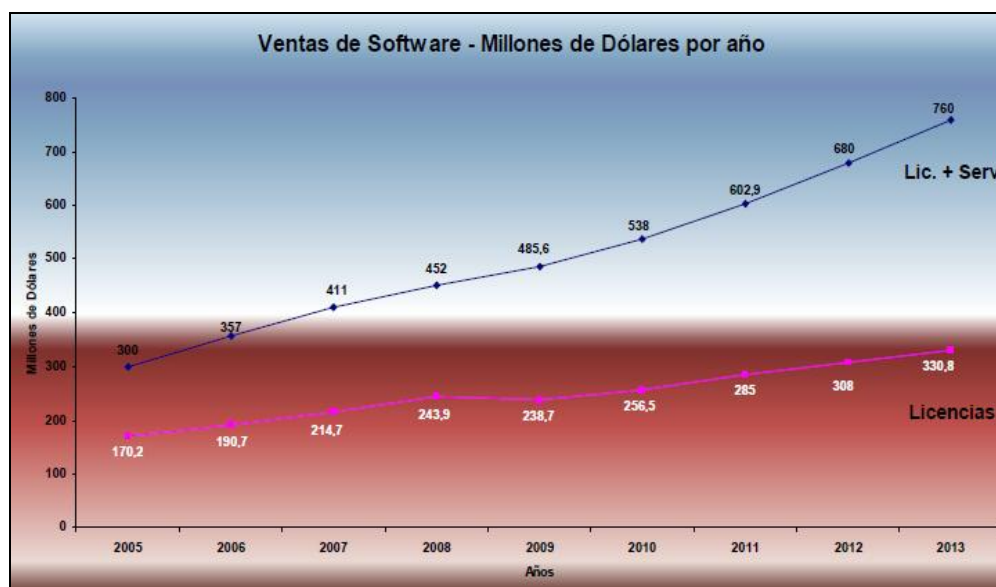
Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

6.5.2. Panorama Nacional

El autor ha querido evidenciar en el desarrollo de este título, dos aspectos que considera necesarios resaltar: él como se comporta y evoluciona la venta de software en Colombia y como a través de un estudio realizado poder identificar que panorama tiene el empresario colombiano frente a la sociedad tomando como espejo la época de recesión mundial del año 2009.

Inicialmente el panorama Nacional frente a la venta y uso de tecnologías de información es alentador. El comportamiento de la venta de software ha tenido un comportamiento creciente duplicando la cifra de 170 millones de dólares en 2005 a 331 millones de dólares en el año 2013. Lo impactante de las cifras de la gráfica 8, es que esta evolución es aún más representativa si está acompañada de el Servicio, no es implícito que sea hacia el soporte y mantenimiento de las licencias adquiridas o al desarrollo de servicios apoyados en tecnologías ya existentes, sino lo relevante es que su incremento después del año 2009, es de no menos de 80 millones de dólares anuales, cifra muy optimista para el autor, puesto que impacta enormemente el objeto social de Sidel Ltda.

Gráfica 8. Ventas de Software en Colombia



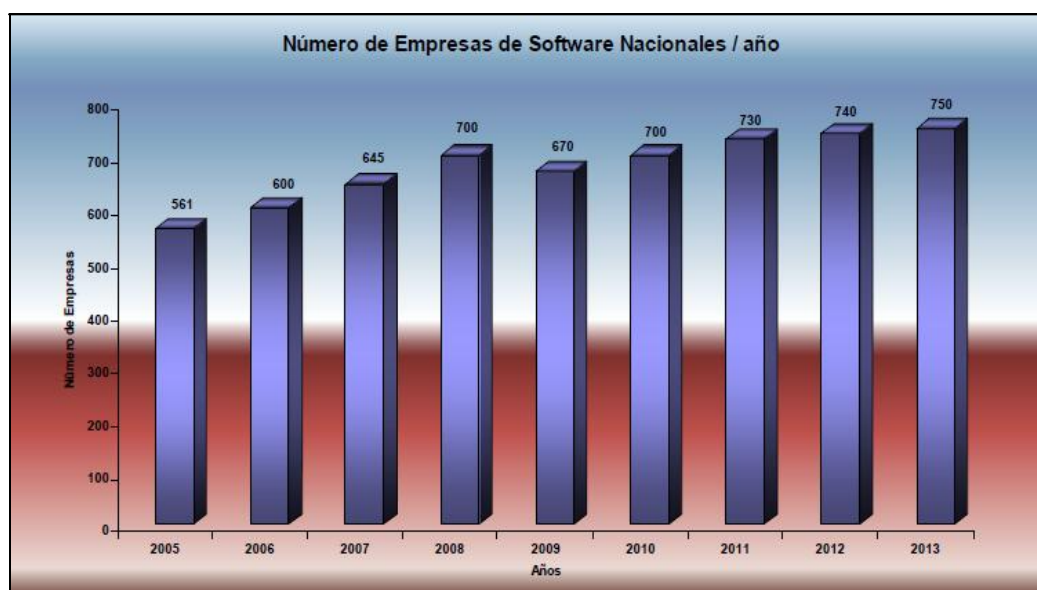
Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

Ahora bien, si el comportamiento de las TIC en Colombia tiende a ser alentador, surge la pregunta ¿qué ha pasado con las empresas dedicadas a este ramo?; la respuesta

se aclara en cifras en el análisis de la grafica 9 y figura 2, donde el número de empresas del sector a partir del año 2009 no ha superado las 100 y el gran porcentaje está enmarcado en la pequeña y mediana empresa con una porcentaje representativo del 89% del total.

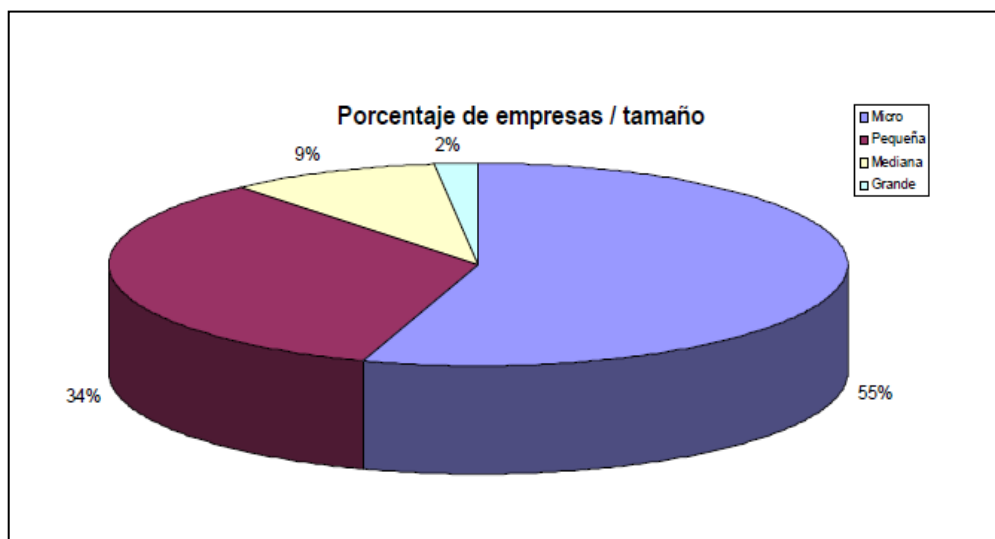
Esto traduce desde el punto de vista optimista que las empresas que soportaron el panorama del año 2009, se fortalecieron y han diseñado dentro de su planteamiento estratégico, opciones que les han resultado y que en virtud de las ciencias administrativa han encontrado la respuesta para permanecer y crecer ante un mercado dirigido al alza.

Gráfica 9. Número de Empresas de Software /año.



Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

Figura 2. Tamaño Empresas.



Fuente: Elaborada por la Fedesoft - : Informe Sector TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013

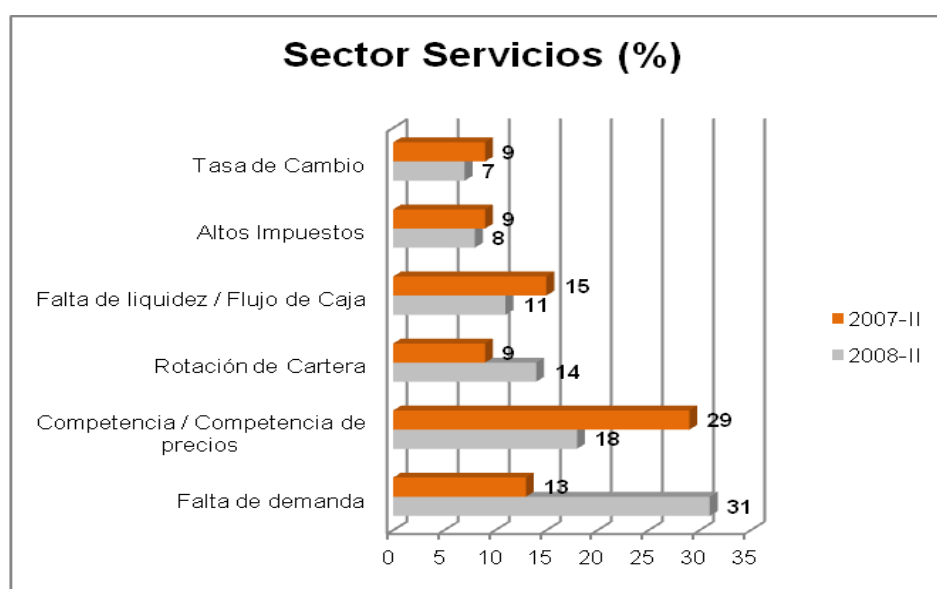
Ahora bien como herramienta de análisis, para identificar estas ayudas que la ciencia administrativa nos ofrece y como espejo para el gran número de Pymes y Mypymes que participan del mercado, el autor ha querido rescatar un estudio realizado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF²⁰, en cuyo desarrollo presenta una radiografía valiosa, a través de la información obtenida por la “Gran encuesta Pyme-2009”²¹, donde brinda cuáles son los factores que inciden en el desarrollo actual de la empresa, con antecedentes de situación de empleo, márgenes de ganancia y contracción del consumo.

²⁰ ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS-ANIF, Disponible en: <http://anif.co/>, [citado en Marzo 02 de 2012]

²¹ LOZANO MARIA A, Análisis de los factores que inciden en la liquidación de las Pymes colombianas: ¿Qué nos dicen los resultados de la Gran Encuesta Pyme?, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.31, (p.37), 2009, ISSN: 2011-9755.

A nivel general la Gran encuesta Pyme-2009, presentó los principales problemas que enfrentaron los 1.546²² empresarios de los diferentes sectores. Para el sector Servicios el problema que limitó el crecimiento de las empresas es la falta de demanda con una participación del 31%, pero, por otra parte, la competencia de precios señaló una participación similar con 29 puntos porcentuales. (Ver Gráfica 10)

Gráfica 10. Sector Servicios - Principal problema.



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2009-I²³

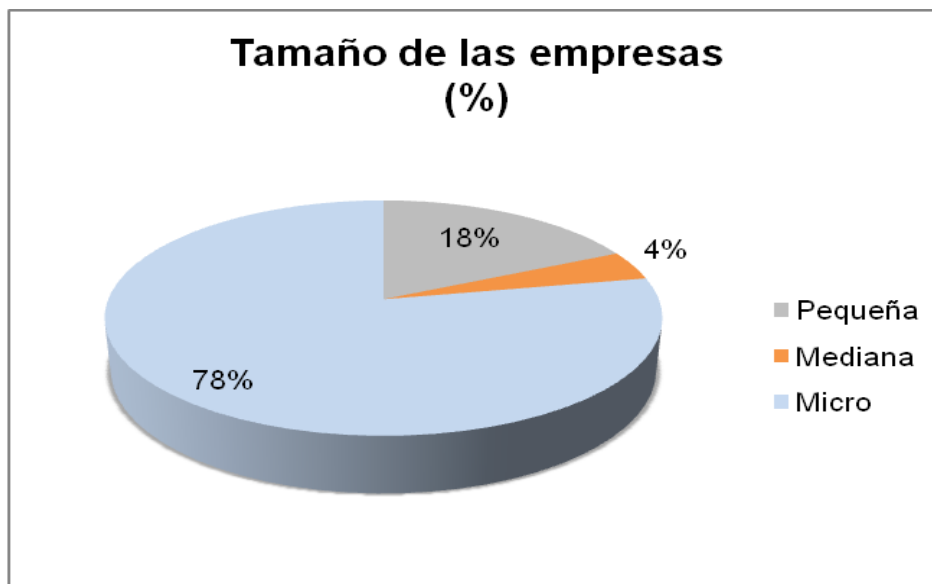
Resolviendo el interrogante presentado por las empresas para tomar la decisión de liquidar labores, y teniendo un panorama del comportamiento de los sectores; la Cámara de Comercio de Bogotá, lideró una encuesta adicional que obtuvo las razones por las

²² ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. La Gran Encuesta Pyme. Disponible en Internet: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Encuesta-09-pdf>. [citado Marzo 02 de 2012]

²³ LOZANO MARIA A, Análisis de los factores que inciden en la liquidación de las Pymes colombianas: ¿Qué nos dicen los resultados de la Gran Encuesta Pyme?, *En*: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.31., (p.38), 2009, ISSN: 2011-9755.

cuales 579 empresas tomaron esta determinación cuyo perfil se traduce en 78% Micro, 18% Pequeña y 4% Mediana. (Ver Figura 3)

Figura 3. Tamaño de las empresas liquidadas



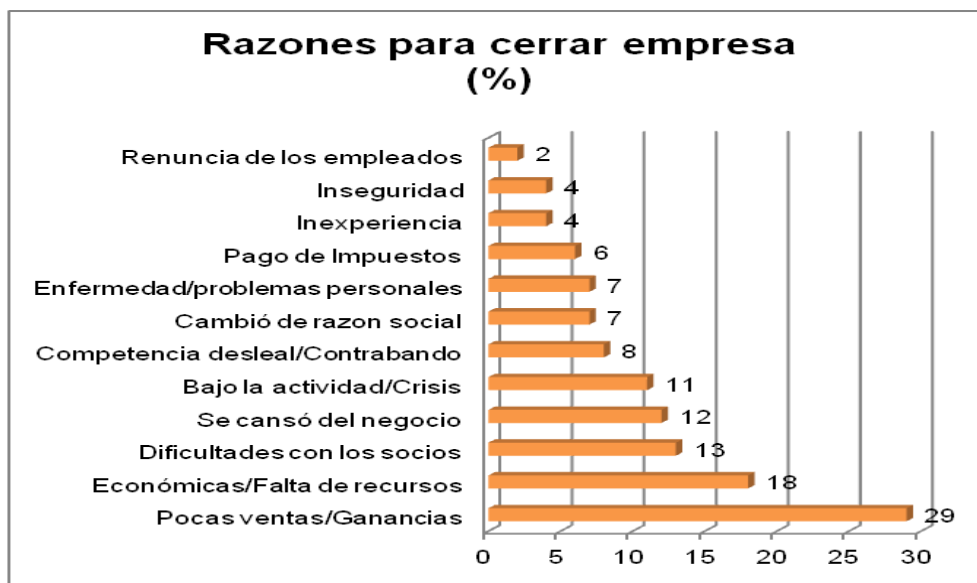
Fuente: Encuesta sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá

Cámara de Comercio, 2008.²⁴

La limitante para afrontar el mercado y que ha tenido que enfrentar el empresario ha sido el manejo eficaz de los recursos, teniendo que acudir a la pro actividad y experticia que la experiencia le ha enseñado; esto se ve reflejado aún más en el margen de ganancias obtenidas y a la falta de recursos con participaciones del 29% y 18% respectivamente. (Ver gráfica 11)

²⁴ LOZANO MARIA A, Análisis de los factores que inciden en la liquidación de las Pymes colombianas: ¿Qué nos dicen los resultados de la Gran Encuesta Pyme?, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.31., (p.46), 2009.

Grafica 11. Razones para cerrar empresas



Fuente: Encuesta sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá

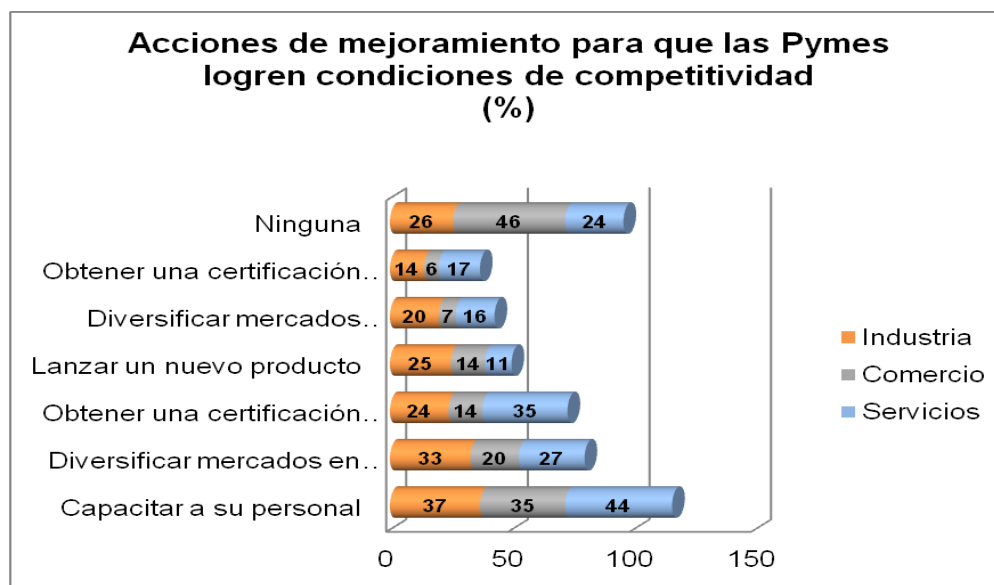
Cámara de Comercio.²⁵

La gráfica 12, por su parte presenta el análisis y las decisiones gerenciales planteadas a manera de planes de acción que para el sector servicios están interesadas en la implementar sistemas de gestión de la calidad con una participación porcentual de 35 puntos.

Ahora bien es importante resaltar que para los tres sectores de la economía, la encuesta definió como alternativa clave, toda acción que este encaminada a la gestión del conocimiento y dar así sostenibilidad en el tiempo.

²⁵ LOZANO, Op.cit.,(p.46)

Grafica 12. Acciones de mejoramiento



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2009-I²⁶

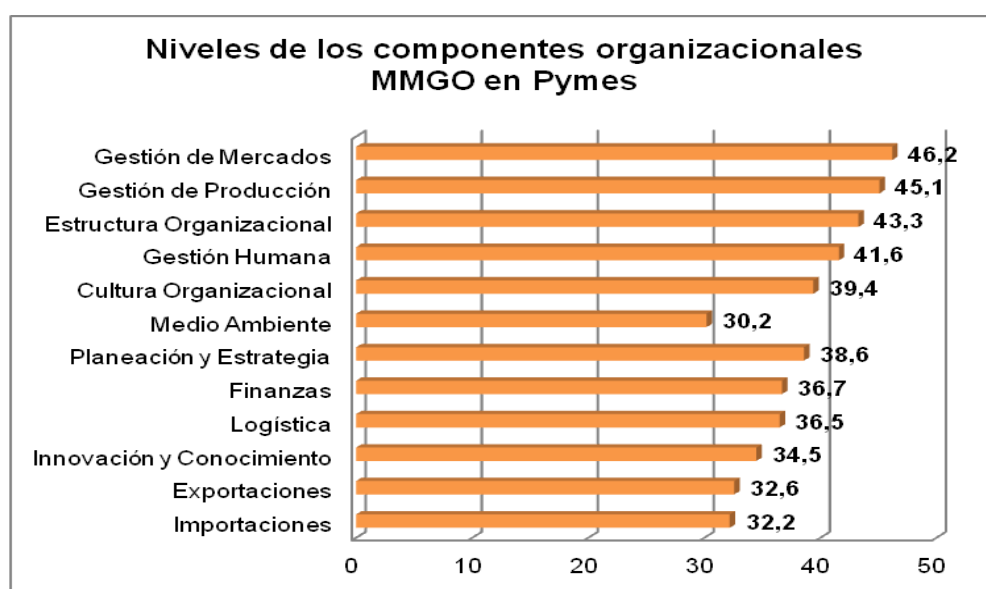
Ahora bien, como complemento del análisis planteado por el autor, vale la pena mencionar una alternativa que tienen las empresas de reestructurar sus procesos y hacer frente al mercado; esto es a través del mejoramiento de las competencias gerenciales, tal como lo presenta el grupo de investigación en gerencia de la gran, pequeña y mediana empresa (G3Pymes) de la Universidad EAN, a través del Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones - MMGO.

“Medido en escalas de 0 a 100, para problemas como: inexistentes actividades técnicas y formales de planeación estratégica (38,6/100), inadecuadas practicas en la gestión del capital de trabajo y problemas en la medición de los costos pro productos o procesos (finanzas 36,7/100), escaso desarrollo de las técnicas modernas de mercadeo (gestión de mercados 46,2/100 y manejo de exportaciones 32,2/100 e importaciones

²⁶ LOZANO MARIA A, Análisis de los factores que inciden en la liquidación de las Pymes colombianas: ¿Qué nos dicen los resultados de la Gran Encuesta Pyme?, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.31., (p.46), 2009, ISSN: 2011-9755.

32,2/100), deficiencias en la gestión del talento humano (gestión humana 41,5/100), malas decisiones sobre compra de equipos y practicas inadecuadas de gerencia tecnológica (gestión de producción 45,1/100 y logística 36,5/100), bajos niveles técnicos en la gestión de la innovación y el conocimiento (34,5/100) y precario manejo del medio ambiente (39,2/100)” entre otros.(Ver Gráfica 13)²⁷

Gráfica 13. Niveles de los componentes organizacionales MMGO en Pymes



Fuente: Presentación del MMGO. Universidad EAN, agosto 2009²⁸

²⁷ PEREZ U, RAFAEL, El pentágono de la excelencia de las Pymes, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.32, (p.13), 2010, ISSN: 2011-9755.

²⁸ PEREZ U, RAFAEL, El pentágono de la excelencia de las Pymes, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.32, (p.14), 2010, ISSN: 2011-9755.

7. CAPITULO II – DIAGNOSTICO

A través de la aplicación del Modelo de MMGO, el autor identificó los componentes organizacionales que impactan no solo por la valoración, respuesta del modelo, sino por el impacto que para la organización tienen cada uno, en términos de las variables y descriptores.

A continuación el autor presenta, para una mayor claridad del lector los cuatro componentes escogidos como determinantes dentro del propósito, no solo de este trabajo de grado sino dentro de las proyecciones que espera obtener Sidel Ltda, para dirigirse a ser una Pyme de clase mundial; sin embargo para una mayor comprensión de cada componente y del diagnostico realizado, el autor presenta en el Anexo D, el total de los 13 componentes identificados, las potencialidades de los mismos y la problemática que limita el avance empresarial.

7.1. Aplicación y Análisis de los Componentes Estratégicos

El parámetro inicial definido por el autor se basa en identificar de los 13 componentes organizacionales, los que impactan directamente en el objeto misional ya reconocido, e interiorizarlo a la compañía y como resultado mostrar un panorama actual, la problemática y las potencialidades de los componentes escogidos.

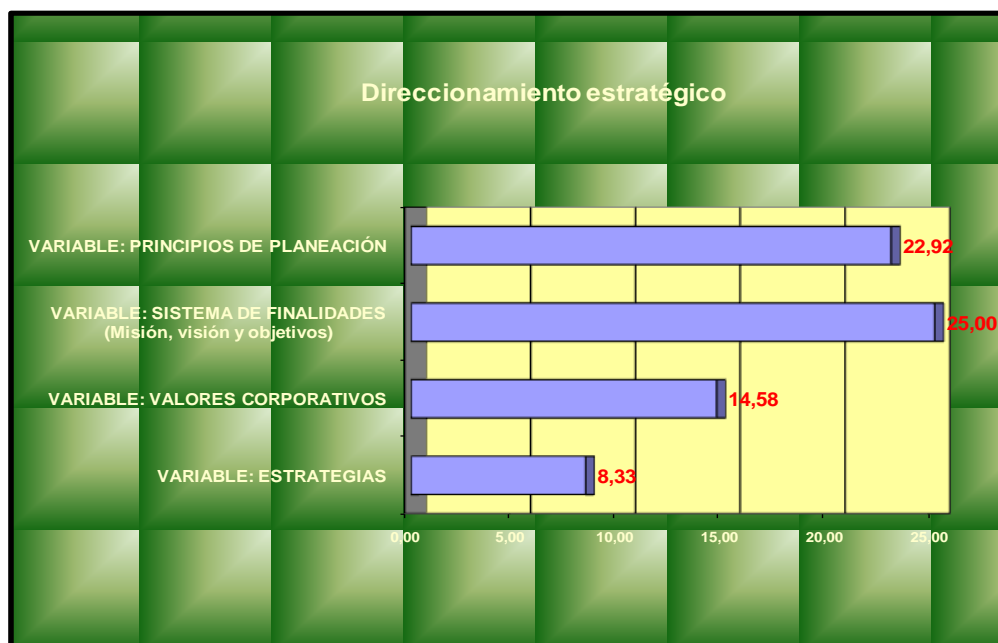
Con éste proceso de revisión y en la búsqueda de hacer alcanzable este proyecto de tesis tanto para Sidel como para el estudiante que la desarrolla, de los 13 componentes el comité administrativo determino cuales ayudan a tener un mejor enfoque estratégico de la empresa y se definieron los siguientes 4 como la problemática a resolver en el corto plazo (1 Año)

- Direccionamiento Estratégico.
- Gestión de Mercadeo.
- Cultura Organizacional.
- Gestión Humana.

Con esto se busca darle piso estratégico a áreas y procesos importantes de la compañía y que sirvan de fundamento para que posteriormente se avance en el desarrollo de otros componentes que también cuentan con falencias y son de interés de la compañía.

7.1.1. Direccionamiento Estratégico

Grafica 14. Direccionamiento estratégico.



Fuente: Diagnóstico – MMGO

7.1.1.1. Análisis Situacional

La empresa cuenta con herramientas que le han permitido establecer algunos principios de planeación, que acompañados de los procesos que fueron reestructurados en la implementación del sistema de gestión de calidad, le ha permitido establecer la política de calidad, la misión, visión y objetivos, así como establecer indicadores que le permitan hacer un seguimiento de algunas áreas, adicionalmente se han venido desarrollando procesos de la socialización al interior de los valores corporativos pero de manera informal.

Cuando se reviso el punto de las estrategias se encontró que las estrategias de la compañía se basan en el flujo de caja y en el aumento de las ventas, sin tener en cuenta el mercado, además que se desarrolla desde el concepto de la gerencia sin comunicarla de manera efectiva al equipo de trabajo, sin embargo, se hace un proceso de seguimiento pero este solo se enfoca en el área comercial de la compañía.

7.1.1.2. Problemas

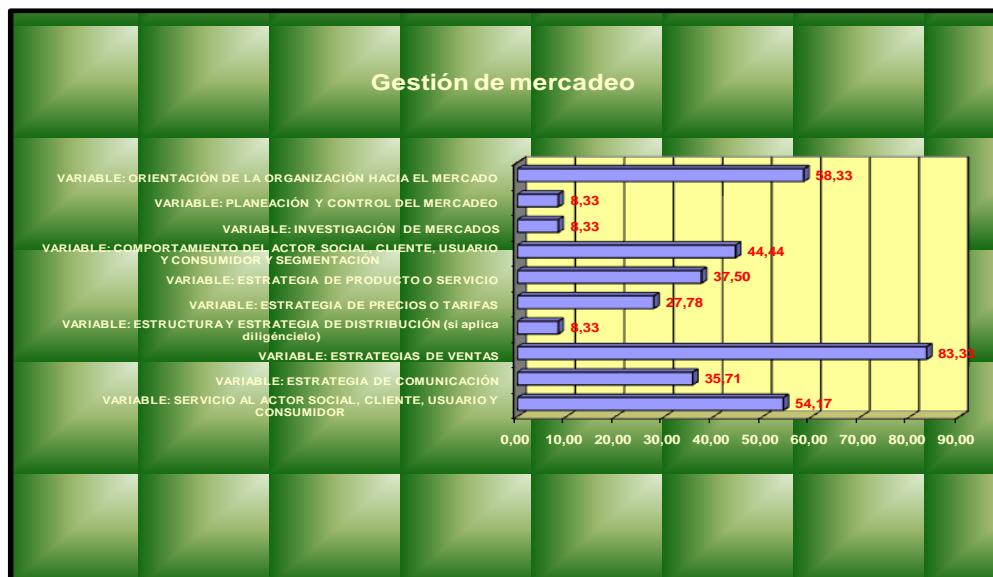
- La compañía no cuenta con personal capacitado en planeación estratégica por esto no usa los datos históricos para su proceso de planeación, ni establece indicadores formales.
- La compañía cuenta con un sistema de finalidades pero no son producto de un estudio serio.
- Se promueven de manera informal los valores corporativos.

7.1.1.3. Potencialidades

- La empresa se encuentra formalizando su sistema de información contable y de gestión de clientes con el fin de usar esta información en los procesos de planeación que quiere establecer.

7.1.2. Gestión de Mercados

Grafica 15. Gestión de Mercados



Fuente: Diagnóstico - MMGO

7.1.2.1. Análisis Situacional

Este es un indicador de un comportamiento bajo y se debe a que la compañía en esta área no cuenta con un plan estratégico de mercados; aunque la empresa tiene claro el direccionamiento hacia el mercado, no realiza investigación y segmentación del mismo, no mide el comportamiento del consumidor, no ha diseñado estrategias de productos o servicios y la forma cómo define sus precios obedece a la medición de los costos de ventas y las utilidades.

La empresa tiene definidas metas para sus comerciales y las mide, pero no tiene estrategias de ventas y comunicación, sin embargo un importante punto a favor, es que está muy bien posicionada con sus clientes ya que ofrece productos de calidad,

respaldados por un buen servicio de soporte, factores que han incidido en el crecimiento de la marca.

7.1.2.2. Problemas

- La empresa se preocupa ante todo por el cumplimiento del presupuesto de ventas, sin tener en cuenta de manera clara las necesidades de los actores sociales.
- La empresa no cuenta con un plan de mercadeo definido.
- La empresa no hace investigación de mercados.
- Se tiene un mercado segmentado, pero no se tiene un mercado meta y se dirige a varios segmentos sin planeación.
- La empresa responde de manera reactiva a las variaciones de precios de la competencia, no hay una planeación.
- La empresa desarrolla nuevos productos, aunque están definidos por estándares internacionales y son productos de alta tecnología no responden a un proceso de investigación, sino a una reacción al mercado.
- Se hace publicidad ocasional sin planeación ni control sobre su resultado.

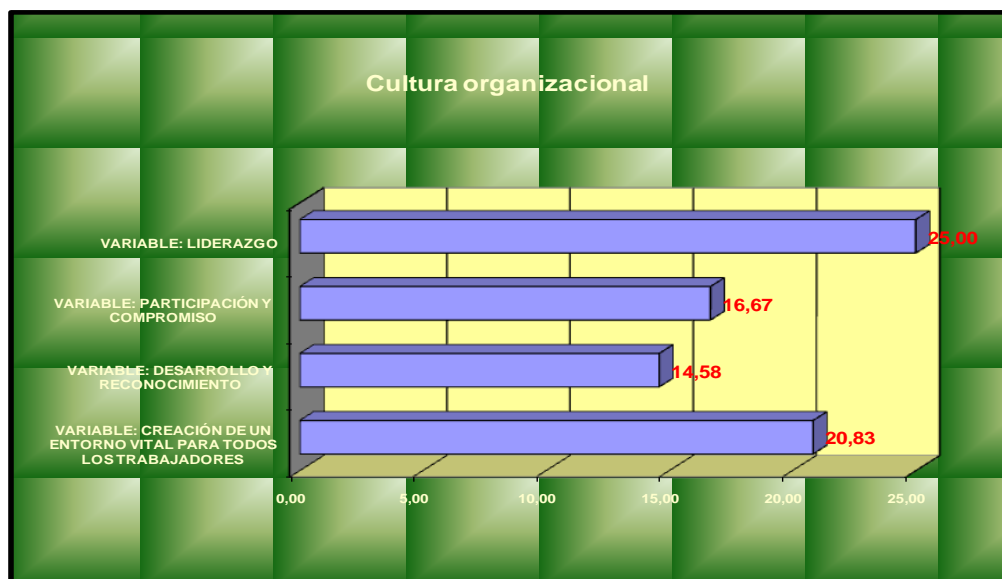
7.1.2.3. Potencialidades

- La empresa cuenta con unas importantes bases de datos de clientes y conoce su comportamiento de compra aunque de manera empírica.
- Se desarrollan productos que atienden bien las necesidades de los clientes, generándoles valor en los procesos que se automatizan.

- Se planea dirige, motiva, controla de manera permanente la fuerza de ventas, buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.

7.1.3. Cultura Organizacional

Grafica 16. Cultura Organizacional



Fuente: Diagnóstico - MMGO

7.1.3.1. Análisis Situacional

La empresa cuenta con líderes en las diferentes áreas, cuyas actividades están definidas y hay un alto nivel de cumplimiento, adicionalmente son personas que promueven la armonía laboral y el trabajo en equipo, sin embargo, no se cuenta con un sistema que

permita medir los avances del desarrollo de la cultura organizacional o los planes de desarrollo de los trabajadores.

7.1.3.2. Problemas

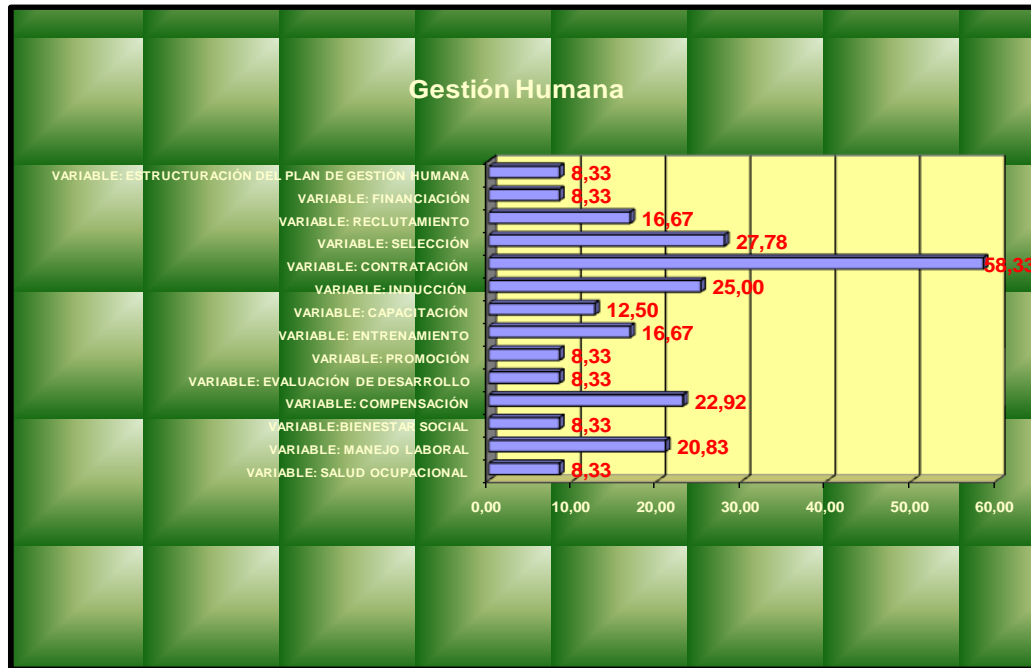
- No se realizan actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo hacia todos los niveles de la empresa.
- Las estrategias para conformar equipos de trabajo y de esta manera facilitar el logro de objetivos se trabaja de manera informal.
- No se encuentran desarrollados planes de desarrollo para los trabajadores.

7.1.3.3. Potencialidades

- Las responsabilidades de la alta gerencia (Junta directiva) están definidas y documentadas parcialmente.
- La gerencia cumple un papel importante como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo y esta se evidencia en varias de las áreas.

7.1.4. Gestión Humana

Grafica 17. Gestión Humana



Fuente: Diagnóstico - MMGO

7.1.4.1. Análisis Situacional

La gestión humana es una de las áreas de la compañía menos desarrollada debido a que no existe un plan estratégico dentro del área que contemple la misión, las políticas, las metas, ni las estrategias de gestión humana y de esta manera no se encuentra integrado a los de otras áreas de la empresa.

La empresa está muy interesada en transformar esta área, pues reconoce que su personal es parte vital en el desarrollo del objetivo misional de la compañía.

Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.), y debido a ello el personal del área de ventas no está debidamente capacitado. Además la empresa no cuenta con un programa de salud ocupacional definido.

7.1.4.2. Problemas

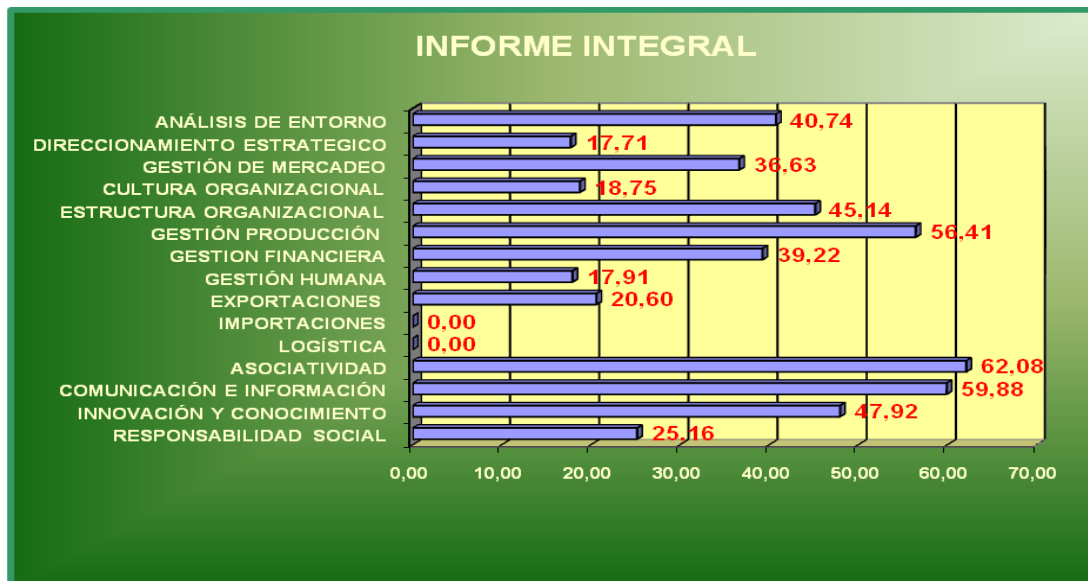
- La empresa no tiene un flujo de información constante que permita evaluar a través de indicadores, cambios y necesidades que el área este requiriendo.
- El plan estratégico del área no está alineado con el plan estratégico de la compañía.
- No cuenta con un programa formal de reclutamiento, selección y contratación.
- No se cuenta con un programa de inducción formal que permita medir la adaptación del personal a las diferentes áreas de la compañía.
- No se cuenta con un programa de capacitación constante que permita definir criterios de valuación y desempeño.
- No existe un programa de valoración de desempeño del personal.
- No existe un programa de promoción y comunicación del personal, que permita reconocer meritos, estabilidad y mejoramiento de las áreas funcionales.

7.1.4.3. Potencialidades

- Existe un alto interés por parte de la gerencia de promover, desarrollar, evaluar, controlar permanentemente a su personal.
- La empresa se ha preocupado por gestionar y transmitir a sus clientes manuales de uso de sus aplicaciones, los cuales pueden formalizar el proceso de inducción a personal nuevo.
- Los empleados reflejan un alto compromiso con la compañía.

7.2. Síntesis del Diagnostico

Grafica 18. Informe Integral



Fuente: Diagnóstico - MMGO

La aplicación del MMGO (modelo de modernización para la gestión de las organizaciones), permitió la evaluación de los 13 componentes, como lo detalla el informe integral, que a su vez permitió una evaluación detallada de las variables de cada componente y de esta manera determinar a través de los diferentes estadios, las problemáticas y potencialidades para establecer un panorama claro de la situación actual de Sidel Ltda.

El informe integral evidencia que la empresa tiene falencias en varias de las áreas evaluadas; este diagnóstico y su respectivo análisis se presentó al comité administrativo de Sidel Ltda., quien manifestó una alta preocupación por las problemáticas identificadas, aunque también se resaltaron potencialidades que arroja el diagnóstico, y que el comité no tenía presentes en su concepto de modelo estratégico de la empresa.

8. CAPITULO III - FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Ya identificados los Componentes Organizacionales que impactan a la firma, el autor ha querido acompañar este análisis del Modelo MMGO con una Matriz DOFA, donde podrá a partir de los resultados de cada proceso y variable, obtener opciones estratégicas que direccionadas a los objetos misionales de la compañía, permitan estructurar planes de mejora que impacten favorablemente a los grupos de interés.

Esto implica que teniendo en cuenta las problemáticas y potencialidades identificadas en el Modelo MMGO y acompañándolas del análisis interno y externo de la Matriz DOFA (Tabla 4), se pueda llegar a determinar un número de estrategias aplicables a cada variable, como un primer parámetro de valoración frente al entorno que rodea a Sidel Ltda.

Posteriormente, el análisis continua con la priorización de las opciones estratégicas por "factibilidad" en términos de recursos económicos y "poder" frente al cumplimiento de los objetivos, las cuales valoradas en compañía con la Gerencia de Sidel Ltda., sintetizan la dirección de la ruta de mejoramiento que se desea.

Como complemento a lo mencionado anteriormente, el autor relaciona las estrategias priorizadas con los objetivos misionales de la compañía; esto con el fin de justificar el diagnóstico y relacionar el método usado con el entorno de la empresa, la estrategia de mejora, y el Planteamiento Estratégico elegido por las directivas.

Al determinar los nuevos objetivos misionales por componente organizacional, la firma potencializa el Plan de Mejoramiento fruto de este trabajo y lo hace parte de la estructura misional de la compañía.

8.1. Análisis interno y externo (DOFA)

La información que alimenta la matriz parte inicialmente de un diagnóstico inicial del entorno interno y externo de la organización a través de un análisis DOFA.

Posteriormente se interrelacionan las variables para diseñar posibles estrategias combinadas, que brinden una mayor cobertura en la toma de decisiones para la alta dirección.

8.2. Definición de estrategias

Con el propósito de ser una Pyme de clase mundial, el autor busca el grupo de estrategias que estén alineadas con las necesidades identificadas en los dos métodos de diagnóstico usados. En una primera fase se toman las potencialidades y problemáticas, resultado de la Matriz MMGO, y el grupo de variables correspondientes al diagnóstico de la Matriz DOFA; el autor en esta primera fase presenta al comité interno de Sidel Ltda, las estrategias que por su academia e investigación considera pueden llegar a ser el camino para el logro de los objetivos deseados; este primer grupo de estrategias están fundamentadas en el marco teórico del presente trabajo de grado.

Posteriormente en una segunda fase el autor con base en los resultados de las sesiones estratégicas y apoyadas en el análisis de entorno cruzado, selecciona el grupo de estrategias que cumplen con los parámetros y objetivos misionales que la compañía pretende aplicar como resultado de este trabajo.

Amparados en la realidad de que no todas las estrategias son posibles de realizar en un mismo periodo de tiempo el autor usa el método de priorización de la matriz BST, con el fin de argumentar a las directivas el grupo de estrategias definitivas que serán usadas para construir los planes de mejoramiento que serán implementados de manera efectiva por la compañía, como compromiso de las partes al promover esta consultoría en Sidel Ltda.

De esta manera se han identificado en el cumplimiento de la ruta de trabajo la definición de estrategias, sin embargo, el autor aprovechando la riqueza obtenida en términos de mejoramiento continuo de las fortalezas, ha acompañado una a una dichas estrategias con la fortaleza de apoyo que soporta el cumplimiento de la misma.

Para una mejor comprensión del análisis de la tabla 5, al autor ha extractado cada variable por Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es decir ha tomado cada una de las variables que impactan a la organización y les ha dado un tratamiento por separado independientemente que algunas opciones estratégicas impacten una o más variables.

Con el fin de enlazar sistemáticamente el proceso para la obtención de la ruta de mejora y los objetivos estratégicos, al autor ha priorizado las variables encontradas por las que en términos de la realidad son posibles de aplicar y están direccionadas a mejorar los componentes organizacionales, objetivo de este análisis.

Tabla 4. Matriz DOFA

DOFA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tiene un conocimiento claro de la competencia.	Las estrategias definidas dentro del Planteamiento Estratégico están enfocadas hacia dos directrices únicamente: Flujo de Caja y Volumen de Ventas.	El crecimiento del comercio electrónico como tendencia global y local amplía la oportunidad en el mercado.	Existe solo un competidor que es una empresa muy reconocida en el mercado y ya se encuentra posicionado.
La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad.	La empresa no cuenta con un Sistema de Información Gerencial.	El desarrollo y eficiencia de su producto le permite ser tenido en cuenta en organizaciones que dinamizan el sector en el que se desenvuelve, creando oportunidades de negocio.	Los cambios del mercado frente a la demanda de su producto, impactan su planeación financiera puesto que depende del volumen de ventas.
Tiene un control claro del ingreso, del costo y del gasto.	Aunque el Volumen de Ventas es una prioridad gerencial, no existe un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento de objetivos y el cumplimiento de los mismos.	Alta posibilidad para participar en mercados internacionales porque sus aplicaciones se desarrollan bajo estándares de nivel mundial	Incertidumbre en la Economía Actual ha llevado a disminuir la inversión en tecnología.
Tiene un alto reconocimiento en calidad del servicio y producto por parte de sus clientes.	No cuenta con un esquema de valoración y reconocimiento de su personal.	Los almacenes de cadena exigen a sus proveedores la implementación de soluciones de intercambio electrónico de datos para el manejo comercial y logístico, soluciones que ofrece SIDEL.	Existen nuevas empresas de competencia internacional interesadas en ingresar al mercado.
Controla su fuerza de Ventas.	La empresa no cuenta con un proceso formal de Gestión del talento humano.	Los socios estratégicos, tienen relaciones comerciales que permiten con los nuevos productos, incursionar en nuevos mercados.	Hay barreras de entrada en ciertos almacenes de cadena porque cuentan con una infraestructura definida para sus procesos de comercio electrónico, a pesar de existir la oportunidad que mas de un proveedor de tecnología atienda a sus proveedores.
Tiene posicionamiento de marca.	No cuenta con un proceso que divulgue y promueva la participación del personal, en el desarrollo del objetivo misional de la empresa.	El gobierno se encuentra adelantando políticas para el uso masivo de la factura electrónica, solución que ofrece Sidel.	
Se hacen mejoras continuas a los productos	La empresa no cuenta con personal capacitado en planeación.	El holding al que pertenece la empresa cuenta con una infraestructura tecnológica robusta que puede ser aprovechada por la empresa sin tener que hacer grandes inversiones.	
La empresa cuenta con un alto compromiso de sus colaboradores.	No existe una política de parte de la gerencia que promueva la autonomía, iniciativas y planes de desarrollo de parte de sus colaboradores	Por la naturaleza del negocio, se desenvuelve en procesos sanos al medio ambiente.	
Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la compañía.	La empresa no tiene conocimiento claro del entorno global, del país y del sector.		
La empresa tiene muy bien estructurado el desarrollo de su producto, en términos de operación, capacidad y respuesta.	La empresa no tiene un panorama claro del mercado y del comportamiento del consumidor.		
Su producto es flexible y puede adaptarse a cambios en los patrones de demanda.	Los productos y servicios no sustituyen al 100% los de la competencia		
Se pueden desarrollar nuevos productos y servicios hacia el mercado de la administración de la información y el Comercio Electrónico.			

Fuente: Diseñado por el autor

8.3. Priorización de estrategias

La matriz BST, es una herramienta que permite identificar y seleccionar las alternativas estratégicas que impactan en el cumplimiento misional de la organización. En la matriz se traslada la información ya priorizada de las actividades estratégicas que permitirán eliminar las debilidades que tiene la organización, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno²⁹.

Teniendo claro el concepto funcional de la Matriz, se procede a construir la matriz misma en función de la definición de estrategias, valoradas de acuerdo a la factibilidad entendida como la probabilidad de realización de las opciones estratégicas y el poder, entendido como y que tan poderosa es la opción estratégica para alcanzar el objetivo misional planteado. (Ver Tablas 6, 7 y 8)

La factibilidad se valora con una calificación de 1 a 3 donde:

1. Difícil de lograr. Se requieren altos niveles de recursos.
2. Es moderadamente factible de realizar con los recursos disponibles o su nivel de posibilidad de obtener dichos recursos es alto.
3. Es fácil de desarrollar con los recursos disponibles a corto y mediano plazo.

El poder se valora de igual manera con una calificación de 1 a 3 donde:

1. Levemente poderosa para el cumplimiento de la misión y los objetivos.

²⁹PEREZ, Rafael I., "Un enfoque de gerencia estratégica corporativa", EAN, Quinta Actualización, Citado en aula, Bogotá, Pág. 163.

2. Medianamente poderosa para el cumplimiento de la misión y los objetivos.
3. Muy poderosa para el cumplimiento de la misión y los objetivos.

Se destacan las alternativas estratégicas que obtuvieron mayor puntaje, las cuales servirán de guía para encadenar integralmente los objetivos organizacionales al planteamiento estratégico deseado y al Plan de Mejoramiento deseado.

Tabla 5. Análisis Estratégico

ANÁLISIS ESTRATÉGICO		
VARIABLES IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS DEFINIDAS	FORTALEZAS (Apoyo)
DEBILIDADES		
Las estrategias definidas dentro del Planteamiento Estratégico están enfocadas hacia dos directrices únicamente: Flujo de Caja y Volumen de Ventas.	Direccionamiento Estratégico.	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad.
La empresa no cuenta con un Sistema de Información Gerencial.		Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la compañía.
Aunque el Volumen de Ventas es una prioridad gerencial, no existe un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento de objetivos y el cumplimiento de los mismos.		Controla su fuerza de Ventas.
No cuenta con un esquema de valoración y reconocimiento de su personal.	Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	La empresa cuenta con un alto compromiso de sus colaboradores.
La empresa no cuenta con un proceso formal de Gestión del talento humano.	Gestión del Talento Humano.	Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la compañía.
No cuenta con un proceso que divulgue y promueva la participación del personal, en el desarrollo del objetivo misional de la empresa.	Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad.
La empresa no cuenta con personal capacitado en planeación.	Gestión del Talento Humano.	
No existe una política de parte de la gerencia que promueva la autonomía, iniciativas y planes de desarrollo de parte de sus colaboradores	Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	
La empresa no tiene conocimiento claro del entorno global, del país y del sector.	Actualización permanente de información general y gubernamental que afecte los interés de la firma.	Tiene un conocimiento claro de la competencia.
La empresa no tiene un panorama claro del mercado y del comportamiento del consumidor.	Fortalecer el plan de mercadeo, diferenciando el modelo de servicio de la Organización, su valor agregado, como sus beneficios directos e indirectos.	Se pueden desarrollar nuevos productos y servicios hacia el mercado de la administración de la información y el Comercio Electrónico.
Los productos y servicios no sustituyen al 100% los de la competencia	Diversificación Concéntrica.	Tiene un conocimiento claro de la competencia.
VARIABLES IDENTIFICADAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS FORTALEZAS (Apoyo)		
OPORTUNIDADES		
El crecimiento del comercio electrónico como tendencia global y local amplia la oportunidad en el mercado.	Penetración de mercado.	Su producto es flexible y puede adaptarse a cambios en los patrones de demanda.
El desarrollo y eficiencia de su producto le permite ser tenido en cuenta en organizaciones que dinamizan el sector en el que se desenvuelve, creando oportunidades de negocio.	Integración horizontal.	Tiene posicionamiento de marca.
Alta posibilidad para participar en mercados internacionales porque sus aplicaciones se desarrollan bajo estándares de nivel mundial	Penetración de mercado.	Se pueden desarrollar nuevos productos y servicios hacia el mercado de la administración de la información y el Comercio Electrónico.
Los almacenes de cadena exigen a sus proveedores la implementación de soluciones de intercambio electrónico de datos para el manejo comercial y logístico, soluciones que ofrece SIDEL.		
Los socios estratégicos, tienen relaciones comerciales que permiten con los nuevos productos, incursionar en nuevos mercados.	Diversificación Concéntrica.	Se hacen mejoras continuas a los productos.
El gobierno se encuentra adelantando políticas para el uso masivo de la factura electrónica, solución que ofrece Sidel.		Tiene un alto reconocimiento en calidad del servicio y producto por parte de sus clientes.
El holding al que pertenece la empresa cuenta con una infraestructura tecnológica robusta que puede ser aprovechada por la empresa sin tener que hacer grandes inversiones.	Desarrollo de producto/servicio continuo	Tiene un control claro del ingreso, del costo y del gasto.
Por la naturaleza del negocio, se desenvuelve en procesos sanos al medio ambiente.	Direccionamiento Estratégico.	Tiene un alto reconocimiento en calidad del servicio y producto por parte de sus clientes.
VARIABLES IDENTIFICADAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS FORTALEZAS (Apoyo)		
AMENAZAS		
Existen solo un competidor que es una empresa muy reconocida en el mercado y ya se encuentra posicionado.	Diversificación Concéntrica.	Tiene un conocimiento claro de la competencia.
Los cambios del mercado frente a la demanda de su producto, impactan su planeación financiera puesto que depende del volumen de ventas.	Estructurar una política financiera de estricto rigor y cumplimiento.	Tiene un control claro del ingreso, del costo y del gasto.
Incertidumbre en la Economía Actual ha llevado a disminuir la inversión en tecnología.	Estructurar una política financiera de estricto rigor y cumplimiento.	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad.
Existen nuevas empresas de competencia internacional interesadas en ingresar al mercado.	Desarrollo de producto/servicio continuo	Tiene posicionamiento de marca.
Hay barreras de entrada en ciertos almacenes de cadena porque cuentan con una infraestructura definida para sus procesos de comercio electrónico, a pesar de existir la oportunidad que mas de un proveedor de tecnología atienda a sus proveedores.	Fortalecer el plan de mercadeo, diferenciando el modelo de servicio de la Organización, su valor agregado, como sus beneficios directos e indirectos.	Su producto es flexible y puede adaptarse a cambios en los patrones de demanda.

Fuente: Diseñado por el autor

Tabla 6. Matriz BST - Debilidades

MATRIZ BST				
DEBILIDADES				
CONS.	OPCIONES ESTRATEGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
		(1-3)	(1-3)	
1	Direccionamiento Estratégico.	3	3	9
2	Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	3	3	9
3	Gestión del Talento Humano.	3	3	9
4	Actualización permanente de información general y gubernamental que afecte los interés de la firma.	3	1	3
5	Fortalecer el plan de mercadeo, diferenciando el modelo de servicio de la Organización, su valor agregado, como sus beneficios directos e indirectos.	2	2	4
6	Diversificación Concéntrica.	2	3	6

Fuente: Diseñado por el autor

Tabla 7. Matriz BST - Amenazas

MATRIZ BST				
AMENAZAS				
CONS.	OPCIONES ESTRATEGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
		(1-3)	(1-3)	
1	Diversificación Concéntrica.	2	3	6
2	Estructurar una política financiera de estricto rigor y cumplimiento.	2	2	4
3	Desarrollo de producto/servicio continuo	2	2	4

Fuente: Diseñado por el autor

Tabla 8. Matriz BST – Oportunidades

MATRIZ BST				
OPORTUNIDADES				
CONS.	OPCIONES ESTRATEGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	TOTAL
		(1-3)	(1-3)	
1	Penetración de mercado.	3	3	9
2	Integración horizontal.	2	2	4
3	Diversificación Concéntrica.	2	3	6
4	Desarrollo de producto/servicio continuo	2	2	4
5	Direccionamiento Estratégico.	3	3	9

Fuente: Diseñado por el autor

De igual manera para la determinación de las estrategias fue necesario relacionar el propósito y la razón de ser de la compañía, integrando coherentemente el pasado, presente y futuro del mercado al cual sirve, que características identifican la organización, hacia donde enfoca sus esfuerzos y que necesidades futuras pretende satisfacer.

Es importante por tanto, presentar dentro del estudio, el pensamiento estratégico actual de Sidel Ltda., representado en la Misión, la Visión y los Valores Corporativos.

- MISION³⁰

Ofrecer las mejores soluciones en Comercio Electrónico para la automatización y conectividad de procesos empresariales, respaldados por la más completa consultoría, soporte e innovación tecnológica.

- VISION³¹

En el 2015 ser la empresa colombiana Líder en el desarrollo y comercialización de soluciones en comercio electrónico, caracterizados hacer más eficientes los procesos de negocios de nuestros clientes.

³⁰ Basado en, "Un enfoque de gerencia estratégica corporativa", PEREZ Rafael I., EAN, Quinta Actualización, citado en aula, Bogotá, Pág. 25.

³¹ PEREZ, Op.Cit. Pag.24.

- VALORES CORPORATIVOS³²

Honestidad: Actuamos de manera integral, justa y coherente con nuestros principios y valores; anteponiendo los fines e intereses de nuestros clientes y de la comunidad sobre los propios.

Respeto: Aceptamos y comprendemos las particularidades de cada individuo, valorando sus cualidades y el medio que lo rodea.

Compromiso: Hacemos propios nuestros objetivos institucionales y los de nuestros clientes.

Lealtad: Somos Fieles, tenemos sentido de pertenencia y compromiso con la organización y su gente.

Innovación: Dotamos de valor y creatividad todas nuestras actividades, evolucionando continuamente.

Confidencialidad: Creamos un entorno seguro que promueva el fortalecimiento de la confianza de nuestros cliente.

Trabajo en equipo: Somos consientes del desarrollo humano, de la dignidad que genera el trabajo, nos colaboramos como uno y aceptamos los compromisos con nuestros compañeros y clientes.

Con base en el estudio e información anterior y tomando en cuenta los resultados del diagnostico del MMGO, se han identificado y escogido las opciones estratégicas que

³² PEREZ, Op.Cit. Pag.27.

impactan favorablemente ambos análisis y que por su probabilidad de realización y poder sobre la misión y la visión tienen una mejor valoración.

A continuación se presentan las opciones estratégicas escogidas:

- **Direccionamiento Estratégico:** El propósito de Sidel Ltda., al igual que el de toda organización es crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, y para ello requiere saber ¿para donde va y donde quiere estar en un futuro?; Sidel Ltda., ya tiene un acercamiento a su panorama futuro deseado, la formalización, comunicación y ajuste del direccionamiento estratégico será la herramienta que formalice sistemáticamente este acercamiento, brindando no solo fuentes de información claras para la toma de decisiones, sino alertas tempranas que brindaran tiempos de respuesta proactivos.

- **Formular y estructurar un programa de participación y comunicación:** (Destino sidel): Un camino alentador y optimista para el mejoramiento organizacional comienza por definir un sistema en casa o Cultura Organizacional, que permita definir un pensamiento flexible y que en términos de fuerza de atracción cautive la demanda. Sidel Ltda., apoyado en sus soluciones tecnológicas, desea implementar una aplicación “Destino Sidel”, que permita la interacción de sus funcionarios, no solo apoyando la participación activa, sino promoviendo el desarrollo de ideas innovadoras que permitan ir adelante hacia el logro de un propósito común, un “destino” para Sidel.

- **Gestión del Talento Humano:** “Los funcionarios de Sidel hacen Sidel”, es la premisa que las directivas plantean al ver el escenario propuesto; es por ello que a través de la aplicación “Destino Sidel”, el autor ilustra de manera

sistemática y con ayuda de la tecnología, un camino que permita no solo apoyar la gestión del talento humano sino potencializar al personal, para el logro de sus actividades, promoviendo el trabajo en equipo.

- Diversificación Concéntrica³³: Las exigencias del mercado brindan un panorama distorsionado para el desarrollo efectivo de estrategias que permitan obtener los resultados esperados. Sin embargo ya obteniendo un mercado cercano y aprovechando la funcionalidad y flexibilidad que le permite toda la plataforma tecnológica, la organización puede abrir sus líneas de negocio en diferentes escenarios, personalizando aún más la relación con sus nuevos clientes.

- Penetración de mercado: Con base en un esfuerzo realizado por Sidel Ltda., para el logro de un producto/servicio con estándares de calidad permanente, competitivo y dirigido al cliente final, surge como parte de su objetivo un individuo que se ha convertido en una barrera de mercado y que potencializándolo, permitirá no solo penetrar mercado, sino obtener un mayor número de compradores. Este individuo son los almacenes de cadena y son a estos quienes se convertirán no solo en clientes, sino en socios estratégicos para el logro del objetivo misional de crecer, permanecer y generar utilidades.

³³ PEREZ RAFAEL, Un enfoque de gerencia estratégica corporativa. 5ª. Edición, Citado en aula, Bogotá. 2006 Pág.104

8.4. Objetivos y Estrategias

La tabla 9, nos permite conocer los objetivos definidos por el autor y las directivas de Sidel Ltda., como complemento a los conceptos de calidad que la organización ya tienen potencializados como parte de la Certificación al sistema de Gestión de Calidad realizada en años anteriores.

Este concepto abarca el objetivo presentado a las directivas y planteado al principio en el primer acercamiento para el desarrollo de este trabajo, cuyo fin estaba enfocado en que todo proceso estuviera atado al direccionamiento estratégico de la compañía.

En busca de esta premisa el autor evaluó que todo resultado tuviera una relación integral con el pensamiento misional y no fuera ajeno a lo que se quiere y desea, esto con el objeto de no romper el parámetro de mejoramiento continuo, cuya realidad es esperada por la organización.

Tabla 9. Relación Objetivos y Estrategias

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		
CONS.	ESTRATEGIA DEFINITIVA	OBJETIVOS
1	Direccionamiento Estratégico.	Establecer una planeación estratégica eficiente a fin de coordinar y administrar la toma de decisiones inherentes a los procedimientos, los recursos y las herramientas utilizadas, para el cumplimiento de los objetivos misionales de la compañía.
2	Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	Mantener programas continuos de innovación, capacitación, reconocimiento y actualización de nuestros procesos y servicios, brindando información oportuna y coherente a todos los grupos de interés de la compañía.
3	Gestión del Talento Humano.	Enfatizar nuestros esfuerzos para consolidar en el tiempo nuestro patrimonio humano, optimizando y proyectando un crecimiento progresivo de nuestros colaboradores, generando valor para la organización, a través del cumplimiento de los objetivos definidos.
4	Diversificación Concéntrica.	Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente, a través de la innovación de nuestros servicios, ofreciendo continuamente un diferenciador ante la competencia; personalizando nuestro portafolio selectivamente de acuerdo a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.
5	Penetración de mercado.	Asegurar una fuerte posición competitiva, a través de un diseño creativo de estrategias, servicios y excelencia operacional, que nos brinde relaciones de largo plazo, fidelizando nuestros clientes y proveedores.

Fuente: Diseñado por el autor

9. CAPITULO IV - PLANES DE MEJORAMIENTO

La base de todo plan de mejoramiento trasciende en la intención y posterior logro de los objetivos planteados, es por ello que el autor ha extractado la información, resultado de todo el análisis anterior, para proponer un grupo de alternativas que comprometen todos los entes de la compañía.

Ya basado en la dimensión estratégica definida en los objetivos del capítulo anterior, el autor ha estructurado los diferentes Planes de Mejoramiento, por componente organizacional: Planeación Estratégica, Gestión de Mercados, Gestión Humana y Cultura Organizacional.

Como contenido de los planes el autor ha definido un grupo de actividades, con su respectivo indicador de evaluación, responsable y fechas de aplicación.

Esto con el fin de acercar aún más a Sidel Ltda., a visualizar un nuevo escenario favorable nos solo para los accionistas y la gerencia, sino para todo el grupo de colaboradores que directa e indirectamente participan de cada plan.

Por otra parte cada actividad está fundamentada en los recursos necesarios para su cumplimiento, nos solo a nivel financiero sino en términos del personal necesario para aplicarlos.

9.1. Desarrollo Planes de Mejoramiento

La descripción de las rutas de mejoramiento está relacionada con el objetivo misional, la estrategia y el grupo de actividades propias de cada plan.

Cada ítem está expuesto en función de un indicador de evaluación, unas fechas de inicio y terminación de cada actividad para establecer un rango dependiendo del impacto sobre el objetivo misional.

Como complemento al planteamiento se definen los recursos humanos y financieros requeridos, al igual que el responsable de cada proceso.

Cada plan integro los resultados de los análisis del MMGO, la matriz DOFA, la priorización de estrategias, para proponer objetivos estratégicos medibles al corto plazo, tal como lo propone el autor dentro el contenido de este trabajo de grado.

9.2. Planeación Estratégica

La Tabla 10 presenta los componentes del Plan de Mejoramiento a la Planeación Estratégica de la compañía.

Es importante resaltar este plan de mejoramiento, puesto que alineado con el interés de la gerencia, apoya el proceso de recertificación al sistema de gestión de calidad.

Tabla 10. Plan de Mejoramiento Planeación Estratégica

PLANEACION ESTRATEGICA								
OBJETIVO CORPORATIVO				INDICADOR DE GESTION				
Establecer una planeación estratégica eficiente a fin de coordinar y administrar la toma de decisiones inherentes a los procedimientos, los recursos y las herramientas utilizadas, para el cumplimiento de los objetivos misionales de la compañía.				(Objetivos Misionales Cumplidos/Total Objetivos Misionales)*100				
ESTRATEGIA	PERIODO DE EVALUACION	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS		RESPONSABLE
						Humanos	Financieros	
Direccionamiento Estratégico.	Anual	1. Diseño Plan Estratégico de la compañía.	Alcance del Plan Estratégico=(No. De Procesos documentados/Total de Procesos Definidos)*100	01/08/2012	31/12/2012			
		2. Redefinición de la Misión.	Misión	03/09/2012	07/09/2012	Gestor	\$ 5.000.000	Junta Directiva
		3. Redefinición de la Visión	Visión	03/09/2012	07/09/2012			
		4. Redefinición de los Objetivos de la calidad	Objetivos de Calidad	03/09/2012	07/09/2012			
		5. Redefinición de la Política de Calidad	Política de Calidad	03/09/2012	07/09/2012			
		6. Definición de Indicadores	Avance Matriz de Indicadores=(Indicadores Definidos/Total Indicadores)*100	01/08/2012	31/12/2012	Consultor Externo	\$ 6.000.000	
		7. Definición del personal idóneo por competencias frente a cada proceso.	Cobertura Personal del Proceso=(Procesos Cubiertos/Total Procesos)*100	01/08/2012	31/12/2012	Gestor	\$ -	Gerencia General
		8. Seguimiento al desempeño de los procesos.	Seguimiento Proceso=(Proceso Valorado/Total Procesos)*100	01/08/2012	31/12/2012			
		9. Manuales de procesos	Manuales=(No. De Manuales/Total Manuales)*100	01/11/2012	31/12/2012			
		10. Formalización de la Comunicación, Información y presentación al personal.	Auditoria Interna=(Área Evaluada/Total de Áreas)*100	01/11/2012	31/12/2012	Consultor Interno	\$ 2.400.000	
		11. Divulgación.		01/11/2012	31/12/2012			
		12. Sensibilización al personal.		01/11/2012	31/12/2012			
		13. Diseño, Análisis y Revisión de los indicadores de gestión, para la medición, control y mejoramiento de los procesos.	Avance Matriz de Indicadores=(Indicadores Definidos/Total Indicadores)*100	01/01/2013	29/03/2013			
		14. Evaluar oportunidades de mejora a los procesos.		01/01/2013	29/03/2013			

Fuente: Diseñado por el autor

9.2.1. Definición de la Ruta

9.2.1.1. Redefinición del Direccionamiento Estratégico

Para el desarrollo de este plan de acción, el autor promueve un conjunto de actividades que en primera instancia están alineadas a reestructurar el direccionamiento

estratégico de la compañía, partiendo con el diseño del Plan Estratégico, con el cuál Sidel Ltda, podrá a través de una definición de criterios construir su nuevo pensamiento, formalizando una nueva misión, visión y objetivos, que ajustados al interés de mantener los lineamientos del sistema de gestión de la calidad, darán como resultado la política de calidad de la compañía.

9.2.1.2. Matriz de Indicadores

Como una segunda acción, alineada al modelo presentado, el autor con la ayuda de un consultor externo, diseñará la matriz de indicadores y definirá el grupo de colaboradores, que tendrán la responsabilidad sobre cada proceso definido, en términos de la verificación, seguimiento y evaluación.

9.2.1.3. Comunicación y Socialización

Continuando con el plan de acción, se describe el grupo de actividades de tipo comunicacional y de transferencia de conocimiento, que formalizarán los procesos de divulgación, comunicación y socialización de las disposiciones planificadas, permitiendo a todos los colaboradores de la compañía, acceder oportunamente a esta información.

9.2.1.4. Evaluación y Mejora

Por último, el autor plantea las actividades de evaluación de los indicadores, para, con los hallazgos, identificar las oportunidades de mejora continua que optimicen el componente de Planeación Estratégica.

9.3. Gestión de Mercados

Las Tabla 11 y 12 presentan los componentes del Plan de Mejoramiento a la Gestión de Mercados de la compañía.

Tabla 11. Plan de Mejoramiento Gestión de Mercados I

GESTION DE MERCADOS - I

FECHA:25 / 07 / 2012

OBJETIVO CORPORATIVO				INDICADOR DE GESTION				
Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente, a través de la innovación de nuestros servicios, ofreciendo continuamente un diferenciador ante la competencia; personalizando nuestro portafolio selectivamente de acuerdo a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.				>1=(No. Clientes Nuevos/No.de Clientes Retirados)				
ESTRATEGIA	PERIODO DE EVALUACION	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS		RESPONSABLE
						Humanos	Financieros	
Diversificación Concéntrica	Semestral	1. Análisis del Mercado	Mercado Base=No. De posibles Compradores	01/08/2012	03/09/2012	Consultor	\$ 5.000.000,00	Gerente de Tecnología
		2. Diseño de Producto	Servicio=(Avance del Servicio/Total Servicio)*100	01/08/2012	31/08/2012	Consultor Tecnología	\$ 5.000.000,00	
		3. Prueba, Empalme y Puesta en Marcha.		03/09/2012	12/10/2012			
		4. Sensibilización		15/10/2012	31/10/2012			
		5. Comercialización	Cobertura=No. Clientes Nuevos/Mercado Base	01/11/2012	30/11/2012			
		6. Evaluación y Cobertura	Satisfacción=Calificación Evaluación de Satisfacción del cliente	03/12/2012	31/12/2012			

Fuente: Diseñado por el autor

Tabla 12. Plan de Mejoramiento Gestión de Mercados II

GESTION DE MERCADOS - II

FECHA: 25 / 07 / 2012

OBJETIVO CORPORATIVO				INDICADOR DE GESTION				
Asegurar una fuerte posición competitiva, a través de un diseño creativo de estrategias, servicios y excelencia operacional, que nos brinde relaciones de largo plazo, fidelizando nuestros clientes y proveedores.				(Objetivos Misionales Cumplidos/Total Objetivos Misionales)*100				
ESTRATEGIA	PERIODO DE EVALUACION	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS		RESPONSABLE
						Humanos	Financieros	
Penetración de mercado	Trimestral	1. Análisis del Mercado	Mercado Base=No. De posibles Compradores	01/08/2012	03/09/2012	Consultor Tecnología	\$ 10.000.000,00	Gerente Comercial
		2. Identificación del Nicho		01/11/2012	31/12/2012			
		3. Definición de la Estrategia de Lanzamiento	Penetración=(Avance del Servicio/Total Servicio)*100	01/11/2012	31/12/2012			
		4. Masificación	Cobertura=No. Clientes Nuevos/Mercado Base	01/01/2013	31-04-2013			
		5. Apoyo a la Comercialización	Cobertura=No. Clientes Nuevos/Mercado Base	01/01/2013	31-04-2013			
		6. Evaluación y Cobertura	Satisfacción=Calificación Evaluación de Satisfacción del cliente	01/01/2013	31-04-2013			

Fuente: Diseñado por el autor

9.3.1. Definición de la Ruta

Para el componente Gestión de mercados, el autor ha definido dos planes de acción que se sustentan bajo las estrategias de diversificación concéntrica y penetración de mercados.

9.3.1.1. Análisis de Mercado y Diseño de Producto

Para el caso del plan de acción basado en la diversificación concéntrica, y con base en las necesidades halladas en las plenarias con el comité estratégico de Sidel Ltda, el autor profundiza la obtención de este objetivo corporativo, con seis actividades que

parten, con un análisis de mercado para conocer la cantidad de mercado objetivo que tendría la compañía para sus nuevos productos, esto con el fin de diseñar estratégicamente el producto, fundamentado en los hallazgos del análisis y en las posibilidades actuales de Sidel Ltda.

9.3.1.2. Comercialización y Evaluación

Ya diseñado el producto la compañía alineará desde el interior su puesta en producción, con un periodo de evaluación, iniciando, desde la fase de pruebas, pasando por la sensibilización y por último la comercialización y socialización, ya en el mercado objetivo. El autor sumado a la necesidad de la compañía de conocer continuamente los avances en la obtención de beneficios, presenta como una actividad alterna, la evaluación de los resultados en cobertura y percepción del cliente final.

9.3.1.3. Definición del Mercado Objetivo

Para el caso del plan de acción basado en la penetración de mercado, la compañía, a través del mismo análisis usado en la estrategia de diversificación concéntrica, identificará el nicho de mercado a quien dirigirá su estrategia y basado en la información obtenida, pueda aumentar su participación en dicho mercado, con actividades dirigidas al cliente final, como lo son: lanzamiento del producto/servicio, masificación del producto/servicio, tomando en cuenta que es un servicio masificado y la comercialización del mismo.

9.3.1.4. Resultados y Evaluación

Siguiendo los lineamientos exigidos por las directivas de Sidel Ltda., el autor presenta la actividad de evaluar los resultados de cobertura y percepción del cliente final, en términos de volumen de ventas y número de clientes nuevos.

9.4. Cultura Organizacional

La Tabla 13 presenta los componentes del Plan de Mejoramiento a la Cultura Organizacional de la compañía.

9.4.1. Definición de la Ruta

9.4.1.1. Software “Destino Sidel”

Contemplando que Sidel Ltda., no cuenta con un sistema de información que permita al colaborador acceder a la información relevante de la compañía, haciéndose participé de los avances de la misma, situación que es promovida por las directivas, el autor plantea la obtención de un software-aplicación que permita desarrollar conjuntamente el grupo de actividades definidas tanto en el plan de acción de clima organizacional, como en el de gestión humana; este software personalizado llamado "Destino Sidel", como un concepto en que toda la compañía reconozca su posición en el nuevo direccionamiento de la empresa, y, tendrá dentro de sus posibilidades acceder a

información relevante, en la cual el colaborador interactúe con la misma, abriendo las posibilidades de participación y comunicación en doble vía.

Tabla 13. Plan de Mejoramiento Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL								
OBJETIVO CORPORATIVO				INDICADOR DE GESTION				
Mantener programas continuos de innovación, capacitación, reconocimiento y actualización de nuestros procesos y servicios, brindando información oportuna y coherente a todos los grupos de interés de la compañía.				(Avance del programa Cumplido/Total Programa)*100				
ESTRATEGIA	PERIODO DE EVALUACION	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS		RESPONSABLE
						Humanos	Financieros	
Formular y estructurar un programa de participación y comunicación (Destino Sidel).	Semestral	1. Diseño y Dimensión Principios y Valores.	Destino Sidel=(Avance Diseño Programa/Diseño Total del programa)*100	01/01/2013	29/03/2013	Gestor Tecnología	\$ 6.000.000,00	Gerencia Administrativa
		2. Diseño y Dimensión Relaciones Interpersonales.		01/01/2013	29/03/2013			
		3. Diseño y Dimensión Direccionamiento.		01/01/2013	29/03/2013			
		4. Diseño y Dimensión Sentido de Pertenencia.		01/01/2013	29/03/2013			
		5. Diseño y Dimensión Reconocimiento.		01/01/2013	29/03/2013			
		6. Diseño y Dimensión Disponibilidad de Recursos.		01/01/2013	29/03/2013			
		7. Diseño y Dimensión Estabilidad.		01/01/2013	29/03/2013			
	8. Difusión masiva del Diseño Dimensión Principios y Valores.	Sensibilización=(No. Colaboradores que identifican el Programa de Clima Organizacional/Total Colaboradores)*100	01/04/2013	29/06/2013	Consultor Tecnología	\$ 6.000.000,00		
	9. Difusión masiva del Diseño Dimensión Relaciones Interpersonales.		01/04/2013	29/06/2013				
	10. Difusión masiva del Diseño Dimensión Direccionamiento.		01/04/2013	29/06/2013				
	11. Difusión masiva del Diseño Dimensión Sentido de Pertenencia.		01/04/2013	29/06/2013				
	12. Difusión masiva del Diseño Dimensión Retribución.		01/04/2013	29/06/2013				
	13. Difusión masiva del Diseño Dimensión Disponibilidad de Recursos.		01/04/2013	29/06/2013				
	14. Difusión masiva del Diseño Dimensión Estabilidad.		01/04/2013	29/06/2013				
	15. Valoración Clima Organizacional.		01/07/2013	31/07/2013				

Fuente: Diseñado por el autor

9.4.1.2. Levantamiento de Información

Para el caso específico de llegar al cumplimiento del planteamiento estratégico definido “Formular y estructurar un programa de participación y comunicación”, y con base en la implementación de “Destino Sidel”, la empresa a través de un Gestor, levantará la información relevante al clima organizacional, basado en la presentación interactiva de los módulos que para las directivas son relevantes: principios y valores de la compañía, las relaciones interpersonales entre los clientes externo e interno, el direccionamiento estratégico, el sentido de pertenencia hacia Sidel, los reconocimientos al personal, la disponibilidad de recursos y la estabilidad laboral.

9.4.1.3. Difusión del Programa y Seguimiento

Ya obtenida la información y habilitados los módulos, se procede a difundir el programa a toda la compañía, bajo la tutela de un consultor externo, con la posibilidad de valorar periódicamente los avances en términos del clima organizacional.

9.5. Gestión Humana

La Tabla 14 presenta los componentes del Plan de Mejoramiento a la Gestión Humana de la compañía.

Tabla 14. Plan de Mejoramiento Gestión Humana

GESTION HUMANA								
OBJETIVO CORPORATIVO				INDICADOR DE GESTION				
Enfatizar nuestros esfuerzos para consolidar en el tiempo nuestro patrimonio humano, optimizando y proyectando un crecimiento progresivo de nuestros colaboradores, generando valor para la organización, a través del cumplimiento de los objetivos definidos.				>1=(Utilidad Año/Utilidad Año Anterior)				
ESTRATEGIA	PERIODO DE EVALUACION	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	FECHA DE INICIACION	FECHA DE TERMINACION	RECURSOS		RESPONSABLE
						Humanos	Financieros	
Gestión del Talento Humano	Semestral	1.Planeación estratégica del RH.	Cobertura de Talento Humano=(No. Procesos Abarcados/Total Procesos)*100	01/04/2013	12/04/2013			
		2. Planeación y Diseño del Modelo de Reclutamiento.	Valoración del Modelo=(No. Variables Evaluadas/Total Variables)*100	15/04/2013	10/05/2013			
		3. Planeación y Diseño del Modelo de Selección de Personal.						
		4. Programa de Evaluación del Desempeño.	Evaluación de Desempeño=(No. Empleados evaluados/Total empleados)*100	13/05/2013	31/05/2013	Consultor Tecnología	\$ 6.000.000,00	Gerencia Administrativa
		5. Compensación Salarial.	Margen de Aporte por funcionario=(Costo del Funcionario/Aporte del Funcionario)	03/06/2013	14/06/2013			
		6. Capacitación y Desarrollo del Personal.	Participación=(No. Personal Participante/No. Personal Convocado)*100	17/06/2013	27/06/2013			
			Valoración del Programa=Promedio de calificación					
		7. Control del Personal.	Faltas al Manual de Convivencia	01/07/2013	12/07/2012			
8. Desvinculación.	Desvinculación=(No. Variables Desvinculación/Total de Variables)*100	15/07/2012	26/07/2012					

Fuente: Diseñado por el autor

9.5.1. Definición de la Ruta

Apoyado en el software "Destino Sidel", la compañía promoverá el conjunto de actividades propias de la gestión y el recurso humano;

9.5.1.1. Socialización

Inicialmente el autor promueve la planeación de las actividades que direccionaran el proceder de la gestión humana en general, diseñando modelos para el reclutamiento y selección de personal, que deben quedar registrados al cien por ciento en la aplicación.

Al ser una aplicación que permite la interacción con los colaboradores, "Destino Sidel", se convierte en una herramienta que logra eficientemente, evaluaciones de desempeño en línea, presentación y actualización de los parámetros y las políticas de compensación, capacitación e-learning, control y manejo de novedades del personal, etc., convirtiéndose en una herramienta efectiva para la administración eficiente del personal de Sidel Ltda.

10. CAPITULO V - IMPACTO DE LA PROPUESTA

Para una mejor comprensión del impacto de la propuesta presentada, el autor proyectó los ingresos y costos generados, de lo cual se desprende como resultado el incremento de las ventas, la utilidad y la devolución en términos de recursos, del apoyo financiero de los socios.

10.1. Impacto Financiero

Para una mejor comprensión del impacto se presenta a continuación la grafica 28 correspondiente al Balance General de la Compañía y la grafica 29 correspondiente al Estado de Resultados.

Cada uno de estos Estados Financieros tienen la proyección sin el impacto del Plan de mejoramiento y al mismo tiempo presenta el impacto financiero trasladados tanto los ingresos y costos proyectados.

Dentro del análisis podemos observar que el comportamiento financiero impactado por las estrategias de Diversificación Concéntrica y Penetración de mercado está enmarcado en las ventas de la compañía.

Esto implica que las ventas se dimensionan en dos escenarios, uno correspondiente al incremento de las ventas tradicionales de la compañía a través de la Penetración de Mercados que por decisión gerencial ya se tiene definida:

- Cadenas y Almacenes de Cadena
- Mercado Distribuidor
- Laboratorios Farmacéutico

Un segundo escenario está representado en el impacto que tiene la Diversificación Concéntrica, la cual por decisión gerencial estará dirigida inicialmente a su mercado de clientes, focalizando las necesidades que el entorno refleja frente a la comunicación e intercambio de información:

- Pedidos en Línea
- Factura Electrónica
- Canal Distribuidor
- Comunicaciones Alternas

Dentro del Balance General se puede observar como la propuesta en el año proyectado permite la devolución de \$176 millones a los socios correspondiente a los recursos aportados para el cubrimiento de la pérdida de años anteriores.

Apoya de igual manera un aporte de \$50 millones para la ejecución de planes complementarios a los planes de mejoramiento aprobados.

Dentro del estado de resultados se puede ver el incremento de los ingresos operacionales y no operacionales, al igual que un resultado favorable en la utilidad de \$230 millones.

Gráfica 19. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL		
BALANCE GENERAL	PROYECCION AÑO 2013	PROYECCION AÑO 2013
	SIN	CON
ACTIVO		
DISPONIBLE		
CAJA	\$ 225.436	\$ 225.436
BANCOS	\$ 1.141.075	\$ 1.141.075
CUENTAS DE AHORRO	\$ 61.292.613	\$ 61.292.613
TOTAL DISPONIBLE	\$ 62.659.124	\$ 62.659.124
DEUDORES		
CLIENTES	\$ 190.843.243	\$ 190.843.243
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIB.	\$ 27.802.033	\$ 27.802.033
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 238.069	\$ 238.069
TOTAL DEUDORES	\$ 218.883.345	\$ 218.883.345
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 281.542.470	\$ 281.542.470
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	\$ -
MARCA REGISTRADA	\$ -	\$ -
CARGOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -
BIENES DE ARTE Y CULTURA	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 281.542.470	\$ 281.542.470
PASIVOS		
CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	\$ 564.602	\$ 564.602
PROVEEDORES	\$ 11.457.666	\$ 11.457.666
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 1.428.790	\$ 1.428.790
RETENCION EN LA FUENTE POR P	\$ 469.036	\$ 469.036
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	\$ 6.213.612	\$ 6.213.612
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 3.528.988	\$ 3.528.988
DUEDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS	\$ -	\$ 50.000.000
ACREEDORES VARIOS	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 19.521.762	\$ 19.521.762
TOTAL CORRIENTE	\$ 43.184.455	\$ 93.184.455
OTROS PASIVOS		
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 1.366.512	\$ 1.366.512
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ -	\$ -
INGRESOS REC. POR TERCEROS	\$ 8.011.837	\$ 8.011.837
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 9.378.349	\$ 9.378.349
TOTAL PASIVOS	\$ 52.562.804	\$ 111.941.153
PATRIMONIO		
CUOTAS DE INTERES SOCIAL	\$ 3.205.257	\$ 3.205.257
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ -	\$ -
PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ (241.948.485)	\$ (241.948.485)
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	\$ (116.830.510)	\$ 74.399.448
SUPERHAVIT DE CAPITAL (CENET S.A.)	\$ 584.553.403	\$ 333.945.096
TOTAL PATRIMONIO	\$ 228.979.666	\$ 169.601.316
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 281.542.470	\$ 281.542.469

Fuente: Diseñado por el autor

Gráfica 20. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS			
	PROYECCION AÑO 2013	IMPACTO PLAN	PROYECCION 2013
INGRESOS OPERACIONALES			
ACTIVIDADES DE CONSULTORIAS EQ. Y PR	\$ 270.901.905,78	100%	\$ 415.901.906
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ (17.526.159,37)	-6%	\$ (26.907.020)
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 253.375.746,41	94%	\$ 388.994.885
INGRESOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	\$ 811.370,21	0%	\$ 811.370
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	0%	\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 811.370,21	0%	\$ 451.022.740
CORRECCION MONETARIA	\$ -	0%	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 254.187.116,62	94%	\$ 840.017.626
COSTO EN VENTAS Y DE PRESTACION	\$ 22.640.456,76	8%	\$ 34.758.741
GASTOS ADMINISTRACION			
GASTOS DE PERSONAL	\$ 161.871.622,98	60%	\$ 161.871.623
HONORARIOS	\$ 8.369.994,45	3%	\$ 8.369.994
IMPUESTOS	\$ 1.397.566,84	1%	\$ 1.397.567
ARRENDAMIENTOS	\$ 18.056.708,47	7%	\$ 18.056.708
SERVICIOS	\$ 19.713.573,12	7%	\$ 19.713.573
GASTOS LEGALES	\$ 719.056,67	0%	\$ 719.057
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 2.728.286,98	1%	\$ 2.728.287
ADECUACIONES E INSTALACIONES	\$ 2.822.944,63	1%	\$ 2.822.945
GASTOS DE VIAJE	\$ -	0%	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ -	0%	\$ -
AMORTIZACIONES	\$ 60.329,35	0%	\$ 60.329
GASTOS MENORES-DIVERSOS	\$ 3.477.048,90	1%	\$ 3.477.049
PROVISION CARTERA	\$ -	0%	\$ -
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 219.217.132,39	81%	\$ 219.217.132
GASTOS DE VENTAS			
GASTOS DE PERSONAL	\$ 122.009.791,53	45%	\$ 230.009.792
IMPUESTOS	\$ 1.131.455,72	0%	\$ 1.737.066
SERVICIOS	\$ 361.096,77	0%	\$ 237.825.097
GASTOS MENORES-DIVERSOS	\$ 1.631.796,34	1%	\$ 1.631.796
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 125.134.140,37	46%	\$ 471.203.751
GASTOS FINANCIEROS			
GASTOS BANCARIOS	\$ 3.599.490,79	1%	\$ 3.599.491
INTERESES	\$ -	0%	\$ -
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 194.559,10	0%	\$ 194.559
GASTOS DIVERSOS	\$ -	0%	\$ -
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.794.049,89	1%	\$ 3.794.050
TOTAL GASTOS	\$ 348.145.322,64	129%	\$ 694.214.933
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (116.598.662,78)	-43%	\$ 111.043.952
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	\$ 231.846,92	0%	\$ 36.644.504
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ (116.830.509,70)	-43%	\$ 74.399.448

Fuente: Diseñado por el autor

10.2. Costos e Ingresos

A continuación se hace una reseña de los ingresos percibidos por las estrategias aplicadas a la Gestión de Mercados al igual los costos generados por estas mismas opciones estratégicas y los provenientes por las actividades de los diferentes Planes de Mejoramiento presentados.

Estas percepciones están avaladas por las directivas de la compañía, pues son ellos quienes determinaron el mercado a penetrar y los servicios a desarrollar.

Tabla 15. Impacto Diversificación Concéntrica

IMPACTO DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA						
Meta (1 Año)						
SERVICIO	DESCRIPCION	MERCADO META	DESCRIPCION MERCADO META	No. MERCADO META	COSTO	INGRESOS
PEDIDOS EN LINEA	Servicio de transmisión y toma de Pedidos vía WEB.	Cientes Actuales Sidel Ltda.	5% de los 300 Cientes de Sidel Ltda.	15	\$ 28.000.000	\$ 160.500.000
FACTURA ELECTRONICA	Proceso de Facturación, en donde el proceso de emisión y recepción se hace a través de procesos electrónicos.	Cientes Actuales Sidel Ltda.	5% de los 300 Cientes de Sidel Ltda.	15	\$ 28.000.000	\$ 160.500.000
CANAL DISTRIBUIDOR	Trasmisión y Comunicación de Información estándar para el distribuidor y sus proveedores.	Cientes Actuales Sidel Ltda.	2% de los 300 Cientes de Sidel Ltda.	6	\$ 17.200.000	\$ 64.200.000
COMUNICACIÓN EDI ALTERNA	Trasmisión y Comunicación de Información estándar para diferentes canales. (Operadores Logísticos, Droguerías, Superetes, TAT's)	Cientes Actuales Sidel Ltda.	2% de los 300 Cientes de Sidel Ltda.	6	\$ 17.200.000	\$ 64.200.000
Total				42	90.400.000	449.400.000

Fuente: Diseñado por el autor

En la tabla 15 se establecen como rango del costo un número de 100 horas/ingeniero totales durante los cinco meses establecidos para el desarrollo de cada servicio; de igual manera se establece la hora/ingeniero en \$50.000.

Por otro lado los ingresos están definidos por un setup de vinculación como por un valor mensual sujeto al tráfico de documentos.

Basados en los resultados de la proyección de ingresos percibidos, la compañía percibirá con esta estrategia un valor aproximado a los 800 millones de pesos anuales.

En la tabla 16 se define para el rango de costos 40 horas mensuales de acompañamiento durante los 10 meses, en donde cada hora/ingeniero es de \$50.000.

Tabla 16. Impacto Penetración de Mercados

IMPACTO PENETRACION DE MERCADOS				
Meta (1 Año)				
MERCADO META	DESCRIPCION	No. MERCADO META	COSTO	PRECIO
CADENAS	Almacenes de Cadena	5	\$ 20.000.000	\$ 100.000.000
DISTRIBUIDORES	Empresas que ponen a sus disposición su infraestructura para entregar a un destinatario final un determinado grupo de productos.	5	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000
LABORATORIOS FARMACEUTICOS	Entidades especializadas en producir o elaborar medicamentos.	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Total		11	\$ 60.000.000	\$ 145.000.000

Fuente: Diseñado por el autor

Por otra parte los ingresos de cada segmento son:

- Cada cadena permite el ingreso de 20 proveedores (clientes), permitiendo recibir un ingreso promedio de \$1.000.000
- Cada distribuidor permite percibir un ingreso promedio de \$5.000.000
- Cada proyecto con los laboratorios farmacéuticos permiten percibir un ingreso promedio de \$20.000.000

La empresa tiene que acudir a ampliar su fuerza de ventas y su personal de soporte, buscando ir de la mano con el incremento que a nivel del recurso humano impactan las estrategias de Gestión de Mercados. (Ver tabla 17)

Tabla 17. Tabla de Costos Adicionales

COSTOS ADICIONALES			
Meta (1 Año)			
RECURSOS HUMANOS	Unidades Requeridas	Valor Promedio	Total
Refuerzo Fuerza Comercial	2	\$ 3.000.000	\$ 72.000.000
Refuerzo Soporte Tecnología	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
OTROS RECURSOS	Unidades Requeridas	Valor Promedio	Total
Publicidad y Merchandising (5%)	1	\$ 46.100.000	\$ 46.100.000,00
Otros Gastos (1%)	1	\$ 9.220.000	\$ 9.220.000,00
Total			\$ 163.320.000,00

Fuente: Diseñado por el autor

Dentro del planteamiento que se realizó en el capítulo 10, el autor diseñó la ruta con base a cinco estrategias que planteó en cinco planes de mejoramiento, los cuales tienen dentro de su diseño ítems correspondientes a las necesidades de recursos humanos y financieros que se presentan en la tabla 20 y son nombrados a continuación (Ver tabla 18):

- La firma requiere de un gestor que acompañará y formalizará, los resultados del Planteamiento estratégico y ayudará a protocolizar lo que la Junta directiva defina ante el nuevo panorama presentado. Este gestor tendrá un recurso de \$1.000.000 mensual durante 5 meses.

- La Consultoría manejará la definición de los Indicadores con base a la recertificación de la compañía. Su acompañamiento genera honorarios de \$120000 hora/consultor, con una duración de 10 horas mensuales por los 5 meses del proyecto.

- Se definirá un Consultor Interno que apoyará el proceso del Consultor Externo en la recertificación, a quien se le definió un recurso de \$30.000 hora/consultor, con la misma duración de 10 horas mensuales, por 8 meses incluyendo adicionalmente el mantenimiento del proyecto.

- Diseño y estructuración del programa vía WEB (E-Learning).

- Diseño y estructuración del programa vía WEB (E-Learning-Capacitación-Evaluaciones).

- Estudio de Mercado.

Tabla 18. Tabla de Costos Planes de Mejoramiento

COSTOS POR PLAN DE MEJORAMIENTO	
RECURSO HUMANO	RECURSO FINANCIERO
PLANEACION ESTRATEGICA	
Gestor	\$ 5.000.000
Consultor Externo	\$ 6.000.000
Consultor Interno	\$ 2.400.000
CLIMA ORGANIZACIONAL	
Gestor Tecnología	\$ 6.000.000
Consultor Tecnología	\$ 6.000.000
GESTION HUMANA	
Consultor Tecnología	\$ 6.000.000
GESTION MERCADOS	
Consultor	\$ 5.000.000
Consultor Tecnología	\$ 5.000.000
GESTION MERCADOS	
Consultor Tecnología	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 51.400.000

Fuente: Diseñado por el autor

11. CONCLUSIONES

El proyecto de diseñar Planes de Mejoramiento, hace parte de la ilusión del autor de poder a través de herramientas gerenciales ayudar a las directivas de Sidel Ltda a direccionarse eficientemente en los mercados nacionales y posiblemente internacionales, bajo la premisa de aprovechar las buenas prácticas que el mismo mercado ofrece y, que por paradigmas basados en los recursos han estado limitadas a muy pocas empresas.

Es necesario para todo proyecto tener una visión amplia del entorno empresarial, no solo desde el punto de vista interno y bajo los ojos del empresario, sino aprovechando las herramientas que la academia ha permitido conocer, experimentar y adelantar con el postulado de proyectar a la pymes "de clase mundial".

Tener claro el horizonte deseado, permite no solo gestionar estrategias que en el actuar empresarial dirigen a la organización hacia un objetivo claro, sino que además, permite conocer la posición en la que estoy y quiero estar en el mercado. Y es allí donde el conocimiento de la competencia genera un factor diferenciador, no solo aprovechando las mejores prácticas, sino alineando como es el caso de Sidel Ltda., los productos hacia un mercado que requiere una nueva perspectiva, enfocada no solo hacia las cadenas y grandes superficies sino además en las necesidades del mercado proveedor de las mismas.

El modelo MMGO propuesto permite abarcar todas las expectativas a las que el empresario colombiano se enfrenta, para obtener el camino para el logro de los objetivos misionales; siendo este accesible y oportuno.

El modelo de diagnóstico planteado es novedoso porque a través de diferentes técnicas, que impactan en el pensamiento gerencial, abarca una atención personalizada a la cultura de las directivas de Sidel Ltda., que no solo transmite respuestas claras, sino experiencias que son aprovechadas como parte de un equipo de trabajo.

Dentro de los planes de acción, la participación de los colaboradores es parte vital en el desarrollo de cada uno de los objetivos, tanto al interior siendo eslabones en la estructura que promueve el mejoramiento continuo, como en el exterior brindando propuestas sustentadas que permitan abonar terreno a la Pyme de “clase mundial”.

En el medio de las tecnologías de información es importante contemplar al momento de elegir diferentes alternativas, aquellas que más se acomoden a las necesidades reales de cada compañía, es decir que sean más flexibles y administrables, no solo, para no subutilizar las ya existentes porque están dirigidas a otro tipo de empresas, sino para optimizar al máximo la inversión realizada, en términos del retorno de la misma, vista desde el momento de cuantificar los beneficios obtenidos.

El modelo permite abarcar un sin número de posibilidades gracias a la intención del autor de ofrecer alternativas integrales de análisis; esto sucede gracias a la política de

calidad ya establecida, y que a través de consultores externos, se potencializa bajo el nuevo panorama propuesto.

El modelo de análisis es innovador bajo el contexto de la tecnología que se pretende adquirir, ya que ofrece la oportunidad de obtener un tipo de gestión a partir de los beneficios que brinda la información y promueve la autocapacitación y sirve de pilar para otros proyectos en busca de potencializar la innovación y el conocimiento.

Para el autor es clara y evidente la necesidad de aprovechar las opciones estratégicas planteadas en la Gestión de Mercados (Diversificación Concéntrica y Penetración de Mercados), que le permitirán en un futuro obtener beneficios relacionados con el negocio, los cuales serán transmitidos al cliente final como parte de la cadena de valor.

El proyecto de dimensionar los componentes organizacionales, con las opciones estratégicas y los objetivos misionales dentro de un mismo panorama, visto en los Planes de mejoramiento planteados, son atractivos para las directivas quienes a parte del interés de mejorar la operación y sentido de pertenencia del personal de la compañía, son a su vez viables económicamente. Esto ofrece una perspectiva optimista y de tranquilidad frente a las condiciones y brechas del mercado actual para este tipo de servicios. De igual manera porque se han encadenado herramientas administrativas que ofrecen un panorama real y oportuno frente a lo que se quiere y desea de una empresa, que crezca, se sostenga y sea rentable.

LISTA DE REFERENCIAS

ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS-ANIF,

Disponible en: <http://anif.co/>, [citado en Junio 02 de 2012]

AMAYA JAIRO, Gerencia, planeación y estrategia. Ed. USTA, Bucaramanga. 2005,

(P. 44).

BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY INC. SERIE: Seguridad basada en el

comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de barreras – Serie

5. 1997.

CARVAJAL S.A.: Disponible en internet: <http://carvajaltecnologiayservicios.com>.

[citado Mayo 2012].

CORDERO, Javier, Planeación Estratégica de Marketing XXI, Editó: Universidad

Autónoma de Baja California, México - 2003. (P. 55).

DAVID, Fred R, “Conceptos de Administración Estratégica”, Prentice – Hall

Hispanoamericana S.A., Edición Quinta, México D.F., (P. 4).

DUBRIN, Andreu. Fundamentos del comportamiento organizacional, Editorial

Thomson, México DF – México, 2003, P.359, ISBN: 970-686-208-0.

DUTRENIT Gabriela, “Globalización, acumulación de capacidades e innovación”,

Fondo de Cultura Económica Ltda., Edición 2007, México D.F., (P. 64).

FEDESOFTE: Federación Colombiana de la Industrias del Software: Informe Sector

TI en Colombia Año 2010 y Proyecciones 2013. Disponible en:

<http://www.fedesoft.org/> [citado: Junio 2012]

GARMENDIA, SERNA, Fermín, John. El Nuevo sistema de información de Marketing, Esic Editorial, Madrid-España, (P.143), 2007. ISBN: 978-84-7356-4908.

LOZANO MARIA A, Análisis de los factores que inciden en la liquidación de las Pymes colombianas: ¿Qué nos dicen los resultados de la Gran Encuesta Pyme?, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.31, (P. 37)., 2009, ISSN: 2011-9755.

LUTHER, William, “El Plan de Mercadeo – Como prepararlo y ponerlo en marcha”, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, (P. 67).

MAROTO, Juan. Estrategia: De la visión a la acción. Esic Editorial, 2ª.Edición, Madrid-España, 2007, p.168, ISBN: 978-84-7356-5035.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO: Foro: Plan de Negocios Actualización 30 de Julio de 2010. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/granempresa/>. [citado Junio de 2012]

MOLINA, Joaquín, Implantación de Aplicaciones Informáticas de Gestión, Editorial Visio Net, Madrid-España, 2007, P.284, ISBN: 978-84-9821-8718

MMGO - Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO: Modelo de análisis organizacional, fundamentado en escenarios, diseñado por la Vicerrectoría de Investigación y el grupo G3Pymes de la Universidad EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co>. [citado Mayo de 2012]

PEREZ U, RAFAEL, El pentágono de la excelencia de las Pymes, En: Informe de Coyuntura Pyme: Universidad EAN, ANIF, Edición No.32, (P.13), 2010, ISSN: 2011-9755.

TICS – Las tecnologías de la información y la comunicación: Herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información. Disponible en: www.umbvirtual.edu.co/TecnologiaInf. [citado Junio de 2012].

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la creación de empresas, Prantice Hall, 2a. Edición, 381 p, Bogotá, 2001, ISBN:958-699-0230.

VIDAL A, Elizabeth. Diagnostico Organizacional: Evolución sistémica del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones, 2ª. Edición, (p.320), Bogotá 2004. ISBN: 958-64-8371-1

