

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PLATAFORMA COLOMBIA LTDA (2014 – 2016)**

HERNAN DARIO CUELLAR VALENCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PLATAFORMA COLOMBIA LTDA (2014-2016)**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Directora de trabajo de grado
MSc. ADRIANA AGUILERA CASTRO
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director del programa académico de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias de la Administración, y la Directora del Trabajo de Grado.

Msc. Andres Ramiro Azuero

Dir. Programa Academico
Administración de Empresas

Msc. Adriana Aguilera Castro

Dir. Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Febrero 19 de 2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios el gran facilitador de todo, quien me ha llenado de sabiduría y entendimiento para llevar a cabo este trabajo, gracias también le doy por la segunda oportunidad que me dio.

A mi Familia, quienes han dado todo su apoyo y confianza en logro de este objetivo.

A la profesora Adriana Aguilera Castro, quien aportó y compartió pacientemente su conocimiento para que este trabajo fuera lo que es hoy.

A la empresa Plataforma Colombia Ltda., laboratorio de mi carrera administrativa, en donde pude poner en práctica gran parte de mis conocimientos adquiridos durante el proceso de mi carrera.

A cada una de las personas que de una y otra forma aportaron para que este sueño fuese una realidad.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
1.6 METODOLOGÍA	8
1.6.1 Tipo de Estudio	8
1.6.2 Herramientas Metodológicas	9
1.6.3 Método	10
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1 MARCO CONTEXTUAL: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	11
2.2 MARCO TEÓRICO	13
2.3 MARCO CONCEPTUAL	19
3. RESULTADOS	24
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
3.1.1 Sector renta de equipos audiovisuales	24
3.1.2 Competidores potenciales	26
3.1.3 Competidores existentes	28

3.1.4 Compradores	29
3.1.5 Proveedores	30
3.1.6 Sustitutos	31
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
3.2.1 Entorno tecnológico	34
3.2.2 Entorno económico	35
3.2.3 Entorno social	36
3.2.5 Entorno político	37
3.2.6 Entorno legal	38
3.2.7 Análisis de Variables Claves del Entorno	38
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING)	46
3.3.1 Introducción	46
3.3.2 Análisis descriptivo de la competencia	47
3.3.3 Factores Claves de éxito	49
3.3.3.1 Capacidad Operativa	49
3.3.3.2 Control Logístico y Administrativo	50
3.3.3.3 Estrategia comercial y de mercadeo	51
3.3.4 Innovación	52
3.3.3.5 Prestigio y Reconocimiento	53
3.3.3.6 Know How	53
3.4 ANÁLISIS INTERNO	55
3.4.1 Proceso Administrativo	55
3.4.2 Análisis de la cultura organizacional	61
3.4.3 Análisis de la Gestión Comercial	61
3.4.4 Análisis de la Gestión Logística	63
3.4.5 Análisis de Indicadores Financieros	64

3.4.6 Análisis Vertical del Balance General 2012	69
3.4.7 Análisis Horizontal del Balance General 2012 - 2013	71
3.4.8 Análisis Vertical del Estado de Resultados 2012	73
3.4.9 Análisis Horizontal del Estado de resultados 2011 – 2012	74
3.5 ANÁLISIS DOFA	75
4. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2014- 2016	81
4.1 MISIÓN	81
4.2 VISIÓN	81
4.3 OBJETIVOS	81
4.4 ESTRATEGIAS	81
4.4.1 Estrategias de Desarrollo de Mercado	82
4.4.2 Estrategias de Mejora en Servicio al Cliente	82
4.5 ESTRUCTURA	83
4.6 PLAN DE ACCIÓN	85
4.7 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	85
4.8 RESPONSABILIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN	90
5. CONTROL	91
6. CONCLUSIONES	93
7. RECOMENDACIONES	95
8. BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99
ANEXO 1: Guia de entrevista No.1 a directivas de Plataforma Colombia Ltda.	99
ANEXO 2: Guia de entrevista No. 2 a competencia	100
ANEXO 2: Balance General 2012 Plataforma Colombia Ltda.	101
ANEXO 3: Estado de Resultados 2012 Plataforma Colombia Ltda.	102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1. Matriz Estructura de la Industria	33
Tabla No. 2. Matriz Análisis de variables del entorno Tecnológico	34
Tabla No. 3. Matriz Análisis de variables del entorno Económico	35
Tabla No. 4. Matriz Análisis de variables del entorno Social	36
Tabla No. 5. Matriz Análisis de variables del entorno Político	37
Tabla No. 6. Matriz Análisis de variables del entorno Legal	38
Tabla No. 7. Matriz de Análisis de variables claves del entorno	39
Tabla No. 8 Matriz de análisis descriptivo de la competencia	48
Tabla No. 9 Matriz de perfil competitivo de las empresas líderes del sector de renta de equipos audiovisuales en la ciudad de Cali	54
Tabla No. 10 Matriz de Perfil competitivo PLATAFORMA COLOMBIA LTDA.	54
Tabla No. 11 Matriz Análisis de las variables internas: planeación	56
Tabla No. 12 Matriz Análisis de las variables internas: organización	58
Tabla No. 13 Matriz Análisis de las variables internas: dirección	59
Tabla No. 14 Matriz Análisis de las variables internas: control	60
Tabla No. 15 Matriz Análisis de las variables internas: cultura organizacional	61
Tabla No. 16 Matriz Análisis de las variables internas: gestión comercial	63

Tabla No. 17 Matriz Análisis de las variables internas: gestión logística	64
Tabla No. 18 Balance General 2012 de Plataforma Colombia Ltda.	68
Tabla No. 19 Balance General comparativo 2011 y 2012 Plataforma Colombia Ltda.	71
Tabla No. 20 Estado de Resultados 2012 Plataforma Colombia Ltda.	73
Tabla No. 21 Estado de resultados Comparativo 2011 – 2012 Plataforma Colombia	74
Tabla No. 22 Matriz de evaluación de factores externos EFE	76
Tabla No. 23 Matriz de evaluación de factores internos EFI	77
Tabla No. 24 Matriz DOFA	78
Tabla No. 25 Cronograma de actividades	88
Tabla No. 26 Recursos del Plan de Acción	89
Tabla No. 27 Responsables del Plan de Acción	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Modelo de Administración Estratégica	17
Figura No. 2 Fuerzas que impulsan la competencia en los sectores industriales	19
Figura No. 3 Estructura actual de la organización Plataforma Colombia Ltda.	57
Figura No. 4 Estructura actual de la organización Plataforma Colombia Ltda.	83
Figura No. 5 Propuesta de estructura para la organización Plataforma Colombia	84

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual de los negocios, que esta permeada cada vez más por los procesos de globalización y apertura económica, en donde la competencia cada vez se vuelve más competitiva, y en donde las economías de escala se aprovechan al máximo, es necesario para nosotros los administradores de empresas, generar procesos ordenados que potencien nuestras capacidades y vuelvan las organizaciones más competitivas.

Con la elaboración de este trabajo se pretende llegar más allá de la visión del día a día del negocio, es necesario plantearse qué pasa en el entorno de la organización Plataforma Colombia Ltda., qué aspectos influyen en el diario vivir de la organización y que no se están contemplando, por el afán de abarcar cada vez más mercado y cumplir a como dé lugar con el objeto social de la organización.

Para llevar a cabo este cometido, en primer lugar se hace una revisión del sector y de su entorno, teniendo en cuenta las variables que pueden llegar a influir más en la organización, posteriormente se revisara el interior de la organización y se comparará con las similares del sector; teniendo en cuenta esta mirada se establecen los elementos del análisis DOFA y partiendo de allí se propondrá un plan estratégico, que le permita a la empresa cumplir con objetivos a mediano y largo plazo, esto deberá conllevar al mejoramiento de la empresa en el futuro.

En este trabajo se puede visualizar el uso de diferentes elementos teóricos, que lo fortalecen y que son factores determinantes para la aplicabilidad del mismo en la organización.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa Plataforma Colombia Ltda. no se tiene definido un plan estratégico que le permita crecer ordenadamente y con unos objetivos a corto y largo plazo, solo se está limitando a realizar las operaciones del día a día con un mínimo de planeación, esto genera que el personal que trabaja para la empresa, no tenga definido el norte de la empresa y como lo que hace aporta para llegar a algún lugar.

Se observa que en la actualidad la empresa no está creciendo su base de clientes, lo que le está llevando a estancarse comercialmente y es debido a que no hay una planeación comercial, no se trazan objetivos, ni mucho menos se mide el alcance de los mismos.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La empresa Plataforma Colombia Ltda. no cuenta actualmente con procesos formales de planeación a mediano y largo plazo, debido a esto, no hay documentación que permita el direccionamiento de la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Desde hace muchos años la empresa viene realizando su actividad comercial sin tener en cuenta un proceso formal de planeación; sin embargo, se ha contado con éxito en la penetración de mercado, consecución de clientes importantes, incremento de las

utilidades y activos de la empresa. En la actualidad la empresa se ha estancado en términos de aumento de las utilidades, consecución de presupuestos y nuevos clientes importantes, lo que hace necesaria la realización de un proceso de planeación establecido por los directivos y que pueda ser plasmado en un documento formal; esto puede llevar a asegurar la posición de la empresa en el mercado, la continuidad de los contratos con los clientes, la diversificación de su portafolio de servicios y a asegurar la sostenibilidad de la empresa a futuro.

La empresa supone ser la líder en el mercado de proveedores audiovisuales, sin embargo, no hay forma de asegurar esto, ya que no se han realizado estudios comparativos con la competencia.

La falta de una clara definición de su misión y visión, conlleva a que los integrantes de la organización entiendan a su modo cuales son los objetivos de la empresa, de qué forma alcanzarlos y en qué tiempo cumplirlos.

En los últimos cinco años la empresa ha vivido un proceso de expansión nacional, que en un principio le generó muchos inconvenientes financieros, ya que no se encontraba planificado, muestra de ello es que se han vivido temporadas de escasez de flujo de caja, incumplimientos con las obligaciones bancarias, situaciones que aunque se han superado han generado que el crecimiento se viva traumáticamente.

Teniendo en cuenta la observación directa, las entrevistas realizadas y la experiencia adquirida durante el tiempo laborado en la organización, se pueden identificar específicamente las siguientes falencias por áreas:

Gerencia: No existe comunicación efectiva directa de los planes estratégicos a futuro; no hay continuidad en el apoyo al desarrollo de proyectos, por ejemplo la incursión en la utilización y prestación de servicios con equipos para eventos grandes, así como poco apoyo en los proyectos de mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Personal: Hay falencias en los programas de capacitación, se evidencia alta rotación y no se percibe interés general por realizar un proyecto de vida a largo plazo al interior de la empresa.

Comercial: La actividad comercial de la empresa depende de la consecución de grandes clientes en principio, y de la posterior interacción comercial que se hace con ellos, actualmente se presentan problemas de seguimiento a clientes, los empleados solo se limitan a recibir los pedidos y no a vender servicios.

Financiera y contable: Actualmente la empresa cuenta con su equipo de contabilidad, que asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias; en cuanto al manejo de los recursos, se observan falencias, producto de no tener planeación en la realización de proyectos, lo que lleva a vivir momentos de iliquidez financiera.

Logística – Técnica: Debido a la falta constante de capacitación, no todo el personal cuenta con la habilidad y la experiencia para prestar al 100% los servicios, hay falencias en la puntualidad y cumplimiento con las expectativas de los clientes y se observa un alto daño y maltrato a los equipos de la empresa.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué variables se deben tener en cuenta para realizar el Plan Estratégico Global en la empresa “Plataforma Colombia Ltda.” para el periodo 2014 – 2016, que permitan garantizar su sostenibilidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Formular el Plan Estratégico para la empresa “Plataforma Colombia Ltda.” para el periodo 2014 – 2016

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos determinantes del entorno general y del entorno competitivo del sector de servicios audiovisuales.
2. Realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa

3. Diseñar el sistema de control, evaluación y retroalimentación.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Importancia para la empresa

La formulación de un Plan Estratégico Global, obedece a una serie de iniciativas para el establecimiento de una mayor formalidad al interior de la empresa que actualmente se está adelantando. Dentro de estas iniciativas se tiene la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001, el cual debe regular la gestión al interior de la empresa y dentro del marco de requisitos específicamente en el punto quinto de responsabilidades de la dirección, por ello se evidencia la necesidad de realizar una planeación estratégica formal.

Por otra parte se hace necesario realizar un diagnóstico integral de la organización, su estado actual, así como el de su entorno; que permita posteriormente formular estrategias y tácticas en vías de alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo, aprovechando siempre el potencial de la empresa.

Otro aspecto importante para los integrantes de la empresa es conocer cuál es el norte de la compañía, su misión, sus objetivos y de qué forma los aportes que ellos realizan, ayudan a cumplir dichos objetivos.

Si Plataforma Colombia Ltda. no realiza un Plan Estratégico, puede estar en riesgo de perder el liderazgo que supone tener, no tiene metas claras ni objetivos claros, y por lo tanto, fácilmente puede caer en un estancamiento que le haría perder terreno con sus competidores.

Teniendo en cuenta esto, un Plan Estratégico Global para la empresa “Plataforma Colombia Ltda.”, es importante porque:

- Va encaminado a cumplir una serie de objetivos y metas que llevarán a consolidar la empresa.
- Los esfuerzos de los planes de calidad serán insuficientes, para mantener unos niveles de satisfacción aceptables de los clientes, ya que serán el producto de casualidades, mas no de una política permanente de la empresa.
- Genera una cultura de la Planeación, minimizando las improvisaciones e incertidumbre que se generan por no planear, ni realizar análisis previos.
- El realizar un Plan Estratégico Global, ayuda a prevenir problemas futuros, generados por debilidades internas o amenazas externas. De igual forma ayuda a aprovechar las fortalezas internas y oportunidades que tiene la empresa en su entorno.
- Es una herramienta para el cumplimiento de los presupuestos y planes a largo plazo de la empresa.

- Sirve como herramienta de motivación para el personal.
- En caso de no hacerse, la empresa seguirá sin un rumbo definido formalmente y conocido por todo el personal que trabaja en ella.

Justificación para el autor

El autor considera relevante ayudar a resolver las problemáticas que la sociedad le presenta, utilizando para ello las herramientas adquiridas durante el proceso académico del pregrado en Administración de empresas, especialmente en los temas relacionados con la planeación y la estrategia.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Estudio

El trabajo corresponde a una Investigación Descriptiva; las investigaciones descriptivas son aquellas que describen fenómenos, situaciones, etc, y el investigador detalla cómo son sus especificaciones, y características. Es decir únicamente pretende recoger o medir información de manera independiente.¹

1.6.2 Herramientas Metodológicas

¹ HERNANDEZ S, Roberto. Et. Al. Metodología de la Investigación 5 Ed, Mexico: Mc Graw Hill, 2010, p. 80

Las herramientas metodológicas hacen referencia a la forma en que se accederá a la información, es decir las fuentes de información.

Las fuentes en esta investigación serán de tipo primario y secundario. Primario: Entrevistas con las directivas de la empresa. Se realizarán entrevistas y sesiones de preguntas con el Director General – Carlos Prieto, La Directora de Calidad – Francia Cardona, Director Financiero – Jimmy Rebolledo, esto con el fin de obtener información sobre las características internas de la empresa, como debilidades y fortalezas, también se realizará observación de los procesos, y la forma de ejecutar las tareas, se diseñará una encuesta, que se realizará a los empleados con el objeto de indagar su opinión sobre la empresa y el entorno.

Secundarias: libros como El Proceso Estratégico de Henry Mintzberg y James Quinn, Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David, Gerencia y Planeación Estratégica de Jean Paul Sallenave, Estrategia Competitiva de Michael Porter, y Diagnostico Organizacional de Elizabeth Vidal, con los cuales se apoyara teórica y conceptualmente la investigación; información de los libros financieros de la empresa, para obtener información financiera de la misma, el registro mercantil, para obtener información de las empresas competencia; entre otros.

1.6.3 Método

Para realizar este trabajo se utilizaran los métodos deductivo y analítico.

El Método deductivo considera que la conclusión está implícita en las premisas, es decir, que parte de situaciones generales que permiten explicar situaciones particulares o específicas².

El Método analítico consiste en descomponer el todo en partes o elementos, identificarlos, analizarlos y observar las causas, la naturaleza y los efectos, permitiendo así conocer más acerca del objeto que se estudia³.

² Ibid., p. 108

³ Ibid., p. 91

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Fue en el año de 1996, y gracias a la experiencia obtenida inicialmente como proveedor de equipos de audio y luces (miniteca) para la realización de fiestas y celebraciones de todo tipo, su fundador y propietario el Sr. Carlos Alfonso Prieto, y aprovechando la llegada de la tecnología de proyección, decidió iniciar un negocio cuyo enfoque sería el alquiler de proyectores de video para todo tipo de reuniones, en esa época aunque era muy sofisticada, la tecnología de proyección aún era muy limitada, debido a ello su costo era alto y no era accesible para las empresas, teniendo en cuenta esto se decide comprar un proyector el cual se alquila por horas a cualquier empresa que necesitara realizar una proyección de datos en pantalla gigante.

Posteriormente el negocio fue creciendo, y de igual forma se pudo reinvertir en la compra de más equipos y poco a poco se abarco el mercado de la renta de equipos audiovisuales; conforme esto la tecnología fue avanzando y posteriormente se acompañó la renta de proyectores con equipos de sonido, telones y pantallas gigantes, computadoras portátiles y de escritorio, iluminación y otros servicios adicionales que demandaban los clientes.

El negocio que inicialmente ocupaba 3 personas, poco a poco creció y fue necesario establecerse en un espacio más grande, ya que se requería de una bodega, garaje para

vehículos, y espacio de oficina para alrededor de 30 personas, que conformaban la empresa en el año 2001.

Ya para el año 2004, la empresa vio la necesidad de contar con un sistema E.R.P, que le permitiera controlar y administrar el negocio, y de esta forma se dio vida al proyecto SIIP (Sistema de Información Integrado de Plataforma), el cual recopiló en un software los procesos comerciales, logísticos y administrativos que la empresa llevaba a cabo, de esta forma el control del negocio fue más eficiente, el control del inventario y procesos administrativos era en tiempo real y gracias a ello, se pudo tener un crecimiento mayor.

Posterior a esto, en el año 2005 se ve una disminución en el consumo de los servicios de alquiler de equipos por parte de los clientes habituales, ya que muchos empezaron a comprar equipos para sus reuniones, esto ocurre porque el costo de los equipos venía en descenso. Por lo anterior, la empresa decide enfocar la estrategia en conseguir los clientes consumidores mayores, es decir, los sitios en donde se realizan eventos, tales como: Hoteles, salones de eventos, centros de convenciones, etc; de esta forma se garantizaba que se podría tener al servicio de los usuarios los equipos, en los lugares en donde ellos realizarán sus reuniones y/o eventos, y así mismo garantizar un consumo permanente.

Esta estrategia fue acompañada con el suministro del software ASISTE, el cual se entrega como valor agregado, este software es creado por la empresa en su departamento de sistemas, y su objetivo es ayudar en la gestión de las áreas de

eventos en los hoteles y centros de convenciones, ya que se convierte en el E.R.P de los departamentos de banquetes y eventos de hoteles y centros de convenciones

En la actualidad Plataforma Colombia cuenta con 50 personas trabajando permanentemente y cerca de 20 empleos temporales y/u ocasionales, su presencia en la ciudad como líder es innegable, ya que cuenta con los principales clientes y consumidores de este tipo de servicios, y finalmente el año inmediatamente anterior el sistema de calidad de la empresa, fue certificado con la norma ISO 9001-2008, lo que avala a la empresa como una empresa que esta a la altura de las grandes compañías del mundo y la única en su tipo en la región que cuenta con este certificado.

2.2 MARCO TEÓRICO

Atendiendo las necesidades metodológicas del problema que se plantea, se han ubicado herramientas teóricas que acompañen la solución requerida, teniendo en cuenta esto, se plantea la solución desde un punto de vista sistémico, en donde se puedan ubicar los factores y variables que afectan el desempeño de la organización en su entorno y su sector, así mismo se diagnostican los aciertos y dificultades que la misma presentan en su interior y por último se plantea la solución apoyada de un modelo de control

Mintzberg (1993), presenta cinco definiciones de estrategia que se titulan las 5p de la estrategia⁴; la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y a su vez las interrelaciona.

Como plan, la estrategia tiene dos características: se elaboran antes de las acciones que se acometerán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Las estrategias pueden ser generales o específicas, cuando se refiere a general, nos plantea la meta final y cuando es específica se refiere a lo que se conoce como pauta de acción o maniobra que se realiza para obtener la meta u objetivo final.

Esta definición de estrategia coincide con lo planteado por Glueck (1980)⁵. “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

Cuando hablamos que la estrategia es producto del comportamiento, Mintzberg (1993), propone una tercera definición: la estrategia como un modelo o patrón, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a lo anterior, la estrategia es consistencia en el comportamiento.

Mintzberg (1993) plantea una cuarta definición y establece que la estrategia es una posición, la cual aprovecha la posición que se tiene en el medio, o es la búsqueda de la empresa para lograr una posición en el medio.

⁴ MINTZBERG, Henry. y QUINN, James. El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos. 2 ed. Mexico: Prentice Hall, 1993. P. 15

⁵ Glueck, William F. Business policy and Strategic Management. 1980

Existe una quinta definición según Mintzberg (1993), y es la estrategia como una perspectiva, es decir, no solo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo, en este sentido la estrategia es para la organización, lo que la personalidad es para el individuo.

Según David (2008) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, se plantea la administración estratégica como sinónimo de Planeación estratégica y en ese orden de ideas que la primera: “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.⁶

David (2008) plantea que esta definición implica que “la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, sistemas de información, para lograr el éxito de la organización”.⁷

Para realizar un proceso de planeación estratégica según David, se deben cumplir tres etapas así: formulación, implementación y evaluación estratégica, a continuación se realizará una breve explicación de cada una de ellas.

La Formulación Estratégica según David (2008) comprende: desarrollar la visión, la misión, identificar oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar Fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo,

⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008, p. 5

⁷ Ibid., p. 5

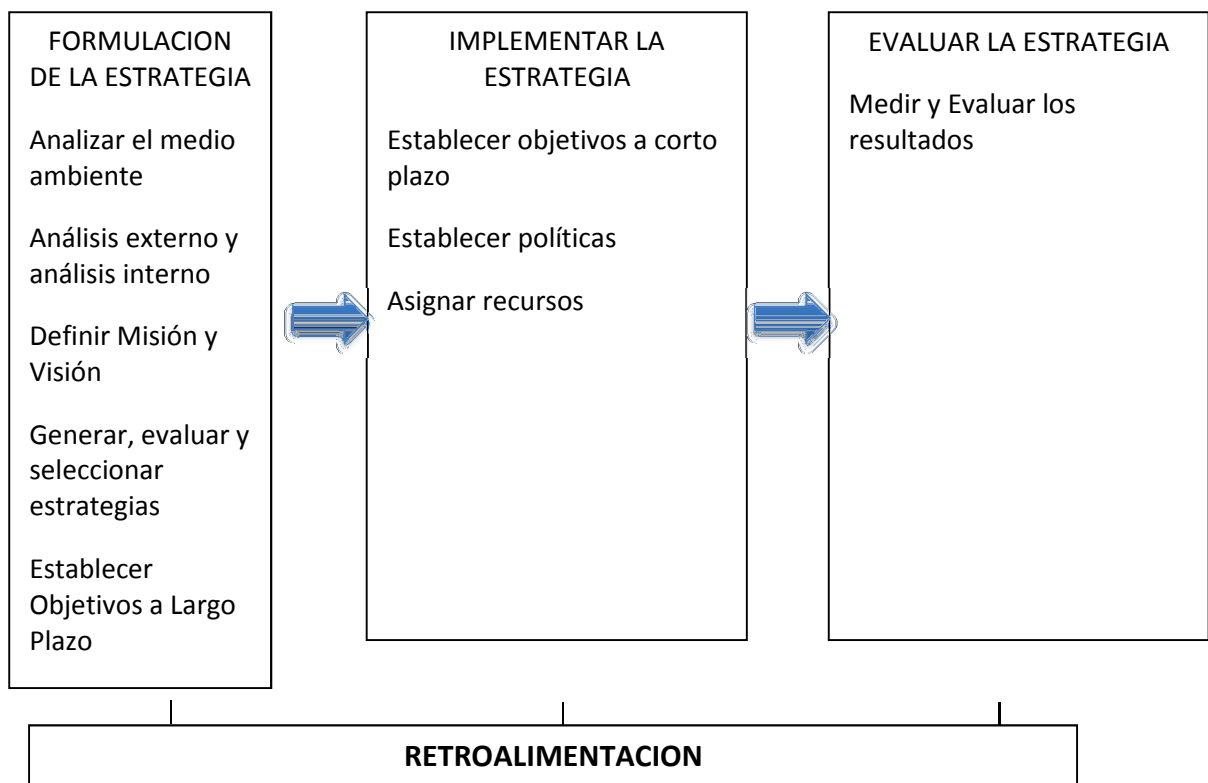
generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se deberán seguir. Esto implica decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como se deben asignar los recursos, si es conveniente expandirse, diversificarse, contraerse, fusionarse, entrar en mercados internacionales o crear una empresa conjunta y como evitar una toma de poder hostil”, en otros términos elegir qué camino tomar en virtud de los recursos disponibles, las variables del entorno y las características del sector en que se desarrolla la empresa. también podemos tomar el criterio de Certo (1986) en donde se plantea que el administrador debe tratar de que, el alcanzar los objetivos planteados sea de la mejor forma posible, y esto solo es posible cuando hay una clara comprensión de hacia donde se quiere llegar.⁸

La implementación de la estrategia según David (2008), es la etapa de acción, es el establecimiento de objetivos anuales , la formulación de políticas, la motivación de sus empleados y la destinación de recursos para llevar a cabo la estrategia, la implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración por resultados, es el desarrollar una serie de actividades y generar el ambiente para que la empresa tome las acciones necesarias que le conduzcan a obtener los objetivos meta del plan estratégico.

⁸ CERTO, Samuel J. Administración moderna. 2 ed. México: editorial Interamericana, 1986, p. 94

La Evaluación de la Estrategia es el principal medio para obtener información y sirve para evaluar que estrategias están rindiendo frutos y cuales no están funcionando bien. Según David (2008), tres actividades fundamentales de la evaluación estratégica son: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño, y realizar acciones correctivas. De igual forma Certo (1986) incluye un concepto de temporalidad, planteando que “La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca la organización como un todo”⁹;

Figura 1. Modelo de Administración Estratégica



Fuente: David (2008)

⁹ CERTO, Samuel J. Administración moderna. 2 ed. México: editorial Interamericana, 1986, p. 89

Porter (1982) plantea que: “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”.¹⁰ Y aunque el ambiente relevante es muy amplio su ambiente es la industria o industria en donde se compite, de igual forma, en estas se mueven unas fuerzas externas que son importantes porque suelen afectar a todas las compañías del sector.

En los sectores industriales Porter (1982), expone que la intensidad competitiva en los sectores industriales depende de las cinco fuerzas competitivas que en ellos confluyen, la intensidad de las mismas son diferentes en cada sector y su fuerza combinada determina el potencial de utilidades de cada sector¹¹.

Según Porter (1982) en los sectores industriales las cinco fuerzas competitivas se ven reflejadas en: la entrada o posibilidad de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, y la rivalidad entre los competidores actuales. “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial en donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerza o influir en ellas para sacarles provecho”¹²

En la gráfica siguiente se puede ver cómo interactúan las cinco fuerzas que impulsan la competencia en los sectores industriales.

¹⁰ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 13 reimpression. Mexico CECSA 2006, p. 12

¹¹ Ibid, p. 12

¹² Ibid, P. 12

Figura No. 2 Fuerzas que impulsan la competencia en los sectores industriales



Fuente: Porter (1982)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa¹³.

Competitividad: el termino competitividad tiene sus orígenes en el concepto ingles *Competitiveness*, que significa capacidad de competir, o rivalidad para la consecución

¹³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. Mexico: Pearson Educación, 2008, p. 13

de un fin. También podemos abordar la competitividad desde el punto de vista macroeconómico como: la capacidad de las empresas para competir en los mercados y con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer”.¹⁴ La competitividad será vital en esta investigación por que la empresa deberá ser competitiva en un mercado cada vez más hostil.

Ventaja Competitiva: Para la empresa sus ventajas competitivas deben ser claramente definidas y explotadas al máximo, para con ella conservar su posición de liderazgo; la ventaja competitiva se define como todo lo que se hace bien y que diferencia a una empresa especialmente de la competencia, según Fred David, el objetivo de una planeación estratégica es alcanzar y conservar dicha ventaja.¹⁵

Oportunidades : se refiere a acontecimientos, variables, o tendencias en el entorno, que se presentan como favorables para hacer algo y que de alguna forma pueden beneficiar a una organización, por estar por fuera de ellas y de su control son variables externas o independientes. Como principio básico de la planeación estratégica se plantea que deben ser aprovechadas.¹⁶

¹⁴ BERUMEN, Sergio. y PALACIOS, Octavio. Competitividad, Clusters e Innovación. Mexico: Trillas, 2009, P. 11

¹⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008, p. 8

¹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. Mexico: Pearson Educación, 2008, p. 11

Amenazas: Son aquellos acontecimientos, variables, o tendencias en el entorno, que pueden ser potencialmente negativos para la organización. Al igual que las oportunidades se encuentran en su entorno y por fuera de la organización, según los principios de la planeación estratégica se debe reducir el impacto de las amenazas formulando estrategias.¹⁷

Fortalezas: son aquellas características o variables internas de una organización y que presentan una diferencia positiva con relación a su entorno, las fortalezas son variables que una organización si puede controlar¹⁸. En este aspecto la empresa deberá aprovechar y explotar sus fortalezas para marcar diferencias con sus competidores, así mismo aprovecharlas para minimizar riesgos o amenazas del medio ambiente.

Debilidades: Son todas aquellas características, que de algún modo se presentan como negativas y poco beneficiosas para una organización, estas pueden ser por diferencias tecnológicas, financieras, de posición de mercado, por el desempeño de sus empleados o habilidades gerenciales. Las debilidades se procuran reducir, y convertirlas en posibilidades de mejora¹⁹.

¹⁷ Ibid, p. 11

¹⁸ Ibid, p. 11

¹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. Mexico: Pearson Educación, 2008, p. 11

Globalización: cada vez más este fenómeno se presenta en la realidad y en el pensamiento, llevando a que se generen desafíos en todo nivel²⁰. Para la empresa debe ser importante entender este fenómeno, dentro del trabajo se contemplará por que Colombia acaba de iniciar tratados de libre comercio, que de alguna forma abren más las puertas de la internacionalización de la economía y por ende a la globalización.

TIC'S: Las tecnologías de la información y comunicación en una empresa que presta servicios de tecnología son vitales, es por ello que para este estudio, siempre serán tomadas en cuenta.

Calidad: Para efectos del estudio que se realizará, se utiliza el concepto de calidad en el servicio²¹, ya que esta es una empresa de servicios y lo que entrega a los clientes son intangibles, que deben redundar en satisfacción o insatisfacción del cliente, además estas satisfacciones o insatisfacciones son muy subjetivas, debido a la naturaleza de lo que se entrega. La idea es que siempre exista satisfacción con el servicio que se presta y en caso de que existan quejas, estas sean atendidas oportunamente.

Productividad: La productividad se entiende cómo la capacidad de utilizar la menor cantidad de recursos, en la producción de la mayor cantidad de productos o

²⁰ IANNI, Octavio. Teorías de la Globalización. 4 ed. Mexico: Siglo 21 editores, 1999.

²¹ DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. España, Díaz de Santos editores, 1989

servicios²², esto sin embargo debe ser cuidadoso con la calidad, ya que lo que se debe pretender es evitar los desperfectos, los reprocesos y todo aquello que haga encarecer el servicio que la empresa presta.

Prospectiva: la prospectiva como la herramienta que permite impulsar el diseño del futuro y nos aporta elementos importantes a la planeación y toma de decisiones²³.

²² DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. España, Diaz de Santos editores, 1989

²³ MIKLOS, Tomas, y TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva. 11 Reimpresión. Mexico: Editorial Limusa, 2000, p.57

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Sector renta de equipos audiovisuales

Para realizar el análisis sectorial de la empresa Plataforma Colombia Ltda., se utiliza el modelo de estrategia competitiva de Michael Porter (1982), en el cual se examinan las fuerzas que influyen en el sector, y se analiza el impacto que estas fuerzas ejercen sobre la empresa ya sean de carácter positivo o negativo.

El mercado de los servicios de renta de tecnología audiovisual ha vivido muchos cambios en los últimos veinte años, el auge por la utilización de equipos para el apoyo de presentaciones inicio con el uso de equipos básicos tales como proyectores de diapositivas, proyectores de acetatos y proyectores de opacos, estas tecnologías aunque eran muy útiles carecían de dinamismo, lo que llevo a que los fabricantes empezarán a ofrecer proyectores multimedia, mejor conocidos como Video Beam.

Con esta nueva tecnología era posible proyectar en tiempo real lo que un computador presentaba, esto iba muy de la mano, con el progreso en las tecnologías de software de presentación, ya que cada vez era más fácil realizar presentaciones dinámicas, animaciones y presentación de imágenes en movimiento. Inicialmente los proyectores multimedia eran muy complejos y grandes, como por ejemplo los proyectores de tres cañones, los cuales eran muy grandes, pesados, y además su resolución no era la ideal, de igual forma imposibilitaba la portabilidad de los mismos.

Posteriormente se avanzó en las tecnologías LCD (Liquid Cristal Display) y DLP (Digital Lighting Processing), que permitieron la portabilidad de los equipos, mejores resoluciones, disminución de espacio y peso de los equipos.

Acompañado de esto las presentaciones audiovisuales, han requerido sistemas de sonido, que han evolucionado en su fidelidad y calidad, así como también en la portabilidad de los mismos.

La conjugación de estos dos servicios audio y video, es lo que caracteriza una empresa que se encuentra en el sector de los servicios de renta de tecnología audiovisual, es decir los equipos técnicos base de un evento, ya que la mayoría de las veces siempre se requerirá mostrar algo (Video), y de igual forma se requerirá que se escuche lo que el presentador este diciendo (Audio), de acuerdo con la cantidad de personas asistentes deberá usarse un equipo específico de audio.

Adicional a los servicios básicos de audio y video, también es común que dentro del portafolio se puedan encontrar otros servicios de tecnología que son necesarios para un evento como por ejemplo: servicios traducción simultánea y sus equipos, alquiler de tarimas, carpas y estructuras, alquiler de computadores portátiles o de escritorio, impresoras, tabletas, pantallas ó televisores plasmas, lcd y led, sistemas de iluminación estacional o robóticas, entre otros.²⁴

²⁴ Tomado de entrevista con Director General de Plataforma Colombia Ltda.

En Santiago de Cali, se pueden encontrar desde personas naturales hasta un variado número de empresas que prestan este tipo de servicios de alquiler, para efectos del trabajo investigativo, nombrare las más representativas aparte de Plataforma Colombia Ltda, estas son: Apoyo Logístico S.A.S, Ayudas Audiovisuales de Colombia, Ayudas Audiovisuales a Tiempo S.A.

3.1.2 Competidores potenciales

Diferenciación del Producto: En el sector de renta de equipos audiovisuales, la diferenciación del producto se encuentra en las políticas que tiene la empresa para el manejo del servicio que le presta a sus clientes, son aspectos que hacen la diferencia los siguientes: Calidad y actualización de los equipos que se alquilan, puntualidad a la hora de entrega del equipo, limpieza y estética con la que se entregan los mismos, atención antes y durante la prestación del servicio de alquiler de los equipos, esto último es sumamente importante porque generar una relación de confianza entre el cliente y el proveedor puede lograr la diferencia entre un proveedor y otro, así como dificultar el ingreso y generar barreras de entrada para nuevos competidores.

Requisitos de Capital : Este es una barrera importante, porque adquirir equipos de tecnología, realizar el montaje empresarial y dar inicio a la comercialización, es costoso en este medio, sobre todo si se tiene en cuenta que el costo de buenos equipos de marca y con tecnología de punta, que sean confiables, es alto.

Curva de Experiencia y Aprendizaje : Para este sector la experiencia y el conocimiento de quienes ejecutan los servicios es fundamental para el éxito de las empresas, ya que se requiere de conocimientos técnicos y a la vez de dosis de creatividad, ya se relacionó en el punto de diferenciación, que el saber hacer es fundamental, adquirir la experiencia en el manejo de los equipos, estar actualizado constantemente, saber que es lo quieren los clientes es tarea de investigación, y practica constante, por tal razón la experiencia y el conocimiento son una barrera de entrada para nuevos competidores.

Acceso a canales de distribución: En el sector de la renta de equipos audiovisuales la comercialización se realiza por medio de dos canales: Directo e Indirecto, Directo es aquel en donde los clientes o usuarios finales hacen contacto con el proveedor, el Indirecto es donde se utilizan intermediarios tales como empresas organizadoras de eventos y los sitios en donde se hacen los mismos. Frente al primer caso no se configura ninguna barrera de entrada, sin embargo, frente al segundo existen empresas que tienen acuerdos y contratos con estos intermediarios, lo que dificulta el acceso y se convierte en barrera de entrada a ese mercado.

Política Gubernamental: en cuanto a normatividad es necesario cumplir con las normas contenidas en el código de comercio, cumplir con la seguridad social de los empleados y las normas tributarias y fiscales de la Republica de Colombia, sin embargo, es común encontrar empresas que se saltan alguna o todas estas normas, es lo que comúnmente se conoce como empresas de garaje o personas naturales que

adquieren uno o varios equipos y con ellos prestan los servicios, pero los mismos clientes cada vez se vuelven más estrictos y piden que los proveedores de este tipo de servicios cumplan con las normas que deben cumplir, de esta forma se configura una barrera de entrada para la competencia.

3.1.3 Competidores existentes

Crecimiento de la industria: el sector servicios en general ha experimentado en los últimos años un crecimiento del 12,1% en el periodo 2011 y del 10,8% en el año 2010²⁵ esto nos da a entender que este sector no se estanca y vive en un constante crecimiento, que impulsa a los competidores a abarcar mayor terreno y/o dinamizarse comercialmente en busca de nuevos clientes.

Costos fijos elevados: en este sector los costos fijos, están asociados con el costo del capital, o de la inversión que se requiere para obtener los medios de producción, es decir, los equipos y accesorios necesarios y un rubro importante está representado en el costo de la mano de obra necesaria, ante esto los empresarios del sector son muy cuidadosos y contratan personal operativo por temporadas y en ocasiones por días.

Barreras de Salida: frente a las barreras de salida encontramos que no hay mucha dificultad para salir en algún momento de la actividad, los activos pueden ser fácilmente negociables en el mercado, debido a que la empresa ofrece un intangible al

²⁵ Tomado de: Comportamiento del Sector Real de la economía – Supersociedades – Bogotá – Abril 2012

mercado, esto ayuda a no tener inventarios, salvo el de los equipos, el cual ya se anoto como de fácil venta en el mercado.

Restricción Gubernamental: el estado no impone ninguna restricción para poder terminar una empresa de este tipo, salvo el cumplimiento de toda la regulación, en cuanto a cumplimiento de contratos y compensaciones a que haya lugar.

3.1.4 Compradores

Los compradores de servicios de tecnología audiovisual se pueden dividir en dos grandes segmentos; el primero representado por los clientes directos o usuarios finales de los servicios, por ejemplo alguna empresa que requiera hacer un evento y necesite equipos audiovisuales. El segundo son los clientes indirectos o intermediarios, por ejemplo: Hoteles y centros de convenciones, como Hoteles Estelar, GHL Hoteles, Cadena Dann, empresas de BTL y organizadores de eventos, estos se caracterizan por ser intermediarios entre el cliente final y el prestador del servicio.

Poder de negociación de los compradores: Los compradores en especial los intermediarios, tienen un poder relativamente importante en este sector, en cuanto a que pueden colocar condiciones de pago, por ejemplo a crédito en periodos que van desde 30, 60 y hasta 90 días, también fuerzan a los proveedores a bajar sus precios para de esta forma obtener un mayor margen de utilidad.

El comprador intermediario desea por lo regular asegurar una utilidad que oscile entre el 20% y el 40%.

Costos de cambio: Para los clientes cambiar un proveedor no genera ningún costo considerable, ya que a no ser que se tenga un acuerdo o contrato con cláusula de compensación, el cliente podrá elegir otro proveedor de los demás existentes y que puede de alguna forma prestar un servicio similar.

Integración hacia atrás: en algunos casos los compradores, han resuelto en parte sus necesidades, adquiriendo equipos y tecnología, sin embargo, esto a su vez les genera a ellos costos y gastos, debido a que tienen que contratar personal exclusivo para el manejo de estos y en comparación con las empresas dedicadas a los servicios de tecnología audiovisual, su economía de escala es menor. Este tipo de integración es más bien utilizada como argumento al momento de suscribir contratos o renovar los mismos.

3.1.5 Proveedores

Entre los proveedores que participan en la cadena productiva de la prestación de los servicios de tecnología audiovisual podemos encontrar dos tipos, el primero se relaciona con los que venden y proveen de equipos a nivel nacional e internacional, y en segundo lugar están quienes de alguna forma soportan la prestación de los mismos, entre ellos la misma competencia.

Poder de negociación de los proveedores: por ser este un negocio basado en la renta de los equipos, las empresas dedicadas a prestar servicios de tecnología audiovisual, basan su negocio en poseer los equipos, en algunos casos estos equipos

son adquiridos directamente o por medio de créditos o leasing, pero en la mayoría de los casos la idea es ser propietario de los mismos y no depender de terceros al momento de prestar servicios a sus clientes. Los proveedores ejercen muy poca presión, ya que existe un sin número de proveedores de equipos a nivel nacional e internacional, de alguna forma solo colocan sus condiciones comerciales como formas de pago y de entrega de los mismos.

En cuanto al segundo nivel de proveedores que son los que soportan la prestación de los servicios, se observa el colegaje o ayuda entre los mismos competidores, es importante la realización de alianzas con proveedores especializados en la proveeduría de algún servicio, es común ver pequeños grupos conformados por el especialista en sonido, agrupado con algún buen proveedor de luces y a su vez con el aliado en proveer carpas y tarimas, esto conlleva a como se dijo anteriormente alianzas o pequeños grupos, pero no existe fuerza que genere el uno hacia el otro, porque esto está basado solo en alianzas comerciales informales y no contractuales.

3.1.6 Sustitutos

Más que hablar de sustitutos, se puede hablar de cambios en las tecnologías a usar, ya que independientemente de cualquier situación, un evento siempre requerirá de algún apoyo de tecnología audiovisual, frente a esta necesidad de cambio, las empresas que se dedican a prestar este servicio, están atentas a las llegadas de nuevas tecnologías, es por ello que por ejemplo: en el momento en que el uso de proyectores

de acetatos, desplazo el uso de los proyectores de diapositivas o filminas, se realizó la migración a esta tecnología y así sucesivamente hasta las que existen actualmente.

Propensión de los compradores a sustituir: Los compradores o usuarios finales, de alguna forma quieren disminuir costos en su operación y es común ver que cada vez más adquieren sus equipos para realizar sus presentaciones o eventos, sin embargo, en algunos casos es preferible dejar la responsabilidad de la operación tecnológica de un evento, en manos expertas.

Tabla No.1. MATRIZ ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

			--	-	N	+	++	
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA *Diferenciación del Producto *Requisitos de capital *Curva de experiencia *Acceso a canales de distribución *Política gubernamental	BAJA ALTO ALTO BAJA BAJA		X X		X X	x	MUY ALTA BAJA BAJA ALTA ALTA
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	*Crecimiento de la industria *Costos fijos elevados *Barreras de salida *Restricción gubernamental	RAPIDO BAJAS BAJAS NINGUNA		X		X	X X	LENTO ALTO MUY ALTO MUY ALTO
COMPRADORES	*Poder de negociación *Costos de cambio *Integración hacia atrás	ALTO ALTO BAJA		X X		X		BAJO BAJO ALTO
AMENAZA DE SUSTITUTOS	*Propensión de los compradores a sustituir	GRANDE		X				PEQUEÑA

Fuente: Elaboración Propia

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Realizar el análisis del entorno o macroambiente de la empresa es fundamental, para la formulación de un plan estratégico, este análisis permite ver cuáles son las fuerzas de cambio en cuanto a lo tecnológico, económico, político, social, legal, este ejercicio lleva a identificar la situación actual del medio ambiente y de qué forma podría cambiar o mantenerse en un futuro cercano.

3.2.1 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos juegan un papel muy importante en el desarrollo de cualquier empresa, y mucho más cuando en esta tecnología se apoya la prestación de los servicios que entrega a sus clientes. Por tal razón es importante estudiar el entorno tecnológico y sus implicaciones para la empresa.

De igual forma hay que destacar que cada día la tecnología avanza a una velocidad mayor y que de esta forma se pueden ver los avances en nuevos productos y servicios tecnológicos. Los canales de telecomunicación son vitales para el progreso de la sociedad y de las empresas, poder estar comunicado permanentemente con el mundo, ha pasado de ser un lujo a una necesidad innegable.

Tabla No. 2. Matriz Análisis de variables del entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Acceso a los canales y servicios de telecomunicaciones	O				X
Disponibilidad de proveedores de equipos	O				X
Nuevas formas de presentación digital	O				X
Disminución de los costos de la tecnología	O				X
Avances en los desarrollos de software	O				X

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Entorno Económico

Las variables económicas son fundamentales en el entorno de cualquier organización, por ello en el análisis del entorno económico, se revisaran las variables como la tasa de cambio y su comportamiento, ya que las compras de activos nuevos, generalmente se hacen en el exterior y por consiguiente una buena relación peso dólar beneficia a la empresa, las políticas de impuestos, el acceso a la financiación externa y las tasas de interés.

Para una empresa el éxito no solo radica en tener un buen nivel de ventas, unos clientes fieles, unos balances positivos, sino que también se ha vuelto necesario, tener una vida financiera que le permita el acceso al crédito para solventar necesidades puntuales, y poder realizar inversiones que le permitan crecer.

Tabla No. 3. Matriz Análisis de variables del entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Revaluación del peso	O				X
Impuestos al comercio	A	X			
Impuestos a las importaciones	A	X			
Acceso a la financiación externa	O				X
Tasas de interés bajas	O				X

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Entorno Social

Los aspectos sociales tienen una repercusión directa en cualquier empresa, diariamente la sociedad vive fenómenos que impactan directamente sus actividades aquí se revisarán aspectos como: el nivel educativo y de formación de la gente, la seguridad, el fenómeno del desempleo y el conflicto interno. Actualmente la seguridad ciudadana se ha venido afectando por causas como el desempleo, la migración del conflicto rural a las grandes urbes, entre otros.

Durante los últimos gobiernos la política educativa se ha enfocado en fortalecer la calidad y el acceso de forma gratuita en sus niveles básicos a todos los colombianos, para que las personas adquieran competencias, que les sean útiles en el mañana y que a las empresas lleguen personas capaces de servirle de manera adecuada²⁶.

Tabla No. 4 Matriz Análisis de variables entorno social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Inseguridad	A		X		
Nivel educativo	A	X			
Desempleo	A	X			
Conflicto interno	O				X
Competencia desleal	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

²⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA, Educación de Calidad el camino para la prosperidad, Nov de 2010.

3.2.5 Entorno Político

Los aspectos políticos influyen de manera directa en todas las actividades empresariales, un ambiente de estabilidad política, en donde exista respeto por la democracia y sus instituciones, genera estabilidad comercial y empresarial, de igual forma si a esto se le pueden sumar los esfuerzos por lograr la paz y terminar el conflicto interno, las actividades empresariales serán más prosperas. Por otra parte en la política siempre se ha vivido un ambiente de corrupción, un cambio en este fenómeno beneficiaría más la libre competencia y el desempeño de las obras estatales.

Actualmente el país ha dado inicio a los famosos diálogos de paz, con la intención de dar fin a 60 años de conflicto interno, situación que de llegarse a dar, podría servir para que grandes recursos y vidas que se destinan a la guerra, puedan ser destinados al verdadero progreso de este país.

Tabla No. 5 Matriz Análisis de variables del entorno político

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Estabilidad Política	O				X
Proceso de Paz	O			X	
Corrupción en los contratos estatales	A		X		
Conflictos con otros países	O			X	

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6 Entorno Legal

Los aspectos legales ocupan un lugar importante en el entorno de una empresa, le aportan confianza al inversionista y en estos aspectos Colombia promueve la inversión empresarial con una estabilidad jurídica constante, así como la promoción de nuevas empresas, con leyes que faciliten su supervivencia y creación de empresas. En Colombia la actividad mercantil es supervisada por la superintendencia de industria y comercio, en cuanto a la actividad fiscal esta es regida por la DIAN, por otra parte, las cámaras de Comercio son de vital importancia, ya que ellas son las encargadas por el estado de realizar el registro mercantil y promover la actividad empresarial en cada región del país.

Tabla No. 6. Matriz Análisis de variables del entorno legal

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Régimen Laboral colombiano	O				X
Trámites para el establecimiento comercial	O				X
Normas y Políticas de Calidad	O				X
Estabilidad del marco legal	O				X
Liberación del mercado via TLC'S	A		X		
Normatividad para el desarrollo comercial	O				X

Fuente: Elaboración Propia

3.2.7 Análisis de Variables claves del entorno

En la Tabla No.7 se presenta el análisis de las variables por cada uno de los entornos.

Tabla No.7. Matriz de Análisis de variables claves del entorno

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Tecnológico				
Acceso a los canales y servicios de tele-comunicaciones	Los canales de telecomunicación, son el medio por el cual se posibilita la transmisión y recepción de información desde el interior de la empresa y hacia el exterior de la misma, así como desde el exterior hacia el interior de la empresa. Dentro de estos canales se encuentra los servicios de Voz (telefonía análoga, digital fija y móvil) y Datos (Internet y redes LAN y Wi-Fi)	En aumento: La disponibilidad de canales de comunicación de voz y datos en Colombia se ha masificado en los últimos años, en las principales ciudades del país y en especial la ciudad de Cali, se pueden encontrar diversidad de proveedores con diversidad de características. En Colombia la cobertura en Telecomunicaciones ha pasado de ser un país con una cobertura mínima en telecomunicaciones a llegar al 100 % de las grandes ciudades y municipios del país. Fuente: www.mintic.gov.co	Positivo: Una buena capacidad de comunicación es importante para que la empresa, pueda tener comunicación hacia el exterior, poder contar con la facilidad de comunicación con un cliente o un proveedor mediante las ya masificadas herramientas como el correo electrónico, una llamada telefónica o vía celular, le proporciona competitividad y facilita el trabajo.	0
Disponibilidad de Proveedores de Equipos de Tecnología	Encontrar quien suministre los equipos base con que se prestan los servicios es fundamental, de igual forma establecer con ellos acuerdos comerciales que faciliten la disponibilidad de los equipos, y formas de pago; estos equipos son : Proyector multimedia (Video Beam), pantallas, Equipos de sonido, parlantes, consolas, micrófonos, computadores portátiles y de escritorio, luces led, así como también cableado y accesorios como conectores y otros requeridos para la prestación de un adecuado servicio.	En aumento: Existe una buena diversidad de proveedores locales, nacionales y también internacionales, la tendencia es de que cada vez los avances tecnológicos están mas cerca y mas rápido que hace unos años. Por ejemplo hace aproximadamente 5 años la empresa contaba con solo 2 proveedores de tecnología, actualmente cuenta con cerca de 30 proveedores nacionales e internacionales. Fuente: archivo Plataforma.	Positivo: Poder contar con proveedores que ofrezcan lo ultimo en tecnología y que a su vez se puedan establecer acuerdos comerciales, es importante, ya que se pueden mejorar constantemente la prestación de servicios y la satisfacción de los clientes o usuarios finales de los servicios.	0

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Tecnológico				
Nuevas formas de presentación Digital	Son las innovaciones en cuanto a nuevas formas de realizar presentaciones en público, incluye la tecnología en cuanto a ayudas audiovisuales se refiere y el apoyo técnico que se utiliza.	Creciente: En la década de los 90's se masifico el uso de retroproyectores de acetatos y proyectores de diapositivas, fue en la primera década del siglo XXI, en donde el Proyector multimedia o mejor conocido como Video Beam, se apodero de las aulas y cada vez su uso se masifico en todo tipo de presentaciones, actualmente la demanda esta inclinándose hacia el uso de medios que permitan interactividad y el uso en espacios abiertos, esto en cuanto al apoyo visual, en el apoyo de audio los avances se inclinan hacia el uso de equipos de alta gama y fidelidad , también se está volviendo común el apoyo con luces de tipo led y computadores con procesadores múltiples.	Positivo: Se debe estar muy atento a estos cambios de tendencias, ya que esto va a definir la demanda de los consumidores de servicios de renta de equipos audiovisuales., esto quiere decir que constantemente se deben estar haciendo inversiones en nuevos equipos que incluyan la tecnología demandada por los consumidores, también que se debe estar atento a los cambios y avances en la tecnología para de ser posible adelantarse a los mismo.	0

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Económico				
Revaluación del peso	La Revaluación se define como el fenómeno por el cual la tasa de cambio de una unidad monetaria nacional en un periodo de tiempo es mayor que otra unidad extranjera	Creciente: En Colombia en los últimos años se ha vivido un fenómeno de apreciación del peso frente al dólar, su tendencia a la baja ha pasado de un valor de \$2,968 en febrero de 2003 al valor actual de \$1,819, comportándose como la moneda con mas apreciación frente al dólar en el mundo. Fuente: www.banrep.gov.co	Positivo: Una mayor apreciación del peso frente al dólar, siempre beneficiará a la empresa, ya que los activos productivos de la empresa, son adquiridos en mayor parte en el exterior, entonces al tener que pagar menos por los mismas unidades se obtiene un beneficio económico.	O
Impuestos al comercio	Los Impuestos son los gravámenes que establece el gobierno nacional y recaen sobre el patrimonio de las personas y/o empresas, así como el consumo de los bienes y servicios, los Impuestos pueden ser directos o indirectos. Los Directos son aquellos que recaen o su base es el ingreso o el patrimonio de las personas jurídicas o naturales, Los impuestos indirectos son aquellos que se gravan en el consumo de los bienes y servicios como el IVA, Reteica, Impuestos de Timbre y Contribuciones especiales como el 4 x mil.	Creciente: Los impuestos en Colombia han disminuido para los empresarios, por ejemplo el impuesto de renta para las empresas disminuyó del 35% a un 33%, se ha unificado el IVA en 3 tarifas (0,5,16 %), aunque hay una disminución en estas cifras, la carga impositiva del país sigue siendo alta. Fuente: www.mincomercio.gov.co	Negativo: Los impuestos siempre serán una variable negativa para las empresas, ya que limitan la capacidad de compra de las personas y a las empresas les genera un socio directo del 33%. Para la empresa su repercusión es negativa por que algunos competidores no facturan legalmente evadiendo el IVA y otros impuestos, lo que la pone en posición de desventaja frente a este tipo de competidores.	A

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Económico				
Acceso a financiación externa	Se entiende como financiación externa, como la posibilidad de obtener recursos monetarios, para inversión o gasto por un entidad externa a la empresa.	Creciente: Los canales de financiación en Colombia son muy variados y varían según la línea de crédito a utilizar, de igual forma el gobierno también tiene líneas de crédito especializadas. Fuente: asobancaria	Positivo: Para la empresa es fácil acceder a financiación externa, ya que ha manejado correctamente sus obligaciones financieras en el pasado y además de eso tiene buenas relaciones con sus entidades financieras.	0
Tasas de Interés Bajas	Las tasas de interés, son el valor que se pacta pagar por el dinero que se presta a alguien en un periodo de tiempo, las tasas de interés son establecidas regularmente por las leyes del mercado, cuando hay mucho dinero las tasas bajan y cuando hay poco las tasa suben.	Disminución: Actualmente en Colombia se vive un panorama de baja en las tasas de interés, por el momento el banco de la republica estableció la tasa de interés del mercado en 3,25 %, este valor a principios de año se ubicaba en 4,5 %. Facilitando de esta forma el acceso al crédito y por consiguiente un menor valor del dinero en el mercado. Fuente: www.banrep.gov.co	Positivo: Para Plataforma Colombia Ltda. la disminución en las tasas de interés es un fenómeno que le favorece, ya que sus créditos tenderán a bajar y la posibilidad de una mayor financiación externa para emprender nuevos proyectos es mayor.	0

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Social				
Nivel de educación	EL nivel educativo, esta asociado con la capacitación y culturización de las personas de un país, de igual forma cuando existe un nivel educativo alto, se traduce en altos niveles de desarrollos e innovación tecnológica	Creciente: La educación en Colombia desde el año 2012 es gratuita hasta los niveles de educación primaria y bachillerato, la cobertura en la educación superior ha pasado del 36% en el 2010 , a 40% en el 2012, de igual forma el analfabetismo ha pasado en el mismo periodo de tiempo del 6,3% al 5,8%. Fuente: www.mineducación.gov.co, DANE	Positivo: Una alto nivel de educación en la población, se traduce en mano d eobra capacitada para laborar, la empresa ha pasado poco a poco a tecnificar sus cargos, esto gracaís a que hay en el mercado laboral personas con un mayor grado de educación.	O
Conflicto interno y sus consecuencias	Colombia lleva mas de 50 años soportando un conflicto interno, que enfrenta el estado al grupo narcoterrorista de las FARC, esta situación conlleva un problema social y económico muy grande que afecta directa e indirectamente a toda la sociedad, limitando el comercio, generando problemas de desplazamiento, y de seguridad.	Disminución: Las consecuencias del conflicto interno se aproximan según los estudios a 3000 muertes al año, se han desplazado de las áreas rurales a las ciudades cerca de 3'500.000 personas y la perdida de 6 millones de hectáreas en manos de los criminales, el costo de este conflicto para el estado ha pasado del 2% del PIB en el año 1990 a el 6% del PIB. Fuente: el impacto economico del conflicto interno, salomon kalmanovitz.	Negativo: La sensación de inseguridad limita el crecimiento industrial y comercial de las empresas, para Plataforma Colombia, el conflicto interno golpea directamente la inseguridad que puede presentar en algunas zonas en donde presta sus servicios.	A

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Político				
Estabilidad política	La estabilidad política se relaciona con el bajo riesgo de cambios en la política estatal, el respeto de la democracia, la ausencia de golpes militares, el respeto por los poderes establecidos. Un clima de inestabilidad política puede perjudicar la capacidad de una región o país para atraer inversiones.	Estable: Gracias a la estabilidad política y respeto por la democracia que existe en Colombia, se ha logrado captar en los últimos años mas IED, en el año 2011, fue el quinto con mayor en el mundo. Según informe de la ONU es el quinto mas competitivo del mundo. De igual forma en Colombia se respeta la independencia de poderes ejecutivo, legislativo, y jurídico. Fuente: portafolio abril 15 de 2012	Positivo: La estabilidad política le aporta mayor confianza inversionista a los socios de la empresa, esta credibilidad se ve reflejada en las reinversiones de capital que se hacen año a año.	O
Corrupción en la contratación estatal	La corrupción en la contratación estatal es un problema que afecta las posibilidades de contratación de las empresas con el estado, de igual forma aumenta el costo de las transacciones públicas y la eficiencia en el uso de los recursos. En la opinión de los empresarios, la corrupción es el factor que más dificulta la competitividad para las empresas privadas colombianas, según datos del estudio Doing Business 2012 , del Banco Mundial.	Creciente: En Colombia según el estudio de transparencia por Colombia indica la percepción de corrupción en el país es de 81% año 2012, frente a 78,2% en 2010, esto es significativamente grave, ya que lleva a concluir que cada vez mas los empresarios están más convencidos que para acceder a la contratación oficial, se deben realizar prácticas corruptas. Fuente: Informe transparencia por Colombia 2012	Negativo : La empresa no ve conveniente la contratación con el estado y deja en manos de terceros la posibilidad de acceder a contratos con el estado , es decir, acceder a ellos mediante intermediarios, que se llevan en parte la mejor parte del negocio.	A

Variable	Definición	Justificación/Tendencia	Repercusión	O/A
Escenario Legal				
Normatividad para el desarrollo comercial	El ejercicio de las actividades comerciales es regido por la legislación comercial, que imparte las reglas de los comerciantes y los consumidores.	Estabilidad: En Colombia en los últimos años se ha reforzado y reformado la legislación comercial, se han creado el estatuto del consumidor, se la ha dado vida a leyes sobre creación de nuevas empresas e incentivo a la creación de nuevos empleos, lo que redundará en un mejor escenario para la práctica de la actividad empresarial. Fuente: www.dinero.com	Oportunidad: El mantener unas reglas de juego claras, es importante para la empresa, porque no está inmersa en una inestabilidad jurídica, que haga cambiar las reglas de juego, de igual forma se ha beneficiado por ejemplo con disminución de impuestos vía creación de empleo, entre otros.	O
Liberación del mercado vía TLC'S	Los tratados de Libre Comercio son acuerdos que realizan los países para, que el comercio entre sus naciones se dinamice y se puedan aprovechar las potencialidades del uno y del otro	Creciente: En Colombia en los últimos 12 años, se han venido promulgando acuerdos de libre comercio con una gran variedad de países, así como de todo tipo, se pueden nombrar TLC'S con Chile, USA, Unión Europea, Corea del Sur, entre otros. Fuente: www.dinero.com	Amenaza: El tener las puertas abiertas para que compañías del exterior vengan a hacer competencia siempre será una amenaza, que se deberá combatir, por ahora no hay ninguna amenaza latente, pero en un futuro y con las condiciones firmadas por el gobierno, es posible que compañías extranjeras puedan abrir sucursales en el país e iniciar operaciones que generen competencia.	A

Fuente: Elaboración Propia

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING)

3.3.1 Introducción

Para efectos de la realización de este trabajo, se han elegido tres organizaciones teniendo en cuenta el renombre y capacidad operativa, debido al tipo de estudio se dificulta la obtención de los datos, ya que se supone por parte de la competencia, el mal uso y/o espionaje de información, sin embargo, es posible obtener información pública, como la alojada en el sistema de información de la cámara de comercio, internet, y un proceso de entrevistas telefónicas que fue posible realizar.

El Benchmarking es un proceso sistemático, que tiene como objetivo evaluar los bienes y servicios, procesos de trabajo de las organizaciones consideradas como representantes de las mejores prácticas y tiene como objetivo realizar mejoras en la propia organización.²⁷

Las organizaciones que se tomaron en cuenta para la realización de este trabajo son: Apoyo Logístico S.A.S, Ayudas Audiovisuales de Colombia, Ayudas Audiovisuales a Tiempo, todas ellas con presencia en la ciudad de Cali.

3.3.2 Análisis descriptivo de la competencia

²⁷ Benchmarking, Michel J. Spendolini, 2005

APOYO LOGÍSTICO S.A.S

Empresa, con amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado de renta de equipos audiovisuales, fue constituida en el año 2000, se especializo inicialmente en el alquiler de ayudas audiovisuales para congresos y seminarios, así como en la realización de presentaciones en powerpoint y videos corporativos, actualmente su enfoque es en la renta de equipos de proyección, computadores y sonido.

Su mercado principal son los eventos empresariales, contratados directamente por los organizadores de eventos, en cuanto a su presencia en Hoteles y Centros de convenciones, solamente ofrece sus servicios en el Hotel Obelisco, ubicado en el oeste de Cali.

Su planta de personal la componen alrededor de 6 personas, entre personal administrativo y asistentes técnicos.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA LTDA.

Empresa fundada en el año de 1998, se especializa en el alquiler de equipos audiovisuales como video beam, telones, computadores portátiles y sistemas de sonido pequeños, se ha especializado en alquiler de este tipo de equipos a instituciones educativas, no tiene presencia en ningún hotel reconocido de la ciudad, sin embargo, atiende servicios en hoteles pequeños de la ciudad.

Como complemento a su actividad comercial de renta de equipos, también ofrece el servicio de venta de equipos de proyección, y mantenimiento de los mismos.

Su planta de personal está compuesta por 8 personas y aproximadamente 5 empleados temporales u ocasionales.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Esta compañía fue fundada en el año 2000, y se especializa en el alquiler de equipos para eventos como Proyectoras, Computadores Portátiles, equipos de sonido, así como también elementos varios como sillas y mesas, de igual forma también prestan el servicio de alquiler de equipos para oficinas en la modalidad de largos periodos es decir, mayores a 1 día.

Es reconocida en la ciudad por atender dos grandes Hoteles como lo son: Hotel Dann Carlton y el Hotel Granada Real.

Su planta de personal está compuesta por 10 personas y cerca de 6 personas temporales.

Tabla No. 8 Matriz de análisis descriptivo de la competencia

APOYO LOGISTICO S.A.S	AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA LTDA.	AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO
- Fundada en el año 2000 - Se especializa en el alquiler de equipos de proyección, computadoras, y sonido para conferencias. - como cliente importante tiene al Hotel Obelisco. - Planta de personal de alrededor de 8 personas.	- Fundada en el año 1998 - Esta dedicada al alquiler de equipos de proyección, computadores, y sonido. - También se dedica a la venta de equipos. - No tiene presencia permanente en sitios de eventos u hoteles. - Planta de personal compuesto por 8 personas y aproximadamente 5 empleados temporales.	- Fundada en el año 2000 - Esta dedicada al alquiler de equipos de proyección, computadores, y sonido. - Tienen una unidad de negocio enfocada en el alquiler de equipos de oficina. - Atiende dos grandes hoteles (Dann Carlton y Granada Real). - Trabajan de manera directa 10 personas y 6 personas de forma temporal.

3.3.3 Factores claves de éxito

3.3.3.1 Capacidad Operativa

En cuanto a la Capacidad Operativa se relacionan aspectos como, la capacidad de movilidad para la prestación de los servicios, capacidad en cuanto a cantidad de equipos, personal técnico, lo que posibilita a los clientes la entrega de los servicios que estos demandan.

APOYO LOGÍSTICO

El transporte de sus servicios lo realiza en un vehículo camioneta, propiedad de la empresa, cuenta con 4 asistentes técnicos para el manejo de los equipos, en cuanto a los equipos para la prestación de los servicios, se relacionan proyectores de mediana (3000 lumens) y alta luminosidad (5000 lumens), computadores portátiles y sistemas de audio para conferencia con capacidad de 500 personas máximo.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Cuenta con un vehículo tipo automóvil, con el que se desplazan a entregar los servicios que demandan los clientes, cuando es necesario subcontrata el servicio de transporte ya sea en taxis o en camioneta, cuenta con 4 asistentes técnicos y 5 técnicos en la modalidad temporal, cuenta con una gran variedad de equipos de proyección para eventos de tipo conferencia, pantallas de plasma y telones, computadores y equipos de audio para conferencia de hasta 200 personas.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Para la movilización y prestación de los servicios cuenta con 2 vehículos tipo automóvil, de igual forma subcontrata un camión o camioneta dependiendo del volumen que requiera transportar, su personal técnico está compuesto por 6 personas fijas y 6 temporales, sus equipos están actualizados con equipos de alta y mediana luminosidad, equipos de audio para conferencia hasta 1000 personas y pequeñas presentaciones musicales.

3.3.3.2 Control logístico y administrativo

Este factor tiene que ver con las herramientas administrativas con que cuenta cada empresa, para el control administrativo y logístico de su negocio, es común aquí encontrar ayudas tecnológicas y de procesos, que ayuden en las labores de control de inventarios, control de servicios prestados, facturación y los procesos comerciales con los clientes.

APOYO LOGÍSTICO

En cuanto al control logístico este es llevado en tablas de Excel electrónicamente e impresas, en donde se relacionan los servicios que se prestan y los inventarios de equipos son realizados manualmente, la facturación se realiza de forma sistematizada en un paquete contable de CGUNO, no manejan ningún ERP, por lo tanto las cotizaciones se hacen manualmente en Word y son enviadas vía correo electrónico o físicas cuando es necesario.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Al igual que en el anterior caso, se utilizan tablas de Excel y apuntes manuales en tableros borrables, la salida de equipos se controla con remisiones que tienen un consecutivo y que se diligencian manualmente, la facturación es de tipo manual apoyada en Excel, no cuenta con una ERP que administre y gestione el negocio.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Se apoya en un calendario electrónico sistematizado que es compartido por el personal administrativo, no cuenta con un ERP para la gestión del negocio, los procesos de contabilidad y facturación están sistematizados en CGUNO, los inventarios son controlados por una persona que se apoya en tablas dinámicas de Excel.

3.3.3.3 Estrategia comercial y de mercadeo

Aquí nos ocuparemos de conocer el enfoque comercial de las empresas y las posibles estrategias que manejan en cuanto a la consecución de nuevos clientes y el manejo de los actuales

APOYO LOGÍSTICO

Después de perder las cuentas significativas Hotel Intercontinental y Hotel Torre de Cali, se dedicó a defender sus clientes fieles como lo son el Hotel Obelisco y algunos organizadores de eventos, se puede inferir que está enfocado en la prestación de un muy buen servicio a estos clientes y en la satisfacción de sus demandas, se dedica a darse a conocer mediante el directorio telefónico, su página web y el voz a voz con sus clientes habituales.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Se ha enfocado en el suministro de sus servicios en las entidades educativas, para lo cual se contacta directamente con este tipo de clientes y procura explotar su portafolio con estos clientes.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Su enfoque está en la atención de la cuenta del hotel Dann Carlton, en donde presta la mayor parte de sus servicios, allí mismo multiplica sus servicios al exterior, aprovechando la satisfacción de los usuarios finales, últimamente ha incursionado en la prestación de sus servicios en fiestas y eventos sociales.

3.3.3.4 Innovación

La innovación se refiere a la entrega de nuevas soluciones a los clientes, va muy de la mano con el ofrecimiento de equipos con tecnología de punta y valores agregados que afiancen la relación con los clientes.

APOYO LOGÍSTICO

Se esfuerza en entregar equipos actualizados a los clientes, con capacidad de conexión inalámbrica, así como equipos con posibilidad de interactividad.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Las innovaciones se presentan mayormente en el portafolio de venta de equipos, se ofrecen innovaciones de tecnología de punta con equipos de conexión inalámbrica, lentes de gran angular, e interactividad hombre-máquina. En cuanto a la renta de equipos no hay valores agregados que sobresalgan.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Al igual que en las anteriores empresas, las innovaciones se encuentran en las opciones que se entregan de nuevas tecnologías como conectividad inalámbrica e interactividad.

3.3.5 Prestigio y reconocimiento

El prestigio y reconocimiento, está relacionada con la buena imagen que tienen los clientes, proveedores y la competencia de la organización.

APOYO LOGÍSTICO

Se le reconoce su amplia trayectoria en el mercado, su buena capacidad de respuesta y la capacidad de ejecución.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Esta reconocida como empresa dedica a la renta de video beams y telones, así como la capacidad de venta de los mismos.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

Es reconocida en el mercado, por el cumplimiento en la entrega de los servicios, y la presencia en su cliente insignia el hotel Dann Carlton.

3.3.6 Know How

El “Know How”, se refiere al saber hacer, adquirido con la experiencia de los años de servicio, el personal calificado que tiene, y como con esto puede entregar servicios de calidad a los clientes.

APOYO LOGÍSTICO

Posee un personal calificado y con una muy buena experiencia, esto le permite tener una muy buena satisfacción de los clientes.

AYUDAS AUDIOVISUALES DE COLOMBIA

Aunque la rotación de personal ha sido un factor condicionante para mantener un muy buen nivel de conocimiento, se ha podido transmitir a los nuevos integrantes, esto ha ocasionado dificultades que se han podido sortear.

AYUDAS AUDIOVISUALES A TIEMPO

El conocimiento del mercado y de sus clientes ha sido bien mantenido durante el paso del tiempo y poseen un grupo de trabajo con buena experiencia y conocimiento de su trabajo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla No. 9. Matriz de perfil competitivo de las empresas líderes en el sector de la renta de equipos audiovisuales en la ciudad de Cali

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	APOYO LOGISTICO		A. A. DE COLOMBIA		A.A. A TIEMPO	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Capacidad operativa	0,20	3	0,6	3,5	0,7	3,8	0,76
Control logístico y administrativo	0,20	3,5	0,7	3	0,6	3,5	0,7
Estrategia comercial y de mercadeo	0,15	3	0,45	4	0,6	3,5	0,525
Innovación	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Prestigio y reconocimiento	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Know How	0,15	4,2	0,63	3,8	0,57	4,2	0,63
TOTAL	1,0	19,7	3,28	21,3	3,52	22	3,67

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 10. Matriz de perfil competitivo PLATAFORMA COLOMBIA LTDA

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	PLATAFORMA	
		Calificación	Ponderación
Capacidad operativa	0,20	3,8	0,76
Control logístico y administrativo	0,20	4,5	0,9
Estrategia comercial y de mercadeo	0,15	4,5	0,675
Innovación	0,15	4	0,6
Prestigio y reconocimiento	0,15	4	0,6
Know How	0,15	4	0,6
TOTAL	1,0	24,8	4,14

Como se observa en los resultados de la matriz de perfil competitivo, hay una gran diferencia en el valor que arroja la empresa Plataforma Colombia Ltda. , y esto es principalmente debido a que la empresa cuenta con un mayor control logístico y administrativo que la ha permitido marcar la diferencia en el sector, a su vez, también las actividades comerciales que actualmente esta desarrollando le han permitido posicionarse en el mercado y abarcar mayor espacio en él, y finalmente en menor medida las actividades de innovación realizadas, dan pie a que se marque la diferencia con sus inmediatos competidores.

3.4 ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis interno de Plataforma Colombia Ltda, se tendrá en cuenta las guías presentadas por Elizabeth Vidal (2004) en su libro Diagnostico Organizacional, para iniciar se realiza el diagnostico por procesos de la empresa.

3.4.1 Proceso Administrativo

Planeación

La empresa no tiene definidas claramente su misión y visión, esto debido a que no se ha realizado un trabajo formal de planeación estratégica, esto ha ocasionado que sus esfuerzos estratégicos solamente se concentren en la consecución permanente de nuevos negocios, sin tener en cuenta las variables internas y externas de la empresa.

Las áreas de la empresa son ajenas a una planeación estructurada y establecida formalmente, ya que solo se dedican a realizar lo que tienen establecido en el día a día.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir que la función principal de la empresa es vender sus servicios, lo segundo más importante es la prestación de los servicios.

Las personas con el conocimiento del negocio, es decir, el dueño y algunas con cercanía a él, tienen claro cuáles son los objetivos de la compañía, pero el resto del personal como los ejecutivos comerciales y sobre todo el personal del área operativa no, esto imposibilita que todo el personal de base tenga claro cuál es el rumbo de la empresa.

Tabla No. 11 Matriz Análisis de las variables internas: planeación

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La misión y la visión no están formalmente establecidas	D				X
Las metas y los objetivos no están claramente definidos	D				X
El personal no tiene claro el rumbo de la empresa	D				X
No se hace medición de los resultados	D				X
Inexistencia de un equipo de planeación	D				X

Fuente: Elaboración Propia

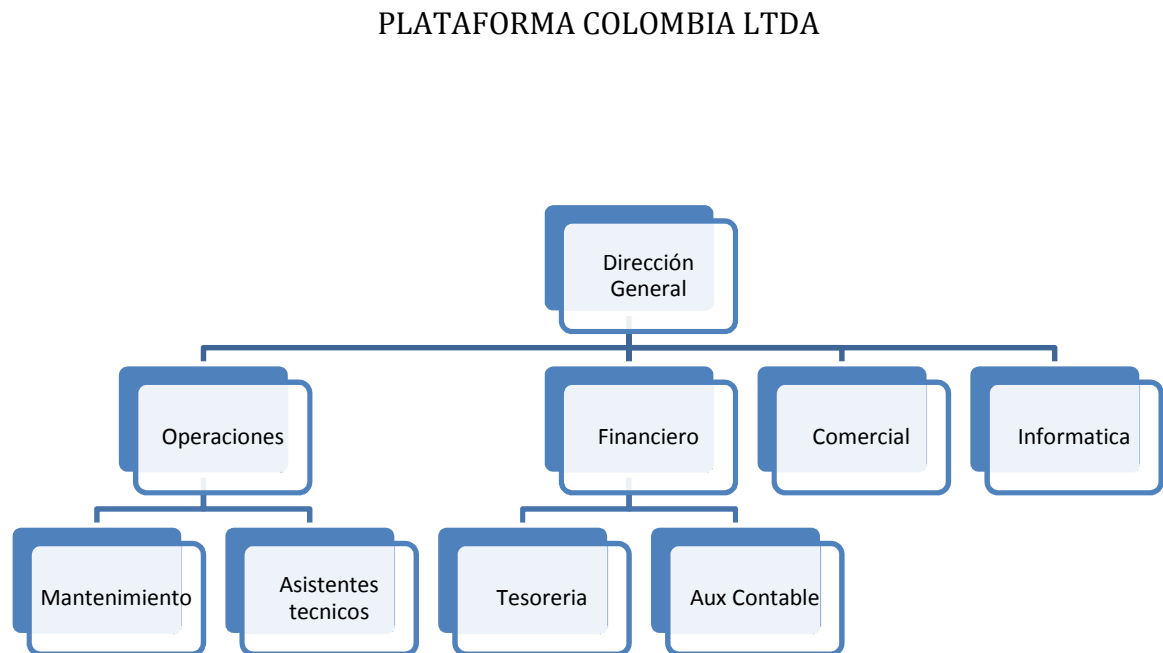
Organización

La empresa está organizada de una forma funcional, con una dirección general a la cabeza con cuatro departamentos a su cargo, Comercial, Operaciones, Financiero e Informática.

Los cargos establecidos actualmente son: el Director General; en el departamento de operaciones: Director de operaciones, Técnico de Mantenimiento, Asistentes Técnicos de eventos; en el departamento financiero: Director Financiero, Tesorera, Auxiliar Contable; en el departamento comercial, hay cinco vendedores que dependen

directamente de la dirección general, y en el departamento de informática, se encuentra un director de informática y un asistente de sistemas.

Figura No. 3 Estructura actual de la organización Plataforma Colombia Ltda.



Fuente: Plataforma Colombia Ltda.

La empresa ha establecido una serie de principios que inculca a sus empleados y que caracteriza la empresa frente a las demás como: puntualidad, respeto, honestidad, claridad y cumplimiento.

La estructura organizacional está claramente definida como lo muestra el organigrama, esto le permite ser funcional y competitiva, sin embargo, es necesario establecer objetivos estratégicos.

Aunque existe un manual de funciones dependiendo el cargo que se desempeñe, en muchas ocasiones y debido al enfoque de prestación de servicios es común que personal de otras áreas de apoyo al departamento operativo; esto genera retrasos en el cumplimiento de las funciones normales que deben realizar y hasta incumplimiento de las mismas. La empresa no cuenta con ningún tipo de asesoría externa.

Semanalmente se realiza un comité en donde los jefes de departamento discuten sobre la problemática general de la empresa e intentan resolver problemas, sin embargo, en muchas ocasiones las situaciones planteadas no tienen solución debido a que es común que los encargados no se responsabilicen de las mismas. Es común que las decisiones importantes las tome la gerencia general.

Tabla No. 12 Matriz Análisis de las variables internas: organización

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
El personal conoce el organigrama	F		X		
Los cargos están claramente definidos	F	X			
La estructura organizacional le permite ser funcional	F	X			
No hay objetivos específicos	D				X
La misión y la visión no están disponibles	D				X

Fuente: Elaboración Propia

Dirección

La organización es dirigida directamente por su propietario, quien toma las decisiones importantes y dirige los diferentes departamentos, en muy pocas ocasiones se genera una consulta hacia los funcionarios, lo que lo caracteriza como autocrático, de igual forma esto facilita la rapidez en la ejecución, y toma de decisiones.

Es muy común que se genere un clima de trabajo “pesado”, debido al estilo de la dirección, ya que las discusiones que se generan muchas discusiones, ya que en muchas ocasiones no son aceptadas por todo el personal.

El perfil de la dirección es profesional, en el área de la ingeniería, se caracteriza por llevar a un análisis profundo, las situaciones, que se pueden catalogar como complejas y críticas.

A pesar de la falta de una planeación estratégica, se pueden observar buenos resultados en lo económico, esto debido al conocimiento del mercado y la fuerte presión que se ejerce sobre el equipo de ventas.

Tabla No. 13 Matriz Análisis de las variables internas: dirección

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Gerencia poco participativa	D			X	
Rapidez en la toma de decisiones	F	X			
Perfil no administrativo	D			X	
Conocimiento del mercado	F	X			
Mal clima laboral	D				X

Fuente: Elaboración Propia

Control

La forma en que se evalúan los resultados y se controla la gestión comercial y operativa es mediante el sistema integrado de información SIIP, en él se pueden visualizar los cumplimientos de los presupuestos de ventas y el cumplimiento en cuanto a los tiempos de entrega.

Los presupuestos de ventas se realizan anualmente y se puede visualizar su cumplimiento diariamente y en tiempo real.

La gestión logística del departamento operativo también se puede visualizar en tiempo real y se pueden hacer ajustes sobre la marcha.

Aunque se cuenta con una herramienta muy poderosa para controlar la gestión comercial y logística, pilares para el funcionamiento de la empresa, estos no se usan como herramientas para realizar una planeación estratégica.

Tabla No. 14 Matriz Análisis de las variables internas: control

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Existe una herramienta para evaluar la gestión comercial	F	X			
Existe una herramienta para evaluar la gestión logística	F	X			
No se usan los datos para hacer planeación estratégica	D			X	

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Análisis de la cultura organizacional

La empresa se caracteriza por manejar una cultura organizacional basada en el cumplimiento de los compromisos con los clientes, la calidad y el hacer bien las cosas, respeto y buen trato hacia los clientes.

Permanentemente se está en la búsqueda de conseguir nuevos mercados, procurando ser los mejores, esto se inculca desde la dirección general, hacia todos los funcionarios.

Debido a que la empresa soporta permanentemente un caos, generado por los cambios constantes en la forma de prestar los servicios, los pedidos a ultima hora y los problemas logísticos que se generan en la prestación de los servicios, esto sumado a la presión que desde la dirección se infunde, el clima laboral en ocasiones se podría calificar como negativo.

Tabla No. 15 Matriz Análisis de las variables internas: cultura organizacional

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Búsqueda permanente de mejora	F	X			
Clima laboral negativo	D				X
Existencia de valores en el tiempo	F	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3 Análisis de la Gestión Comercial

La empresa maneja como mercado principal, el sector hotelero y de centros de convenciones, es allí en donde enfoca todos sus esfuerzos comerciales y operativos, este mercado se caracteriza por ser intermediarios entre el usuario final y la empresa, son los clientes que poseen los lugares en donde los usuarios finales (empresas, asociaciones y personas naturales) realizan la mayor parte de eventos.

Otro segmento identificado entre sus clientes es el sector corporativo, estos pueden ser industrias, asociaciones y/u organizaciones que requieren realizar un evento y requieren para tal fin el alquiler de equipos de audio y video.

Finalmente existe el segmento de empresas organizadoras de eventos, que son terceros contratados por los usuarios finales, para que manejen toda la logística alrededor de sus eventos.

La mayor demanda está claramente identificada en el sector de hoteles y centros de convenciones, porque es allí en donde se realiza el 60% de los servicios de alquiler de equipos, seguido de esto está el segmento de organizadores de eventos con un 25% y finalmente los usuarios finales con un 15%.

Los equipos que se alquilan en mayor cantidad son proyectores de video, sistemas de amplificación de sonido, micrófonos inalámbricos y computadoras portátiles.

En cuanto a las ventas como se anotó anteriormente, se realiza un presupuesto anual, el cual pretende superar las ventas del periodo inmediatamente anterior.

Los precios de los productos son fijados de acuerdo a los valores presentes en el mercado.

La promoción de la empresa, se hace por distintos medios, utilizando para ello: el directorio telefónico y sus páginas amarillas, pagina web, pauta en revistas de interés de los clientes objetivo, y visitas a los clientes potenciales.

De la misma forma en que se asigna un segmento a los clientes, se asigna un vendedor a cada segmento de clientes.

Tabla No. 16 Matriz Análisis de las variables internas: gestión comercial

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Existe un presupuesto de ventas	F		X		
Los clientes se encuentran segmentados	F	X			
Los precios se fijan de acuerdo al mercado	D			X	
Promoción	F	X			
Canal de distribución	F	X			
Los clientes tienen vendedores dedicados	F	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.4.4 Análisis de la Gestión Logística

Los procesos logísticos se refieren a la forma en que se llevan los servicios solicitados por los clientes al sitio, en donde éste los demanda, la logística incluye variables que tienen que ver específicamente con recursos como: tiempo, personal, equipos, movilización.

Para la prestación de los servicios de alquiler de equipos de audio y video, es indispensable el talento humano, este debe estar capacitado en cómo prestar óptimamente el servicio al cliente, debido a una alta rotación de personal técnico, se experimentan casos de desconocimiento, que llevan a inconformidades de los clientes.

La movilización juega un papel fundamental porque esta puede ser de forma directa con vehículos de la empresa, o indirecta con prestadores de servicio o servicio público, para esto la empresa cuenta con 3 vehículos los cuales puede utilizar plenamente y en casos específicos contratar servicios con terceros.

Los equipos que son el factor alquilado por el cliente deben estar en óptimas condiciones de funcionamiento y presentación, es muy común encontrar fallas en los equipos, faltantes de cables y/o accesorios. Permanentemente se debe estar en la búsqueda de mejorar el servicio al cliente.

Tabla No. 17 Matriz Análisis de las variables internas: Gestión logística

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Equipos de alta calidad	D			X	
Personal calificado y capacitado permanentemente	D				X
Control sobre todas las variables	D				X
Disponibilidad de recursos	F	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.4.5 Análisis de Indicadores Financieros

Para llevar a cabo el análisis financiero se tomarán como referencia los estados financieros de los años 2011 y 2012, anexo No. 1.

Indicador de Rentabilidad

Utilidad/Ventas Netas

Año 2011..... $\$110.471.212 / \$1.969.867.556 = 5.61\%$

Año 2012..... $\$203.562.233 / \$2.464.262.005 = 8.26\%$

Este indicador indica que de cada \$100 vendidos en el año 2012, se obtuvo de utilidad \$8,2, este indicador con referencia al año anterior aumento en 2,65%, generándose más utilidades para el año 2012.

Rendimiento del Patrimonio

Utilidad/Patrimonio

Año 2011..... $\$110.471.212 / \$886.145.509 = 12,47\%$

Año 2012..... $\$203.562.233/\$1.087.187.742 = 18,72\%$

Este indicador mide lo que representa la utilidad o la pérdida, respecto al patrimonio de los socios, se puede observar que de cada \$100 invertido por los socios en el negocio, la empresa produjo \$18,72 para el año 2012; existe una variación positiva con respecto año 2011 de 6,25%

Rendimiento del activo

Utilidad/Activo

Año 2011..... $\$110.471.212/\$1.193.658.667 = 9,25\%$

Año 2012..... $\$203.562.233/\$1.605.922.164 = 12,68\%$

Este indicador nos da muestra del rendimiento de los activos en el periodo, en otros términos también nos da una idea sobre la capacidad que tiene el activo de la empresa en producir utilidades o pérdidas. Para el año 2012 se puede ver que por cada \$100 de activos se puede producir \$12,68; de igual forma se ve una variación positiva con el año 2011 en 3,43%

Liquidez

Razón Corriente Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Año 2011..... $\$726.326.924/\$297.513.196 = 244,13\%$

Año 2012..... $\$1.098.706.577/\$518.734.422 = 211,80\%$

Este indicador explica una amplia solvencia para cubrir las obligaciones financieras, en el año 2012, se ve una disminución debido a que hay un endeudamiento con proveedores, esto debido a contratación para el aumento de servicios y un anticipo importante para la ejecución de un proyecto. En síntesis la empresa puede cubrir con sus activos la totalidad de las obligaciones financieras.

Prueba acida

(Activo corriente – inventarios)/pasivo corriente

Año 2011..... $\$726.326.924/\$297.513.196 = 244,13\%$

Año 2012..... $\$1.094.748.741/\$518.734.422 = 211,04\%$

Debido a que la empresa, no produce ningún producto, ni comercializa ningún tangible, no maneja ningún tipo de inventario, por lo tanto este indicador es similar al de liquidez, a excepción de que en el año 2012, se compraron unos equipos para venderlos, y a la fecha de corte aun estaban en proceso de venta.

Capital de trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente

Año 2011..... $\$726.326.924 - \$297.513.196 = \$428.813.728$

Año 2012..... $\$1.098.706.577 - \$518.734.422 = \$579.972.155$

Teniendo en cuenta la anterior información se observa que la totalidad de los activos cubriría la totalidad de la deuda en el supuesto de que esta fuera exigible inmediatamente; esta constante se ha mantenido en los últimos dos años, se observa un aumento de la deuda, pero a la vez un aumento en el activo, esto producto de una mayor productividad en las ventas.

Endeudamiento

Pasivo/ Activo

Año 2011..... $\$307.513.158 / \$1.193.658.667 = 25,76\%$

Año 2012..... $\$518.734.422 / \$1.605.922.164 = 32,30\%$

Este indicador muestra que la empresa para llevar a cabo su objeto social en el año 2012, requirió financiarse en un 32,30%, esto aunque aumento con referencia al año anterior, se encuentra controlado, ya que no supera el 50%, que indicaría que la empresa, seria mas de los acreedores, que de los socios.

Apalancamiento a corto plazo

Pasivo corriente/ patrimonio

Año 2011..... $\$297.513.196 / \$886.145.109 = 33,57\%$

Año 2012..... $\$518.734.422 / \$1.087.187.742 = 47,71\%$

Con este indicador se puede observar que para el año 2012, tan solo de cada \$100 de deuda, se tienen comprometidos \$47.71 de los socios, aunque aumento con relación al año anterior, este indicador se mantiene controlado

Rotación de cartera

Ventas/ cuentas por cobrar

Año 2011..... $\$1.969.867.556 / \$430.115.559 = 4,58$

Año 2012..... $\$2.464.262.005 / \$821.744.179 = 3,00$

Este indicador permite visualizar la cantidad de veces que la cartera se recupera en el año, se puede observar que hay una disminución, al pasar de 4,58 veces a 3 en el año.

Periodo de cobranza de la cartera

Días del año (365)/rotación de cartera

Año 2011..... $365/4,58 = 79,69$ días

Año 2012..... $365/3 = 121,6$ días

Aquí se puede ver con mayor exactitud, cada cuantos días Plataforma Colombia Ltda, tarda en recuperar el dinero que le factura a sus clientes, se observa una desmejora en dicho indicador, el cual debe ser intervenido, para que de esta forma los flujos de efectivo y disponibles en caja puedan mejorarse.

3.4.6 Análisis Vertical del Balance General 2012 de Plataforma Colombia Ltda.

Tabla No. 18 Balance General 2012 de Plataforma Colombia Ltda.

	2012	
	\$	%
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible	169.722.862	10,57%
Inversiones	500.000	0,03%
Clientes	821.744.179	51,17%
Cuentas por cobrar	102.781.701	6,40%
Inventarios	3.957.836	0,25%
Total Activo corriente	1.098.706.577	68,42%
Propiedad, Planta y Equipo	446.017.760	27,77%
Diferidos	521.913	0,03%
Leasing	18.969.974	1,18%
Valorizaciones	41.705.940	2,60%
Total Activo no Corriente	507.215.587	31,58%
TOTAL ACTIVO	1.605.922.164	100%
Obligaciones Financieras	143.787.606	8,95%
Proveedores	177.021.344	11,02%
Cuentas por pagar	23.089.776	1,44%
Impuestos, Gravámenes	71.925.970	4,48%
Salarios por pagar	15.704.260	0,98%
Estimados y Provisiones	1.702.105	0,11%
Anticipos de Cliente	85.503.361	5,32%
Depósitos Recibidos	0	0,00%
Total Pasivo a Corto Plazo	518.734.422	32,30%
Obligaciones financieras	0	0,00%
Cuentas por pagar	0	0,00%
Total Pasivo a Largo plazo	0	0,00%
TOTAL PASIVO	518.734.422	32,30%
Capital Social	50.600.000	3,15%
Reserva para Readq Cuotas	0	0,00%
Reservas Obligatorias	37.479.627	2,33%
Revalorización del Patrimonio	27.421.953	1,71%
Resutados del Ejercicio	203.562.233	12,68%
Resultados de Ejer. Ant.	726.417.988	45,23%
Superávit por Valorización	41.705.940	2,60%
Total Patrimonio	1.087.187.742	67,70%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.605.922.164	100%

Fuente: Estados Financieros Plataforma Colombia Ltda.

En Plataforma Colombia Ltda. Se observa que las cuentas de Clientes y cuentas por cobrar, representan un porcentaje del 57,57% de los activos de la empresa en el año

2012, esto significa que más de la mitad de los recursos que posee, están en poder de sus clientes y pendiente por cobrar y que tan solo el 10,57% está disponible ya sea en las cuentas bancarias o en la caja menor de la empresa. Este disponible regularmente es menor y está siendo afectado por un anticipo de cliente, para un proyecto en el año 2013, en cuanto a la propiedad planta y equipo, esta representa solo el 27,77% de los activos.

En cuanto a los pasivos se observa que las obligaciones con los proveedores están por el orden del 11 % del total del pasivo, este rubro representa las compras de equipos y por política de la empresa, se hacen con pago a más de 30 días, sin necesidad de recurrir para ello a endeudamiento con la banca, también dentro de esta cuenta se encuentran los servicios subcontratados a otras empresas del sector y que se prestan a los clientes a nombre de Plataforma Colombia Ltda. Por otra parte se observa un anticipo que pesa porcentualmente el 5% del pasivo, generado por un cliente para un proyecto en el año 2013, este anticipo tiene también un efecto en el disponible del activo.

En el patrimonio estamos observando que gracias a la gestión comercial, se produce una utilidad para el año 2012, del 12,68% del patrimonio, en este año no se aumentó el capital social y nuevamente se pretenden reinvertir las utilidades.

3.4.7 Análisis Horizontal del Balance General de Plataforma Colombia Ltda.

Tabla No. 19 Balance General comparativo 2011 y 2012 Plataforma Colombia Ltda.

	2012		2011		Variación	
ACTIVO CORRIENTE	\$	%	\$	%	Absoluta	Relativa
Disponible	169.722.862	10,57%	96.880.067	8,12%	72.842.795	75,19%
Inversiones	500.000	0,03%	0	0,00%	500.000	
Clientes	821.744.179	51,17%	430.115.559	36,03%	391.628.619	91,05%
Cuentas por cobrar	102.781.701	6,40%	199.331.298	16,70%	-96.549.597	-48,44%
Inventarios	3.957.836	0,25%	0	0,00%	3.957.836	
		68,42		60,85		
Total Activo corriente	1.098.706.577	%	726.326.924	%	372.379.653	51,27%
Propiedad, Planta y Equipo	446.017.760	27,77%	424.194.055	35,54%	21.823.705	5,14%
Diferidos	521.913	0,03%	1.431.748	0,12%	-909.835	-63,55%
Leasing	18.969.974	1,18%	0	0,00%	18.969.974	0,00%
Valorizaciones	41.705.940	2,60%	41.705.940	3,49%	0	0,00%
		31,58		39,15		
Total Activo no Corriente	507.215.587	%	467.331.743	%	39.883.844	8,53%
TOTAL ACTIVO	1.605.922.164	100%	1.193.658.667	100%	412.263.497	35%
Obligaciones Financieras	143.787.606	8,95%	140.543.195	11,77%	3.244.411	2,31%
Proveedores	177.021.344	11,02%	58.616.600	4,91%	118.404.744	202,00%
Cuentas por pagar	23.089.776	1,44%	21.846.723	1,83%	1.243.053	5,69%
Impuestos, Gravámenes	71.925.970	4,48%	66.154.033	5,54%	5.771.937	8,72%
Salarios por pagar	15.704.260	0,98%	7.049.657	0,59%	8.654.603	122,77%
Estimados y Provisiones	1.702.105	0,11%	3.177.446	0,27%	-1.475.341	-46,43%
						68007,75
Anticipos de Cliente	85.503.361	5,32%	125.541	0,01%	85.377.820	%
Depositos Recibidos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		32,30		24,92		
Total Pasivo a Corto Plazo	518.734.422	%	297.513.196	%	221.221.226	74,36%
Obligaciones financieras	0	0,00%	9.999.962	0,84%	-9.999.962	-100,00%
Cuentas por pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total Pasivo a Largo plazo	0	0,00%	9.999.962	0,84%	-9.999.962	-100,00%
		32,30		25,76		
TOTAL PASIVO	518.734.422	%	307.513.158	%	211.221.264	68,69%
Capital Social	50.600.000	3,15%	50.600.000	4,24%	0	0,00%
Reserva para Readq Cuotas	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Reservas Obligatorias	37.479.627	2,33%	37.479.627	3,14%	0	0,00%
Revalorización del Patrimonio	27.421.953	1,71%	27.421.953	2,30%	0	0,00%
Resultados del Ejercicio	203.562.233	12,68%	110.471.212	9,25%	93.091.022	84,27%
Resultados de Ejer. Ant.	726.417.988	45,23%	618.466.777	51,81%	107.951.212	17,45%
Superavit por Valoriz.	41.705.940	2,60%	41.705.940	3,49%	0	0,00%
		67,70		74,24		
Total Patrimonio	1.087.187.742	%	886.145.509	%	201.042.233	22,69%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.605.922.164	100%	1.193.658.667	100%	412.263.498	35%

Fuente: Estados Financieros Plataforma Colombia Ltda.

Con respecto al activo corriente se puede observar que hay una variación positiva del 91,05% en la cuenta de clientes, esto debido a un aumento en la cartera generado por un mayor volumen de ventas, sin embargo como ya lo anotamos anteriormente la rotación de cartera está superando los 120 días y esto genera que el volumen de cartera por cobrar sea muy alto, situación que por demás genera dificultades de flujo de caja; en las demás cuentas del activo corriente hay variaciones pero no significativas, hay algo positivo por resaltar y es el aumento de 75,19% en el disponible de caja, el activo corriente representa el 68,42% del total de los activos de la empresa.

En el activo no corriente tampoco hay novedades significativas, a excepción de una operación de leasing usada para la adquisición de equipos; el activo no corriente representa el 31,58% del total del activo.

En el pasivo podemos observar que no fue necesario incrementar las obligaciones financieras con la banca, sin embargo, en la cuenta de proveedores, hay un aumento del 202%, generado por compra a plazos de equipos y cuentas pendientes por pagar de subcontratación de proveedores, los pasivos de la empresa para el año 2012 pesan el 32,3% en la empresa.

En cuanto al patrimonio se debe resaltar que la empresa constantemente reinvierte sus utilidades, por lo cual podemos ver que aunque el capital social representa solo el 3,15% del total del patrimonio los resultados de los ejercicios anteriores alcanza para el año 2012 el 45,23% del total de patrimonio, hubo un incremento por el resultado del ejercicio 2011 de un 12,68% y se han valorizado activos de la compañía por un 2,6%.

3.4.8 Análisis Vertical del estado de resultados 2012 de Plataforma Colombia Ltda.

Tabla No. 20 Estado de Resultados 2012 Plataforma Colombia Ltda.

INGRESOS OPERACIONALES		2012	
	\$		%
Ingresos Netos Recibidos	2.464.262.005		100%
COSTOS			
Venta de Equipos	11.310.148		0,46%
Alquiler de Equipos y E	1.318.409.450		53,50%
Margen de Utilidad	1.134.542.407		46,04%
GASTOS OPERACIONALES			
Gastos de Administración			
Total Gastos de Adminis	592.663.570		24,05%
Gastos de Ventas			
Total Gastos de Ventas	174.885.416		7,10%
UTILIDAD OPERACIONAL	366.993.421		14,89%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES			
Total Otros Ingresos	19.327.609		100,00%
OTROS EGRESOS			
Total Otros Egresos	182.758.797		7,42%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	203.562.233		8,26%

Fuente: Estados Financieros Plataforma Colombia Ltda.

En el estado de resultados del año 2012, se puede observar que el costo de venta es equivalente al 53,96% de los ingresos recibidos, en este rubro están incluidos todos los elementos del costo, como: personal operativo fijo y temporal, transportes, movilización, y los costos indirectos asociados que intervienen en la prestación de los servicios que vende la empresa. En cuanto a los gastos administrativos, esta todo lo referente a la administración de la empresa, así como en el gasto de ventas, se encuentran todos los gastos asociados a la venta de los servicios como el personal de ventas y sus gastos.

3.4.9 Análisis Horizontal del estado de resultados 2011 – 2012

Tabla No. 21 Estado de resultados Comparativo 2011 – 2012 Plataforma Colombia

INGRESOS OPERACIONALES	2012		2011		Variación	
	\$	%	\$	%	Absoluta	Relativa
Ingresos por Servicios	2.492.480.345		2.001.949.959		490.530.386	24,50%
(-) Devoluciones	28.218.340	1,13%	32.082.403	1,60%	-3.864.063	-12,04%
Ingresos Netos Recibidos	2.464.262.005	100%	1.969.867.556	100%	494.394.450	100%
COSTOS						
Venta de Equipos	11.310.148	0,46%	40.799.137	2,07%	-29.488.989	-72,28%
Alquiler de Equipos y E	1.318.409.450	53,50%	1.181.361.555	59,97%	137.047.894	11,60%
Margen de Utilidad	1.134.542.407	46,04%	747.706.863	37,96%	386.835.544	78,24%
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de Administración						
Total Gastos de Adminis	592.663.570	24,05%	361.861.373	18,37%	230.802.197	46,68%
Gastos de Ventas						
Total Gastos de Ventas	174.885.416	7,10%	157.410.082	7,99%	17.475.334	3,53%
UTILIDAD OPERACIONAL	366.993.421	14,89%	228.435.408	11,60%	138.558.013	28,03%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
Total Otros Ingresos	19.327.609	100,00%	32.837.536	100,00%	-16.029.928	100,00%
OTROS EGRESOS						
Total Otros Egresos	182.758.797	7,42%	150.801.733	7,66%	31.957.063	6,46%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	203.562.233	8,26%	110.471.212	5,61%	90.571.022	18,32%

Fuente: Estados Financieros Plataforma Colombia Ltda.

Lo primero que hay que resaltar es que la utilidad con respecto al año 2011 aumento en 18,32%, así como que hay un incremento de un 24,5% en las ventas, frente al periodo 2011, esto como resultado de la consecución de nuevos clientes y el trabajo realizado en el área de ventas de la empresa, lo que ubica a la empresa en terreno positivo frente al mismo periodo del año anterior.

Los costos de venta solo presentaron un incremento del 11,6%, representado por un aumento en el personal operativo principalmente.

Hay una disminución del 72,28% en el costo por venta de equipos, ya que en el año 2012, no se presentaron muchas ventas de equipos a clientes.

Los gastos administrativos, sufrieron un incremento del 46,68%, debido al aumento en la planta de personal, y una reclasificación de las cuentas por personal administrativo, así como por la cuenta de depreciación que se incrementó en un 76,23% frente al año 2011

Frente a los egresos no operacionales es de resaltar la disminución de los costos financieros y servicios administrativos varios, un aumento en el pago del impuesto de renta, debido al mayor volumen de facturación. En los ingresos no operacionales, hay una disminución en los ingresos financieros por retiro cdt's, así como por la no prestación de servicios varios ajenos al objeto social de la empresa.

3.5 ANALISIS DOFA

A continuación se realiza la matriz de evaluación de debilidades y fortalezas de la empresa, teniendo en cuenta las variables externas a la empresa, se podrán adquirir herramientas para saber cómo enfrentarlas y de igual forma como aprovecharlas.

Tabla No. 22 Matriz de evaluación de factores externos EFE

	FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	CALIFI	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	Acceso a los canales y servicios de telecomunicaciones	0,09	4	0,36
	Disponibilidad de proveedores de equipos de tecnología	0,11	4	0,44
	Nuevas formas de presentación digital	0,09	3	0,27
	Revaluación del peso	0,08	3	0,24
	Acceso a financiación externa	0,07	3	0,21
	Tasas de interés bajas	0,07	3	0,21
	Nivel educativo	0,05	3	0,15
	Estabilidad política	0,08	4	0,32
	Normatividad para el desarrollo comercial	0,07	4	0,28
AMENAZAS	Liberación del mercado via TLC'S	0,08	1	0,08
	Corrupción en la contratación estatal	0,06	2	0,12
	Conflicto interno	0,06	2	0,12
	Impuestos al comercio	0,09	2	0,18
	TOTAL	1		2,98

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del análisis de esta matriz es que Plataforma Colombia Ltda. Se encuentra en un entorno atractivo y que posibilita el desarrollo de su actividad comercial, se debe tener cuidado con el ingreso de nuevos competidores internacionales y aprovechar las variables del entorno tecnológico y económico principalmente.

Tabla No. 23 Matriz de evaluación de factores internos EFI

	FACTOR DETERMINANTE	PESO	CALIFI	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	Capacidad Operativa	0,10	4	0,4
	Control Logístico y Administrativo	0,11	4	0,44
	Estrategia comercial y de mercadeo	0,10	3	0,30
	Innovación	0,075	3	0,225
	Prestigio y reconocimiento	0,085	3	0,255
	Know How	0,09	3	0,27
DEBILIDADES	Desconocimiento de la misión y la visión	0,10	1	0,10
	Problemas con la pertinencia del personal técnico	0,10	1	0,10
	Clima laboral negativo	0,07	1	0,07
	Desaprovechamiento de los datos para la P.E	0,10	2	0,20
	Gerencia poco participativa	0,08	2	0,08
	TOTAL	1		2,44

Fuente: Elaboración Propia

Este indicador está por debajo de la media que debe ser 2,5, nos indica que Plataforma Colombia Ltda. Presenta factores internos poco favorables, debido a los problemas que se presentan por la poca planeación y los problemas de la dirección, así como las dificultades en el campo operativo y logístico con la pertinencia del personal técnico, asuntos que se deberán resolver para mejorar este indicador.

MATRIZ DOFA

Tabla No. 24 Matriz DOFA

FORTALEZAS 1.Optima Capacidad operativa 2.Apropiado Control logístico y administrativo 3.Estrategia comercial y de mercadeo 4.Permanente Innovación 5.Prestigio y reconocimiento 6.Know How 7.Servicio al cliente 8.Buen estado financiero	DEBILIDADES 1.Desconocimiento de la misión y visión 2.Problemas de pertinencia del personal técnico y operativo 3.Clima laboral negativo 4.Desaprovechamiento de información 5.Gerencia poco participativa 6.Reprocesos 7.Alta rotación de personal 8.Equipos incompletos o sin accesorios
OPORTUNIDADES 1.Acceso a los canales y servicios de telecomunicaciones 2.Disponibilidad de proveedores de equipos de tecnología 3.Nuevas formas de presentación digital 4.Revaluación del peso 5.Acceso a financiación externa 6.Tasas de interés bajas 7.Nivel educativo 8.Estabilidad política 9.Normatividad para el desarrollo comercial	AMENAZAS 1.Liberación del mercado via TLC'S 2.Corrupción en la contratación estatal 3.Conflicto interno 4.Impuestos al comercio 5.Facilidad de ingreso de nuevos competidores 6.Facilidad de adquisición de equipos 7.Competencia desleal

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FO

- Usar la capacidad innovadora en cuanto a nuevos servicios, para aprovechar el auge de nuevas formas de presentación digital.
- Aprovechar los buenos estados financieros, para acometer inversiones, aprovechando las bajas tasas de interés y el acceso a la financiación externa.

- Invertir en nuevos proyectos de integración horizontal en la cadena productiva, aprovechando la facilidad de creación de empresas y la estabilidad política del país.
- Utilizar los recursos de reinversión en adquisición de nuevos equipos importados, aprovechando la revaluación del peso.

Estrategias FA

- Optimizar la estrategia de mercadeo en la solidificación y fidelización de los clientes, para contrarrestar la facilidad de acceso de nuevos competidores y del ingreso de aquellos internacionales que vendrían por la apertura y los TLC'S.
- Impulsar la mejora constante del servicio al cliente como arma para derrotar la competencia desleal.
- Aprovechar el buen estado financiero para estar un paso adelante en tecnología, que no está disponible en el mercado de precios bajos.

Estrategias DO

- Generar alianzas con entidades educativas para mejorar la pertinencia en conocimientos técnicos, y de esta forma adquirir nuevo personal que venga preparado desde la academia.
- Aprovechar los accesos que se tienen a canales y servicios de comunicación, para utilizar apropiadamente las herramientas e información que arrojan los sistemas de la empresa.
- Adquirir nuevos equipos y accesorios necesarios para la prestación de un buen servicio, aprovechando la disponibilidad de proveedores de tecnología.

Estrategias DA

- Elaborar el plan estratégico 2014-2016, que permita conocer a nivel interno y externo la misión y visión de la empresa.

- Se requiere un plan de capacitación interno, que apoye la transmisión del conocimiento de personas que llevan muchos años en la empresa, al personal nuevo que está ingresando.
- En Plataforma es urgente el cambio de clima organizacional que le ayude a mejorar en todos sus aspectos, para eso inicialmente se debe cambiar la forma de la toma de decisiones y el tipo de dirección autocrática que se maneja.
- Hay mucho personal que no dura un largo periodo de tiempo en la empresa y esto es debido a las largas jornadas de trabajo y al poco reconocimiento que se tiene, se debe cambiar en este aspecto, realizando campañas de reconocimiento a mejores trabajadores y la empresa debe apoyarse con personal extra calificado, para cubrir las demandas de los clientes.
- Comercialmente la empresa, debería estar participando en licitaciones, pero no lo hace debido a la cantidad de intermediarios que se encuentran y a la corrupción que a veces impera, se debería investigar más a fondo sobre licitaciones y contratar a una persona para que se dedique al mercado de eventos estatales.

4. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 2014 – 2016

4.1 MISIÓN

Plataforma Colombia Ltda. es una organización que brinda servicios especializados en asesoría, dotación, suministro, operación logística y mantenimiento de tecnología audiovisual para eventos.

4.2 VISIÓN

En el año 2016, Plataforma Colombia Ltda. será reconocida en el suroccidente colombiano como una organización líder en la prestación de servicios especializados en operación de tecnología audiovisual para eventos.

4.3 OBJETIVOS

- Incrementar y mantener los márgenes de rentabilidad por encima del 10%
- Aumentar anualmente las ventas al sector hotelero en un 15%
- Mejorar continuamente el servicio al cliente.
- Promover el crecimiento continuo del personal y mejorar el clima laboral

4.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias a aplicar se dividirán según el campo de acción a intervenir; para esto se han enfocado según los objetivos planteados en: financieros, ventas y mercadeo, servicio al cliente y recursos humanos.

4.4.1 Estrategias de Desarrollo de Mercado

Se plantea el aumento de las ventas en el sector hotelero y de centros de convenciones, para este caso no solamente hay que aumentar la base de clientes, sino que es necesario venderle más a los existentes, con un portafolio de servicios que deberá ser ampliado, ofreciendo más a nuestros clientes, servicios que requieran para sus eventos, equipos de audio más grandes, sistemas de iluminación tipo concierto y dedicar trabajo a los eventos de tipo social, para ello se deberán crear alianzas con proveedores que ofrezcan buen servicio y buenos precios.

Crear una unidad de negocio o nueva empresa que se dedique a suministrarle a Plataforma los servicios antes mencionados, con esta nueva empresa, se podrá ofrecer a los clientes buen servicio y buenos precios y una nueva capacidad operativa enfocada a la prestación de servicios a eventos grandes, fiestas sociales y lanzamientos de mercado.

Otra estrategia es explorar nuevos clientes, para ello se deberá realizar un estudio de mercado, para conocer que clientes requieren de nuestros servicios, que ofrecerles y cuáles clientes trabajan con la competencia.

Hacer énfasis en la contratación estatal, se propone crear un cargo con una persona dedicada al sector estatal, que investigue sobre licitaciones, que haga alianzas productivas con otras empresas, como organizadores de eventos que licitan y demás, para aprovechar los eventos que realiza el Estado Colombiano, el gobierno departamental y el municipio.

4.4.2 Estrategias de Mejora en Servicio al Cliente

Establecer el departamento de recursos humanos, para que sea quien se encargue de manejar todo lo relacionado con la capacitación y el manejo del recurso humano en la empresa.

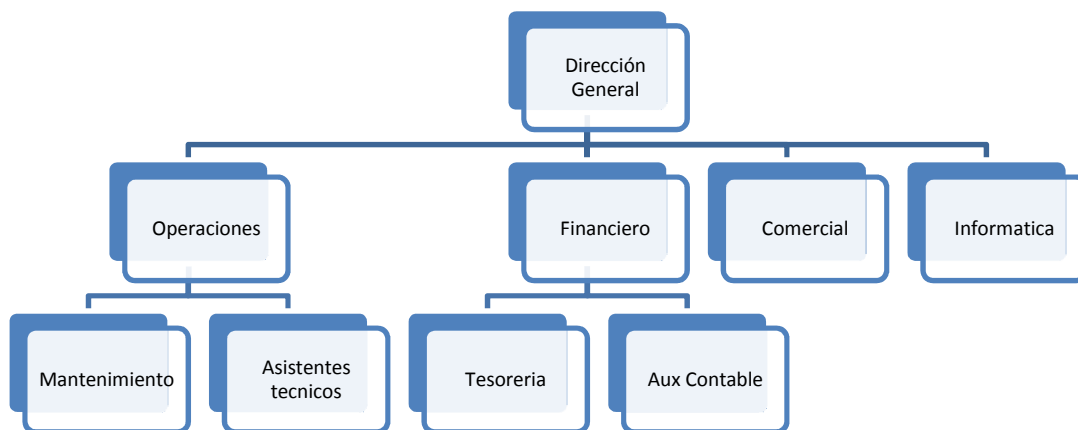
Realizar un programa de capacitación que aproveche el conocimiento de personas con una antigüedad mayor en la empresa, para que estos sean los que multipliquen el conocimiento a los nuevos empleados y de esta forma se puedan ampliar las posibilidades de prestar un permanente buen servicio al cliente.

Realizar convenios con institutos, que estén enfocados en la tecnología para que sean ellos los que apoyen la capacitación interna y de igual forma provean a la empresa del nuevo personal requerido.

4.5 ESTRUCTURA

Esta es la estructura actual de Plataforma Colombia Ltda.

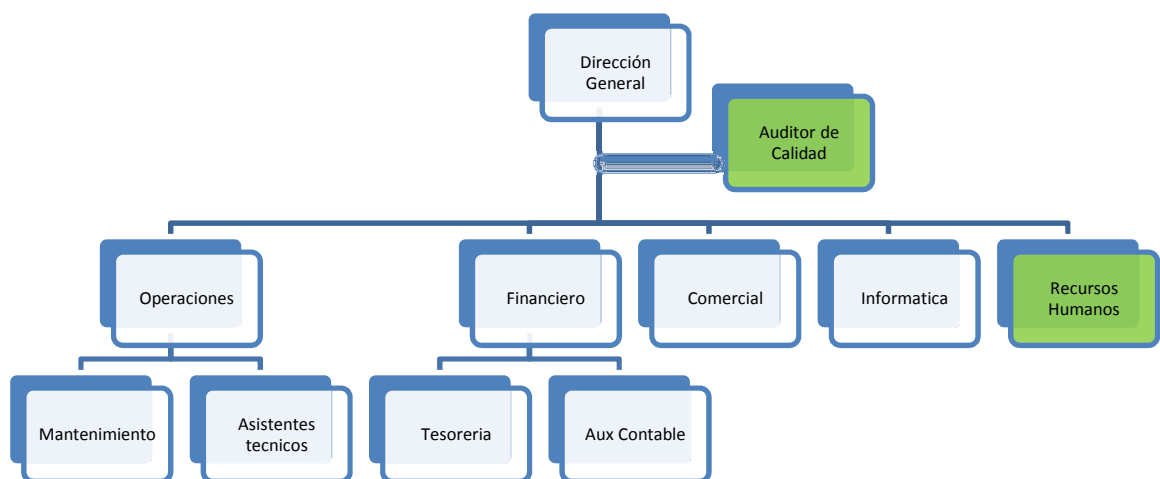
Figura No. 4 Estructura actual de la organización Plataforma Colombia Ltda.



Fuente: Plataforma Colombia Ltda.

Se propone realizar unos cambios de la siguiente forma: crear el departamento de recursos humanos, para que sea quien se encargue del manejo del personal en la empresa, establezca las formas de contratación, así como las actividades necesarias para mantener un buen clima organizacional. También en busca de la futura certificación de calidad, se plantea la creación del cargo interno de auditor de calidad.

Este es el organigrama propuesto:



Fuente: Elaboración propia

4.6 PLAN DE ACCION

El plan de acción pretende explicar la forma en que se va a hacer operativo el plan estratégico, es decir la implementación del plan estratégico, a continuación se presenta el plan de acción para el periodo 2014 – 2016, se plantea realizar una intervención en las áreas gerenciales, comercial, recursos humanos y operativa.

Inicialmente se describen los principales problemas de la empresa en la actualidad y posteriormente los objetivos con la forma en que se abordaran.

- La dirección general no transmite a los empleados el norte de la empresa, los objetivos de la compañía, la misión y la visión.
- La dirección general no comparte la toma de decisiones, con su grupo más cercano de colaboradores, generando en ocasiones mal clima laboral.
- En el área técnica y operativa se presenta una alta rotación de personal.
- No hay un departamento de recursos humanos, encargado del personal que genere las políticas de contratación y administración del mismo.
- Existe escasez de equipos y accesorios necesarios para la buena prestación de un servicio a los clientes.
- No se aprovechan en su totalidad los datos que arroja el sistema de información.

4.7 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Dirección General

- Realizar el proceso de planeación estratégica de la empresa, transmitir los resultados a los empleados y al público en general.

Como: Aprovechando lo consignado en este documento, que contiene las variables internas y del entorno de la empresa, se deberá transmitir en lugar visible de la

empresa, pagina web, así como en una reunión en donde se explique cada uno de los componentes.

- Optimizar y mejorar los procesos administrativos

Como: realizando compromisos para ordenar el proceso administrativo, compartiendo la toma de decisiones, buscar la colaboración de un consultor que aporte ideas de mejoramiento para el clima y cultura organizacional

Área Comercial

- Aumentar las ventas en los clientes del sector hotelero en un 15%

Actualmente los ingresos generados por el sector de hoteles y centros de convenciones, están por el orden del 65%, a este tipo de clientes solo se les explota mayormente el portafolio propio de la empresa; se plantea:

- Ampliar el portafolio con otro tipo de servicios como el alquiler de tarimas, estructuras, escenografías, sistemas de registro, los cuales se pueden prestar por intermedio de otros proveedores.
- Ampliar la base de clientes en este sector, en al menos 2 por trimestre en el año 2014.
- Contratar a una persona para que se dedique exclusivamente a los eventos en el sector estatal, esta persona deberá estar encargada de ubicar licitaciones que demanden los servicios de la empresa.
- Realizar estudios de mercado para actualizar información sobre clientes actuales y potenciales.

Área de Recursos Humanos

- Promover el crecimiento personal

Esta área tiene un reto muy grande y es organizar las relaciones contractuales con los empleados y diseñar un plan de capacitación a corto plazo, que ayude a mejorar el conocimiento de los empleados, sobre todo en el cómo prestar los servicios.

- Estandarizar la información del personal
- Organizar la información del personal, estandarizar sus contratos en fichas de información personal.
- Realizar capacitaciones, aprovechando el conocimiento de personas con experiencia, así como personal externo, de igual forma realizar al menos 3 actividades de integración al año.

Área Financiera

Este departamento debe velar por que el buen manejo financiero se siga manteniendo, evitando que el gasto se desborde y los ingresos tengan buen destino.

- Aumentar la rentabilidad por encima del 10%
- Aprovechar el aumento de los ingresos, por consecución de nuevos clientes y mayores ventas.
- Cuidar el ingreso con menor gasto, ordenando el proceso de compras, con proveedores que ofrezcan menor costo, tiempos de pago superiores al del pago de los clientes, para mejorar flujo de caja.
- Realizar un presupuesto de ingresos y egresos que sea la ruta para mantener los gastos controlados, esto se deberá hacer en el primer año a principio de año y para el segundo año, antes de finalizar el primero.

Tabla No. 25 Cronograma de actividades

[illegible]

Tabla No. 26 Recursos del Plan de acción

ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO
Transmitir la P.E consignada en este documento, publicar MISION y VISION en lugar visible	Elaborar 3 cuadros para ubicar dentro de la empresa	\$ 75.000
Realizar reunion explicativa de objetivos de la P.E	Tiempo de personal organizando actividad 6 horas, Servicio de refrigerios para 50 personas	\$ 272.500
Buscar asesoria de consultor, para mejoramiento del clima	Asesor de consultoria	\$ 3.000.000
Realizar estudio de mercado, que aporte información sobre clientes actuales y potenciales	1 mes de trabajo de director comercial	\$ 1.200.000
Investigar sobre servicios similares que se puedan prestar y ofrecer a los clientes actuales.	promedio mensual de 1 semana al mes del director comercial durante todo un año.	\$ 3.600.000
Realizar alianzas estrategicas con proveedores para incluir sus servicios en el portafolio de servicios.	2 semanas de trabajo del director comercial	\$ 600.000
Actualizar el portafolio de servicios con nuevos servicios a ofrecer a los clientes e informar a los clientes sobre estos nuevos servicios.	1 semana del director comercial	\$ 300.000
Contratar nuevo personal encargado de licitaciones	1 semana del director comercial y del de RR.HH y el salario del nuevo personal durante un año	\$ 16.750.000
Realizar contactos en el estado para ingresar al mercado de eventos estatales	2 semanas de trabajo del vendedor encargado de licitaciones	\$ 450.000
Crear el departamento de recursos humanos	vincular una persona	\$ 16.200.000
organizar y actualizar la información sobre los empleados de la empresa	2 semanas del director de recursos humanos, papeleria (carpetas, hojas)	\$ 600.000
Diseñar un plan de capacitación sistematico, que permita la transmision del conocimiento.	2 semanas del director de recursos humanos y 2 horas de reuniones con personal experto	\$ 525.000
Realizar capacitaciones tecnicas y operativas	11 reuniones al año en tiempo libre, con refrigerio para 30 personas	\$ 1.650.000
Realizar actividad ludico-recreativa	paseo dirigido a lugar por definir 3 veces al año	\$ 6.000.000
reunirse con los proveedores para negociar tarifas y acuerdos de pago	6 semanas de trabajo d edirección financiera	\$ 2.250.000
Realizar un presupuesto de gastos con base al año anterior	3 semanas de trabajo de dirección financiera	\$ 1.125.000
Realizar un presupuesto de ingresos y gastos para el año 2015	3 semanas de dirección financiera	\$ 1.125.000
	TOTAL	\$ 55.722.500

4.8 Responsabilidades del Plan de Acción

Tabla No. 27 Responsables del Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Transmitir la P.E consignada en este documento, publicar MISION y VISION en lugar visible	DIRECCION GENERAL
Realizar reunion explicativa de objetivos de la P.E	DIRECCION GENERAL
Buscar asesoria de consultor, para mejoramiento del clima	DIRECCION GENERAL
Realizar estudio de mercado, que aporte información sobre clientes actuales y potenciales	DIRECCION COMERCIAL
Investigar sobre servicios similares que se puedan prestar y ofrecer a los clientes actuales.	DIRECCION COMERCIAL
Realizar alianzas estrategicas con proveedores para incluir sus servicios en el portafolio de servicios.	DIRECCION COMERCIAL
Actualizar el portafolio de servicios con nuevos servicios a ofrecer a los clientes e informar a los clientes sobre estos nuevos servicios.	DIRECCION COMERCIAL
	DIRECCION COMERCIAL
Contratar nuevo personal encargado de licitaciones	DIRECCION DE RR.HH
Realizar contactos en el estado para ingresar al mercado de eventos estatales	VENDEDOR ENCARGADO LICITACIONES
Crear el departamento de recursos humanos	DIRECCION GENERAL
organizar y actualizar la información sobre los empleados de la empresa	DIRECCION DE RR. HH
Diseñar un plan de capacitación sistematico, que permita la transmision del conocimiento.	DIRECCION DE RR. HH
Realizar capacitaciones tecnicas y operativas	DIRECCION DE RR.HH
Realizar actividad ludico-recreativa	DIRECCION DE RR.HH
reunirse con los proveedores para negociar tarifas y acuerdos de pago	DIRECCION FINANCIERA
Realizar un presupuesto de gastos con base al año anterior	DIRECCION FINANCIERA
Realizar un presupuesto de ingresos y gastos para el año 2015	DIRECCION FINANCIERA

5. CONTROL

El modelo de control contiene las pautas que se deben ejecutar para evaluar el cumplimiento de las acciones contenidas en el plan estratégico, en el se describe el quien, a quien, cuando y como se debe ejecutar.

¿Quién lo Ejerce?

Por ser la Dirección General, quien ejerce la autoridad en cada una de la áreas, es él quien esta llamado a ejercer el control sobre las tareas y actividades contenidas en el plan de acción y de esta forma, garantizar el cumplimiento de las mismas.

¿A quién se debe reportar?

Cada una de las áreas involucradas en las tareas planteadas en el plan de acción deberá reportar al terminar su responsabilidad al director general el cumplimiento de la tarea encomendada.

¿Cada Cuánto?

El plan de acción se deberá evaluar cada 30 días, sin dejar de tener en cuenta que hay actividades que se deben evaluar en plazos inferiores, para ello se debe seguir el cronograma, y de acuerdo al cumplimiento reportar en el avance de las tareas.

¿De qué forma?

Diligenciado activamente los informes mensuales de cada departamento, llevando a cabo las reuniones de seguimiento del plan de acción, en estas reuniones se deberán

tomar en cuenta aspectos relevantes sobre actividades del mes, observaciones y sugerencias para corregir situaciones negativas.

Indicadores de Gestión

Financieros

Para el área financiera los indicadores de gestión, estarán basados de forma cuantitativa, y son los mismos que actualmente se reportan en los estados financieros, es decir, los siguientes:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Rotación de cartera
- Razón corriente

Para el área Comercial, sus indicadores estarán basados en los cumplimientos y alcance de los presupuestos de ventas, los cuales son de medición mensual, y se pueden comparar con el histórico y la meta propuesta, en esto el indicador es:

- Cumplimiento de ventas (esta medido en el cumplimiento del presupuesto)

Para el área operativa, se deben basar en los cumplimientos de los tiempos de entrega de sus servicios y de la calidad y satisfacción de los clientes, para ellos los indicadores son:

- Cumplimiento de entrega (se mide con la llegada a tiempo reportada)
- Satisfacción de los clientes (se mide con la evaluación de calidad posterior a la prestación del servicio)

6. CONCLUSIONES

En todo aspecto de la vida es fundamental tener un plan, para las empresas la mejor vía es la planeación estratégica, porque de esta forma adquieren conocimiento sobre lo que son y lo que les rodea; de esta forma conocen sus talentos y sus debilidades, así como lo que las rodea. Si se conocen estos aspectos internos y externos, se puede establecer una ruta o plan de acción, y eso es finalmente lo que pretende este trabajo académico. “Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo, de esta forma nunca estarás en peligro en la batalla”²⁸ (Sun Tzu).

El recurso de la planeación estratégica, se ha venido utilizando desde hace ya muchos años en el quehacer administrativo, para dar un rumbo ordenado a las organizaciones; durante muchos años he considerado conocer mucho sobre este negocio, sin embargo, mi propósito fue poder entender académicamente la organización, llevar lo empírico a lo académico, para de esta forma entregar un documento que sea la base de la hoja de ruta de esta empresa por el período establecido.

La planeación estratégica permite entender profundamente el negocio, tener en cuenta las variables que comúnmente un empresario ignora, pero que estudiadas en profundidad, juegan un importante papel en su entorno empresarial, son estas variables ignoradas por el día a día, las que acompañan en el camino a las empresas.

La planeación estratégica, una herramienta para plantearse metas y objetivos que las empresas pueden alcanzar, que no son producto del azar ni del afán del día a día, es aquí donde podemos encontrar un complemento de la investigación con el propósito de hacer planeación y es el de plantear metas alcanzables y medibles en el tiempo.

Se puede destacar que en esta investigación, se pudo conocer que el estudio del entorno es fundamental para saber como se comportan las variables, que rodean a la

²⁸ SUN TZU, El Arte de la Guerra, traducido por Jaime Barrera, Editorial Panamericana, 1999

empresa, aspectos como legales, políticos y sociales, juegan papel importante en el día a día de la empresa.

Elaborar un plan estratégico, es una actividad que aporta al crecimiento y competitividad de las organizaciones, para mi como administrador de empresas, es gratificante el poder de esta manera conocer aspectos que a simple vista no se ven en una organización.

Conocer la competencia es fundamental y ayuda a darse cuenta en que lugar puede estar una empresa, llevando aspectos cualitativos a un valor cuantitativo, reduciendo las suposiciones que se tengan en algún momento.

Queda claro que el conocer las opiniones de diferentes actores de una empresa, ayuda a tener una pluralidad de opinión, y el tenerlas en cuenta crea un ambiente favorable para plantear soluciones.

Los indicadores financieros reflejan la realidad económica de una empresa, por ello se deben tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de planeación que sea efectivo.

7. RECOMENDACIONES

Es muy importante entender que para Plataforma Colombia Ltda, debe ser prioritario el mantener sus clientes satisfechos permanentemente. El haber encontrado un nicho de mercado al cual se le ofrece un diferencial, permite tener parte del camino recorrido con los clientes, sin embargo se debe trabajar en solidificar las relaciones comerciales, tratando de que estas cada vez sean más estrechas.

Hay que aprovechar la experiencia del personal antiguo, evitar su fuga hacia otras empresas, en este aspecto la motivación juega un papel fundamental y es por ello que propongo dentro de las estrategias crear el área de recursos humanos, para que trabaje en la solidificación del capital humano, el cual se debe fortalecer con nuevo personal, así como con elementos que generen más vínculo con la empresa.

Si bien la calificación de la matriz competitiva es positiva frente a la competencia, no se deben descuidar aspectos tan importantes como el estar atentos a los avances de la tecnología, ofrecer a los clientes mejores equipos y mejores servicios, acompañados de un excelente servicio operativo y servicio al cliente envidiable.

El mercadeo de la empresa debe salir de las páginas amarillas y de las páginas web, se deben hacer show rooms, demostraciones a los clientes, de igual forma hacer eventos privados en donde la presencia de marca sea el objetivo, y de esta forma atraer a los clientes nuevos y hacer mantenimiento a los actuales; actualmente las redes sociales son un innovador medio para llegar a los clientes, sería interesante ahondar en este tema y mantener contacto con los clientes de esta forma.

Como se plantea en los objetivos se debe realizar el trabajo urgente de actualización de la información del mercado, es imprescindible conocer las características de los clientes actuales y potenciales, para así saber cómo atenderlos y ofrecerles las soluciones de tecnología audiovisual que se requieren.

En el área técnica y operativa se deben mejorar los problemas de conocimiento del personal, así como el trabajo que realiza el director operativo, la empresa en ocasiones depende en gran medida de lo que hace este funcionario, en algunos momentos un apoyo de algún funcionario de la misma área es necesario.

Se debe contar con los elementos del servicio, equipos completos y en perfecto estado, este debe ser el objetivo del departamento operativo, para ello se deberían tener inventarios de reserva y accesorios sin limitaciones de presupuesto.

BIBLIOGRAFIA

BERUMEN, Sergio. y PALACIOS, Octavio. Competitividad, Clusters e Innovación. México: Trillas, 2009.

CERTO, Samuel J. Administración moderna. 2 ed. México: editorial Interamericana, 1986

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. España, Diaz de Santos editores, 1989

GLUECK, William F. Business policy and Strategic Management. 1980

HERNANDEZ S, Roberto. Et. Al. Metodología de la Investigación 5 Ed, México: Mc Graw Hill, 2010.

IANNI, Octavio. Teorías de la Globalización. 4 ed. Mexico: Siglo 21 editores, 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA, Educación de Calidad el camino para la prosperidad, Nov de 2010.

MINTZBER, Henry. y QUINN, James. El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos. 2 ed. México: Prentice Hall, 1993.

MIKLOS, Tomas, y TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva. 11 Reimpresión. México: Editorial Limusa, 2000

ORTIZ, Frida. Diccionario de Metodología de la Investigación Científica, México: Noriega Editores, 2003.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 13 reimpression. Mexico CECSA 2006,

ROSILLO, Jorge S. Modelos para Direccionamiento Estratégico y Política de Empresas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2006

SPENDOLINI, Michel J. Benchmarking, 2005

SUN TZU, El Arte de la Guerra, traducido por Jaime Barrera, Editorial Panamericana, Bogotá, 1999

SUPERSOCIEDADES COLOMBIA, Comportamiento del sector real de la economía 2011, Bogotá, Abril de 2012

VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional, 2 Ed. Bogotá: Editorial ecoe ediciones 2004

ANEXO No. 1

GUIA DE ENTREVISTA No. 1

ENTREVISTA PARA REALIZAR A LAS DIRECTIVAS DE LA EMPRESA PLATAFORMA COLOMBIA LTDA.

1. Haga una descripción del inicio y posterior desarrollo de la empresa través de la historia.
2. ¿Cuántas personas componen la empresa?
3. ¿De qué forma se organizan al interior?
4. ¿Qué tipos de productos y servicios ofrecen?
5. ¿Cuál es el enfoque de su negocio?
6. ¿Cuál es su producto o servicio principal?
7. ¿Cuáles son los clientes objetivo de la empresa?
8. ¿Cómo comercializan sus servicios?
9. ¿Cómo se realiza la logística de su empresa?
10. ¿con que dificultades se encuentran para desarrollar su objeto social?
11. ¿Qué proyectos piensan desarrollar a corto, mediano y largo plazo?
12. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?, de algún forma ejercen presión sobre ustedes?
13. ¿Cómo es la relación con sus clientes?, de alguna forma ejercen presión sobre ustedes?
14. ¿Cree usted en la posibilidad del ingreso de algún producto o servicio, que sustituya su servicio?
15. ¿Cómo es la relación con su competencia?
16. Comentarios adicionales

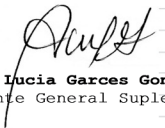
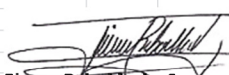
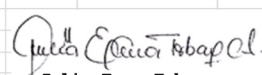
ANEXO No. 2

GUIA DE ENTREVISTA No. 1

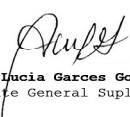
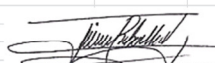
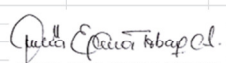
ENTREVISTA PARA REALIZAR A LA COMPETENCIA

1. Haga una descripción del inicio y posterior desarrollo de la empresa través de la historia.
2. ¿Cuántas personas componen la empresa?
3. ¿De qué forma se organizan al interior?
4. ¿Qué tipos de productos y servicios ofrecen?
5. ¿Cuál es el enfoque de su negocio?
6. ¿Cuál es su producto o servicio principal?
7. ¿Cuáles son los clientes objetivo de la empresa?
8. ¿Cómo comercializan sus servicios?
9. ¿Cómo se realiza la logística de su empresa?
10. ¿con que dificultades se encuentran para desarrollar su objeto social?

ANEXO 3

PLATAFORMA COLOMBIA LTDA.							
Balance General							
ACTIVO							
	Notas	31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011		Variación	
ACTIVO CORRIENTE		\$	%	\$	%	Absoluta	Relativa
Disponible	3	169.722.862	10,57%	96.880.067	8,12%	72.842.795	75,19%
Inversiones	4	500.000	0,03%	0	0,00%	500.000	
Clientes	5	821.744.179	51,17%	430.115.559	36,03%	391.628.619	91,05%
Cuentas por cobrar	6	102.781.701	6,40%	199.331.298	16,70%	-96.549.597	-48,44%
Inventarios	7	3.957.836	0,25%	0	0,00%	3.957.836	
Total Activo corriente		1.098.706.577	68,42%	726.326.924	60,85%	372.379.653	51,27%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Propiedad, Planta y Equipo	8	446.017.760	27,77%	424.194.055	35,54%	21.823.705	5,14%
Diferidos	9	521.913	0,03%	1.431.748	0,12%	-909.835	-63,55%
Leasing	10	18.969.974	1,18%	0	0,00%	18.969.974	0,00%
Valorizaciones	11	41.705.940	2,60%	41.705.940	3,49%	0	0,00%
Total Activo no Corriente		507.215.587	31,58%	467.331.743	39,15%	39.883.844	8,53%
TOTAL ACTIVO		1.605.922.164	100%	1.193.658.667	100%	412.263.497	35%
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones Financieras	12	143.787.606	8,95%	140.543.195	11,77%	3.244.411	2,31%
Proveedores	13	177.021.344	11,02%	58.616.600	4,91%	118.404.744	202,00%
Cuentas por pagar	14	23.089.776	1,44%	21.846.723	1,83%	1.243.053	5,69%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	15	71.925.970	4,48%	66.154.033	5,54%	5.771.937	8,72%
Salarios por pagar	16	15.704.260	0,98%	7.049.657	0,59%	8.654.603	122,77%
Estimados y Provisiones	17	1.702.105	0,11%	3.177.446	0,27%	-1.475.341	-46,43%
Anticipos de Cliente	18	85.503.361	5,32%	125.541	0,01%	85.377.820	68007,75%
Depositos Recibidos	19	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total Pasivo a Corto Plazo		518.734.422	32,30%	297.513.196	24,92%	221.221.226	74,36%
PASIVO A LARGO PLAZO							
Obligaciones financieras	12	0	0,00%	9.999.962	0,84%	-9.999.962	-100,00%
Cuentas por pagar	14	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total Pasivo a Largo plazo		0	0,00%	9.999.962	0,84%	-9.999.962	-100,00%
TOTAL PASIVO		518.734.422	32,30%	307.513.158	25,76%	211.221.264	68,69%
PATRIMONIO							
Capital Social		50.600.000	3,15%	50.600.000	4,24%	0	0,00%
Reservas Obligatorias y ocasionales		37.479.627	2,33%	37.479.627	3,14%	0	0,00%
Revalorización del Patrimonio		27.421.953	1,71%	27.421.953	2,30%	0	0,00%
Resultados del Ejercicio		203.562.233	12,68%	110.471.212	9,25%	93.091.022	84,27%
Resultados de Ejercicios Anteriores		726.417.988	45,23%	618.466.777	51,81%	107.951.212	17,45%
Superavit por Valorizaciones		41.705.940	2,60%	41.705.940	3,49%	0	0,00%
Total Patrimonio		1.087.187.742	67,70%	886.145.509	74,24%	201.042.233	22,69%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.605.922.164	100%	1.193.658.667	100%	412.263.498	35%
		0,00		-0,47			
Se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros							
							
Alba Lucia Garces Gonzalez Gerente General Suplente		Jimmy Rebolledo Arango Contador Financiero Matricula No. 109846-T		Julia Emma Tobar Arango Revisor Fiscal			

ANEXO No. 4

PLATAFORMA COLOMBIA LTDA.								
Estado de Resultados Acumulado								
INGRESOS OPERACIONALES	Notas	A 31 de diciembre de 2012		A 31 de diciembre de 2011		Variación		
		\$	%	\$	%	Aboluta	Relativa	
Ingresos por Servicios Prestados		2.492.480.345		2.001.949.959		490.530.386	24,50%	
(-) Devoluciones		28.218.340	1,13%	32.082.403	1,60%	-3.864.063	-12,04%	
Ingresos Netos Recibidos	20	2.464.262.005	100%	1.969.867.556	100%	494.394.450	100%	
COSTOS								
Venta de Equipos	21	11.310.148	0,46%	40.799.137	2,07%	-29.488.989	-72,28%	
Alquiler de Equipos y Eventos		1.318.409.450	53,50%	1.181.361.555	59,97%	137.047.894	11,60%	
Margen de Utilidad		1.134.542.407	46,04%	747.706.863	37,96%	386.835.544	78,24%	
GASTOS OPERACIONALES								
Gastos de Administración								
Gasto de Personal	22	158.858.991	6,45%	126.169.914	6,40%	32.689.077	25,91%	
Honorarios	23	180.259.185	7,31%	4.070.893	0,21%	176.188.292	4328,00%	
Impuestos	24	40.954.280	1,66%	34.964.670	1,77%	5.989.610	17,13%	
Arrendamientos	25	18.090.702	0,73%	11.683.249	0,59%	6.407.453	54,84%	
Contribuciones y Afiliaciones	26	12.999.656	0,53%	18.670.753	0,95%	-5.671.097	-30,37%	
Seguros	27	2.386.775	0,10%	3.657.669	0,19%	-1.270.894	-34,75%	
Servicios	28	30.788.374	1,25%	26.100.263	1,32%	4.688.111	17,96%	
Gastos Legales	29	9.757.450	0,40%	10.405.309	0,53%	-647.859	-6,23%	
Mantenimiento y Reparación	30	6.634.035	0,27%	11.337.285	0,58%	-4.703.250	-41,48%	
Adecuaciones e Instalaciones	31	4.593.892	0,19%	25.422.235	1,29%	-20.828.343	-81,93%	
Gastos de Viaje	32	2.483.825	0,10%	3.298.018	0,17%	-814.193	-24,69%	
Depreciaciones	33	17.046.614	0,69%	9.672.907	0,49%	7.373.707	76,23%	
Amortizaciones	34	481.409	0,02%	0	0,00%	481.409	0,00%	
Diversos	35	104.240.321	4,23%	74.438.201	3,78%	29.802.120	40,04%	
Provisiones	36	3.088.061	0,13%	1.970.007	0,10%	1.118.054	56,75%	
Total Gastos de Administración		592.663.570	24,05%	361.861.373	18,37%	230.802.197	46,68%	
Gastos de Ventas								
Gasto de Personal	37	72.121.082	2,93%	63.566.688	3,23%	8.554.394	13,46%	
Arrendamientos	38	6.658.331	0,27%	4.470.000	0,23%	2.188.331	48,96%	
Contribuciones y Afiliaciones	39	484.393	0,02%	0	0,00%	484.393	0,00%	
Seguros	40	560.409	0,02%	134.545	0,01%	425.864	316,52%	
Servicios	41	55.274.279	2,24%	65.266.958	3,31%	-9.992.679	-15,31%	
Mantenimiento y Reparación	42	643.306	0,03%	675.202	0,03%	-31.896	-4,72%	
Adecuaciones e Instalaciones	43	0	0,00%	187.009	0,01%	-187.009	-100,00%	
Gastos de Viaje	44	5.499.325	0,22%	4.638.394	0,24%	860.931	18,56%	
Depreciaciones	45	314.580	0,01%	458.130	0,02%	-143.550	-31,33%	
Diversos	46	33.329.711	1,35%	18.013.156	0,91%	15.316.555	85,03%	
Total Gastos de Ventas		174.885.416	7,10%	157.410.082	7,99%	17.475.334	3,53%	
UTILIDAD OPERACIONAL		366.993.421	14,99%	228.435.408	11,60%	138.558.013	28,03%	
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES								
Financieros		8.174.521	42,29%	16.904.689	51,48%	-8.730.168	-51,64%	
Servicios		8.314.754	43,02%	13.246.811	40,34%	-4.932.057	-37,23%	
Dividendos y Participaciones		2.520.000		0				
Utilidad venta de PPE		300.000	1,55%	1.428.000	4,35%	-1.128.000	-78,99%	
Recuperaciones		0	0,00%	106.656	0,32%	-106.656	-100,00%	
Diversos		18.333	0,09%	1.151.380	3,51%	-1.133.046	-98,41%	
Total Otros Ingresos	47	19.327.609	100,00%	32.837.536	100,00%	-16.029.928	100,00%	
OTROS EGRESOS								
Financieros		53.005.123	2,10%	59.553.520	3,02%	5.740.405	9,65%	
Pérdida en Venta y Retiro de Bienes		14.390.113	0,58%	0	0,00%	14.390.113	0,00%	
Extraordinarios		1.072.211	0,04%	4.688.619	0,24%	-3.616.408	-77,13%	
Diversos		1.249.350	0,05%	797.586	0,04%	451.764	56,64%	
Impuesto de Renta		112.242.000	4,55%	85.762.000	4,35%	26.480.000	30,88%	
Total Otros Egresos	48	182.758.797	7,42%	150.801.733	7,66%	31.957.063	6,46%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		203.562.233	8,26%	110.471.212	5,61%	90.571.022	18,32%	
Se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros								
								
Alba Lucia Garces Gonzalez Gerente General Suplente		Jimmy Rebolledo Arango Contador Financiero Matricula No. 109846-T		Julia Emma Tobar Arango Revisor Fiscal Matricula No. 119411-T				