

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TECHLAN
SOLUTIONS LTDA.**

GENNY PAOLA CHÁVEZ GUERRERO



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TECHLAN
SOLUTIONS LTDA.**

GENNY PAOLA CHÁVEZ GUERRERO

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

DIRECTOR

Dr. ROGER ZARRUK ZARRUK

MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (M.B.A)

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en esta etapa tan importante de mi vida para mi desarrollo personal y profesional.

A mis padres Edgar y Socorro quienes siempre me apoyaron en cada una mis decisiones. Gracias por su esfuerzo y dedicación.

A mi novio, por su apoyo incondicional y su constante motivación en esta etapa de mi vida.

A mis nonitos, en especial a mi nonita Paulina, que aunque ya no estás aquí conmigo, siempre fue un ser muy especial y mi segunda madre, y donde estés sé que estas orgullosa de mi.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Techlan Solutions Ltda., especialmente a la Gerencia por brindarme la oportunidad de llevar a cabo el desarrollo de la práctica empresarial.

Al personal de Techlan Solutions, ya que fueron fundamentales en la consecución y logro de los objetivos planteados en el proyecto.

A mi Director de Proyecto, Doctor Roger Zarruk por su orientación y seguimiento en cada una de las etapas de mi proyecto.

A los docentes que contribuyeron en mi formación académica y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	23
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	24
1.2.1 Objetivo General:	24
1.2.2 Objetivos Específicos:	24
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO	26
3. MARCO TEÓRICO	30
3.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
3.2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO	33
3.4 ANÁLISIS INTERNO	35
3.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	36
3.6 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:	37
3.6.1 Visión	37
3.6.2 Misión	37
3.6.3 Valores	38
3.6.4 Objetivos	38
3.7 ESTRATEGIAS	40
3.7.1 Ventajas de plantear estrategias	40
3.8 PLAN DE ACCIÓN	41
3.8.1 Para qué sirve un plan de acción?	42

3.9 INDICADORES DE GESTIÓN:	42
4. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	43
4.1 RAZÓN SOCIAL	43
4.2 OBJETO SOCIAL	43
4.3 REPRESENTANTE LEGAL	43
4.4 NIT	43
4.5 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE	44
4.6 RESEÑA HISTÓRICA	44
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
4.7.1 Departamento de Ingeniería y Comercialización	48
4.7.2 Departamento técnico	49
4.7.3 Departamento de administración y finanzas	49
4.8 PRINCIPALES CLIENTES	49
4.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS	51
4.10 PROVEEDORES	53
4.11 ALGUNOS PROYECTOS EJECUTADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS	54
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	56
5.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA	57
5.1.1 Área de Marketing.	57
5.1.2 Área de Operaciones.	58
5.1.3 Área de Finanzas.	59
5.1.4 Área de Sistemas.	60
5.1.5 Área de Personal.	60
5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA COMPAÑÍA	61
5.2.1 Entorno global.	61
5.2.2 Proveedores.	63
5.2.3 Canales de distribución.	64

5.2.4 Clientes.	65
5.2.5 Gobierno.	65
5.2.6 Mercado y Competencia.	66
5.3 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	67
5.3.1 Cinco fuerzas de Porter.	67
5.3.2 Poder de negociación de los clientes.	67
5.3.3 Poder de negociación de los proveedores.	69
5.3.4 La amenaza de nuevos competidores.	70
5.3.5 La amenaza de productos sustitutos.	71
5.3.6 Rivalidad entre los competidores.	71
5.4. MATRIZ DOFA DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	72
5.4.1 Debilidades	72
5.4.2 Fortalezas	74
5.4.3 Oportunidades	74
5.4.4 Amenazas	75
6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO	78
6.1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ	78
6.1.1 Capital de trabajo	78
6.1.2 Razón corriente	79
6.1.3 Prueba ácida	80
6.1.4 Índice de endeudamiento.	81
6.1.5 endeudamiento de Leverage o apalancamiento financiero.	82
6.1.6 Rotación de cartera	82
6.1.7 Rotación de patrimonio líquido	83
6.1.8 Indicadores de actividad	83
7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	85
8. MARCO ORGANIZATIVO	86

8.1 DEFINICIÓN NUEVA MISIÓN	89
8.2 DEFINICIÓN NUEVA VISIÓN	89
8.3 DEFINICIÓN DE VALORES	89
9. PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS PERÍODO 2013 – 2016	92
9.1 SOLUCIÓN PROPUESTA PARA LA COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	93
9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	100
9.2.1 Objetivo 1. Posicionar el servicio de la empresa en todo el territorio Nacional	100
9.2.2 Objetivo 2. Importación de equipos bajo modalidad de carga consolidada	100
9.2.3 Objetivo 3. Incursionar en nuevos nichos de mercado con base en uso de energías alternativas.	101
9.2.4 Objetivo 4. Optimizar la gestión financiera de la empresa	102
9.2.5 Objetivo 5. Disponer permanentemente de información que permita diseñar planes de mercado y ventas con objetividad y planificadamente.	103
9.2.6 Objetivo 6. Buscar fortalecer las líneas de productos provenientes de USA y CHINA	103
9.2.7 Objetivo 7. Crear servicios de valor agregado de la empresa	104
9.2.8 Objetivo 8. Contar con un clima laboral positivo dentro de la empresa	104
9.2.9 Objetivo 9. Fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenecía a la empresa por parte del personal	105
9.2.10 Incrementar en el número de clientes	106
9.2.11 Fortalecer la imagen corporativa	106
9.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DINÁMICA	107
10. ORGANIGRAMAS TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	109
11. CADENA DE VALOR	111

12. POLÍTICAS DE LA EMPRESA TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	112
12.1 POLÍTICA DE SERVICIO	112
12.2 POLÍTICA FINANCIERA	112
12.3 POLÍTICA DE CALIDAD	113
12.4 POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA	113
12.5 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	113
12.6 POLÍTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA	113
12.7 POLÍTICA DE CONVIVENCIA	114
12.8 POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	114
12.9 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	114
13. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	115
13.1 INDICADORES FINANCIEROS	115
13.1.1 Índice de liquidez:	115
13.1.2 Índice de endeudamiento:	115
13.2 INDICADORES COMERCIALES	116
13.3 INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE	116
13.4 INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	117
13.5 INDICADORES DE GESTIÓN RECURSO HUMANO	117
13.6 INDICADORES DE SUMINISTRO	118
14. APORTES PARA LA EMPRESA EN CADA ETAPA DE LA METODOLOGÍA	119
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	32
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter	34
Figura 3. Matriz DOFA	36
Figura 4. Esquema de comité	87
Figura 5. Capacitación	88
Figura 6. Organigrama funcional	109
Figura 7. Organigrama actual con sucursales	110
Figura 8. Cadena de Valor TechLAN Solutions Ltda.	111

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Principales Clientes de Techlan Solution Ltda.	50
Cuadro 2. Principales proveedores de Techlan Solutions Ltda.	53
Cuadro 3. Matriz DOFA	76
Cuadro 4. Capital de trabajo	78
Cuadro 5. Razón Corriente	79
Cuadro 6. Prueba ácida	80
Cuadro 7. Pasivo corriente / inventarios	80
Cuadro 8. Nivel de endeudamiento	81
Cuadro 9. Concentración endeudamiento a corto plazo	81
Cuadro 10. Total pasivo / patrimonio	82
Cuadro 11. Rotación de cartera	82
Cuadro 12. Rotación de patrimonio líquido	83
Cuadro 13. Rotación de inventarios	83
Cuadro 14. Rotación de inventarios	83
Cuadro 15. Periodo de pago a proveedores	84
Cuadro 16. Plan Estratégico Techlan Solution periodo 2013 – 2016	95

LISTAS DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta al equipo de dirección

Anexo B. Formato para establecer la misión de la empresa

Anexo C. Formato para establecer la visión de la empresa

Anexo D. Formato para establecer los valores de la empresa

Anexo E. Diapositivas Planeación Estratégicas

Anexo F. Registro Fotográfico

GLOSARIO

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: Es un análisis interno y externo de la organización con el objeto de establecer y tener una referencia de las debilidades y fortalezas que tiene la organización a nivel interno; así como las oportunidades y amenazas que están latentes a nivel externo.

ESTRATEGIA: La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al cómo lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos etc.).

FACTORES CLAVE DE ÉXITO: Factores prioritarios que de ser implementados, pueden conducir a lograr mayores resultados y mayor competitividad en la organización.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Son acciones o programas en los que la organización se va a centrar o desplegar sus esfuerzos para lograr sus objetivos estratégicos.

INDICADORES DE GESTIÓN: Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, y metas de un determinado proceso.

MATRIZ DOFA: Herramienta de apoyo donde se identifican las debilidades y fortalezas a nivel interno de la organización y las amenazas y oportunidades a nivel externo.

MISIÓN: Es la declaración de la razón de existir de la empresa. Una misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

OBJETIVO: Un objetivo es el resultado deseado, aquello que se pretende lograr en determinado periodo como resultado de una actividad o conjunto de actividades.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Son objetivos trascendentales, claves para obtener el éxito.

PLAN DE ACCIÓN: Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es un proceso formal, objetivo, sistémico para la toma de decisiones efectivas en una organización.

VALORES: Los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer el trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la “cultura corporativa”.

VISIÓN: Es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización en un horizonte de tiempo. Es el resultado de los sueños en acción.

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TECHLAN SOLUTIONS LTDA.*

AUTOR CHÁVEZ GUERRERO, Genny Paola**

PALABRAS CLAVES Análisis DOFA, Plan estratégico, misión, visión, factores claves de éxito, objetivos estratégicos, plan de acción, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN Entendida la organización como un sistema, es indispensable que todas las áreas de la organización se alineen. Este proceso de alineamiento organizacional busca que haya coherencia entre la visión, misión, objetivos y estrategias que plantea cada una de las áreas con los planteamientos macro de la organización (planeación estratégica), así como congruencia de lo planteado entre área y área. Con esta metodología se puede obtener una sinergia tal, que toda la organización funcione en torno a un solo norte, evitando el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Techlan Solutions LTDA es consciente de que al no poseer una estructura definida basada en estrategias que le permita ser exitosa en el mercado y capaz de enfrentar competencias futuras, pocas son las probabilidades de crecer, desarrollarse y fundamentalmente llegar a ser competitiva ante el nuevo entorno empresarial, dado que ante la globalización e internacionalización de las compañías, la empresa tendrá que competir en los próximos años con nuevos y más fuertes actores del sector.

Para tal fin se realizó un diagnóstico interno de la empresa identificando las fortalezas y debilidades y un análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas (matriz DOFA).

Por otra parte, se identificaron los factores claves de éxito, también se orientó estratégicamente la empresa, formulando la misión, visión y valores organizativos. .

Finalmente se formuló de una propuesta de planeación estratégica que incluye los objetivos estratégicos, la estrategia, la definición del plan de acción para cada una de las estrategias establecidas, las actividades e indicador de cumplimiento para cada plan. Esto con el fin de brindar una orientación a la Gerencia en la mejora de la efectividad organizacional, en la productividad y en la competitividad dentro del mercado.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Dr. Roger Zarruk Zarruk

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR ENTERPRISE TECHLAN SOLUTIONS LTDA *

AUTHOR: CHÁVEZ GUERRERO, Genny Paola **

KEY WORDS SWOT analysis, strategic plan, mission, vision, key success factors, strategic objectives, action plan, indicators of management.

DESCRIPTION

Understood the organization as a system, it is essential that all areas of the organization are aligned. This organizational alignment process seeks consistency between the vision, mission, goals and strategies raises each macro approaches areas of the organization (strategic planning) and the raised congruence between area and area. With this method you can get a synergy such that the entire organization works around a single north, avoiding the waste of resources and effort.

Techlan Solutions LTDA is aware that does not possess a defined structure-based strategies that enable you to be successful in the market and able to face future competition, few are likely to grow, develop and become competitive primarily to the new business environment since the face of globalization and internationalization of companies, the company will have to compete in the coming years with new and stronger industry players.

To this end we performed a diagnosis identifying the company's internal strengths and weaknesses and external analysis to identify opportunities and threats (SWOT matrix).

Moreover, we identified the key success factors, also strategically oriented company, formulating the mission, vision and organizational values.

Finally made a proposal that includes strategic planning strategic objectives, the strategy, the definition of the action plan for each of the strategies, activities and indicator. This is to provide guidance to management to improve organizational effectiveness, productivity and competitiveness in the market.

* Project of grade

** Faculty of physical engineering, school of industrial studies and business, Director Dr. Roger Zarruk Zarruk

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un entorno tan competitivo y cambiante, ante mercados globalizados y en constante innovación, por tal razón, es de vital importancia que las organizaciones posean un plan marco que les permita saber hacia dónde se dirigen.¹

Hoy en día, no es posible administrar una empresa con base en la intuición o por impulsos, sino que debe existir un alineamiento organizacional, como un sistema que busca coherencia entre la visión, misión, donde se establezcan los objetivos y se formulen estrategias necesarios para alcanzar los mismos.²

En teoría administrativa, este proceso se conoce como “Planeación Estratégica” y hace referencia al conjunto de actividades y herramientas que permite a los líderes identificar la situación actual de la compañía y establecer el plan estratégico orientando los esfuerzos y recursos, en lo que verdaderamente es crítico y estratégico para la organización³.

Este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización; y a nivel externo las amenazas y oportunidades, ya sea con base en el mercado, en los competidores o en los consumidores⁴.

La Planeación Estratégica es una de las formas más efectivas de conducir una empresa, pues al tener un esquema establecido y al trabajar en equipo conjunta y

¹ DAVID, Fred R. la gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p. 195.

² GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998. p.5.

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. “Planeación y Gestión estratégica”, LEGIS. Bogotá, 1996

⁴ Universidad Nacional de Colombia los competidores [en línea] www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/.../CAPITULO%201.pdf

coordinadamente se pueden alcanzar los objetivos propuestos y mayores serán sus probabilidades de éxito.⁵

Otro punto favorable de la Planeación, se puede ver reflejado al disminuir los niveles de incertidumbre y desconfianza al interior de una organización, ya que si ésta tiene conocimiento de su situación actual y de los recursos con los que cuenta podrá determinar las acciones que se deben efectuar⁶.

“El futuro no se puede predecir, pero si se puede crear”, concepto creado por Peter Drucker y registrado en el libro “En clase con Drucker” escrito por William A. Cohen, hace referencia a que las organizaciones deben dejar de preocuparse por el futuro del entorno, ya que nadie puede predecirlo, el enfoque debe ser hacia los objetivos, buscar los recursos necesarios, hacer el análisis situacional, y actuar, para crear el futuro deseado para nuestras empresas.⁷

El alcance del presente trabajo comprende el diseño de una propuesta de planeación estratégica para la empresa Techlan Solutions Ltda. que brinde orientación a la Gerencia en la mejora de la efectividad organizacional, en la productividad y en la competitividad dentro del mercado.

⁵ THOMPSON, Arthur y STRICLAND, AJ. Administración estratégica. Editorial McGraw Hill. Cap 1.

⁶ Universidad Nacional Op. Cit

⁷ COHEN, William A, En clases con Drucker. Bogotá, Editorial Norma, 2008

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
1. Analizar el entorno de Techlan Solutions con el fin de detectar las oportunidades y amenazas, y efectuar un diagnostico interno para identificar las fortalezas y debilidades actuales. (DOFA)	Capítulo 5 Numeral 5.4
2. Realizar el diagnostico financiero y formular como parte del desarrollo del proyecto una estrategia financiera que contribuya a mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.	Capítulo 6
3. Identificar los factores claves de éxito para Techlan Solutions y formular las estrategias requeridas para alcanzar cada uno de ellos.	Capítulo 7
4. Analizar la misión, visión, y valores organizativos y replantearlos de acuerdo a la necesidad del plan estratégico a elaborar.	Capítulo 8
5. Orientar y asesorar al personal clave de las distintas áreas de Techlan Solutions en la definición de planes de acción específicos para el logro de cada una de las estrategias establecidas.	Capítulo 8
6. Formular el plan estratégico Integral de la Empresa Techlan Solutions Ltda. Para el periodo de tiempo señalado.	Capítulo 9
7. Rediseñar la estructura organizativa actual y realizar los ajustes requeridos para llevar a cabo la planeación estratégica.	Capítulo 10

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
8. Plantear nuevas políticas generales y de cada área de gestión que brinden soporte a la implementación de la planeación estratégica.	Capítulo 11
9. Definir los indicadores de gestión para cada una de las áreas claves de la organización.	Capítulo 12

Fuente: Autora

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Actualmente, Techlan Solutions LTDA es consciente de que al no poseer una estructura definida basada en estrategias que le permita ser exitosa en el mercado y capaz de enfrentar competencias futuras, pocas son las probabilidades de crecer, desarrollarse y fundamentalmente llegar a ser competitiva ante el nuevo entorno empresarial, dado que ante la globalización e internacionalización de las compañías, la empresa tendrá que competir en los próximos años con nuevos y más fuertes actores del sector.

Los integrantes del equipo de dirección ven como una necesidad prioritaria cambiar el estilo actual de gestión de la organización por un estilo de gestión estratégica que tenga claramente definido el futuro a conseguir en los próximos 3 años para los cuales está contemplado el plan estratégico.

Por tal razón, se presenta la propuesta de realizar un proceso explícito de formulación de estrategias con una fuerte orientación a que las políticas y acciones de cada una de los procesos de la cadena de valor estén coordinadas y dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean en respuesta a los factores críticos de competitividad identificados y evaluados para el modelo de negocio de Techlan Solutions Ltda.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General: Elaborar un plan estratégico para la empresa Techlan Solutions Ltda. Para el periodo 2013-2016, buscando una mejora en la efectividad organizativa, en la productividad y en la competitividad dentro del mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno de Techlan Solutions con el fin de detectar las oportunidades y amenazas, y efectuar un diagnostico interno para identificar las fortalezas y debilidades actuales.
- Realizar el diagnostico financiero y formular como parte del desarrollo del proyecto una estrategia financiera que contribuya a mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- Identificar los factores claves de éxito para Techlan Solutions y formular las estrategias requeridas para alcanzar cada uno de ellos.
- Analizar la misión, visión, y valores organizativos y replantearlos de acuerdo a la necesidad del plan estratégico a elaborar.
- Orientar y asesorar al personal clave de las distintas áreas de Techlan Solutions en la definición de planes de acción específicos para el logro de cada una de las estrategias establecidas.
- Formular el plan estratégico Integral de la Empresa Techlan Solutions Ltda. para el periodo de tiempo señalado.
- Rediseñar la estructura organizativa actual y realizar los ajustes requeridos

para llevar a cabo la planeación estratégica.

- Plantear nuevas políticas generales y de cada área de gestión que brinden soporte a la implementación de la planeación estratégica.
- Definir los indicadores de gestión para cada una de las áreas claves de la organización.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para elaborar el Plan Estratégico para el periodo 2013-2016 de Techlan Solutions Ltda., es necesario seguir un proceso por etapas que responda a un modelo fuerte conceptualmente y su vez, fácil para implementar en la práctica. Igualmente este modelo debe tener la ventaja de que cada etapa pueda ser llevada a cabo con la participación de los integrantes de la empresa, quienes a través de talleres y dando respuesta a formatos previamente elaborados aportan información y conceptualización hacia donde se va a orientar la empresa en los próximos 3 años.

La metodología sugerida por el Doctor Roger Zarruk es tomada como referencia, dadas las características de la empresa objeto de este estudio. Para esto, se requiere de un modelo práctico y útil para llevar a cabo en una empresa pyme, en donde el equipo de dirección y administrativo de la empresa, además de ser pequeño, está conformado por profesionales en la área de la Ingeniería con poca formación gerencial y administrativa. Adicionalmente, se evidencia que la empresa no cuenta con información estadística que permita aplicar modelos cuantitativos.

La Gerencia manifiesta la necesidad de contar con unos lineamientos de dirección y con unas estrategias que permitan generar competitividad en el mercado, mayor eficacia y eficiencia en todos sus procesos internos, y por ende mayores resultados.

Este modelo de Planeación Estratégica que en sus consultorías emplea el Doctor Roger Zarruk en empresas Colombianas como: Sociedad Portuaria de Barranquilla, Jardines La Colina (Bucaramanga), Escuela de Ingeniería de

Petróleos de la Universidad Industrial de Santander, Neumática del Caribe, Unibol S.A, entre otras; a las que ha brindado su asesoría, ha sido aplicado con éxito. Adicionalmente, este modelo hace parte de los contenidos conceptuales impartidos por el consultor en mención en la asignatura Habilidades Gerenciales.

La metodología utilizada para realizar el proyecto de grado se divide en 13 etapas que se describen a continuación:

Etapa 1. Elaboración del diagnóstico interno de la empresa identificando las fortalezas y debilidades. En esta etapa se programan reuniones de carácter participativo con la alta gerencia, donde se les explica por medio de una presentación los conceptos sobre la construcción de la matriz DOFA, basado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Etapa 2. Identificación de las variables del entorno que pueden afectar a la empresa e incidir en su desempeño, utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En esta etapa se realiza una investigación sobre los principales competidores, el poder de negociación de los compradores y proveedores con el objeto de establecer aquellos factores que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del negocio.

Etapa 3. Identificación de las oportunidades y amenazas, en esta fase se realizan entrevistas individuales y colectivas con el personal clave de cada área de la empresa.

Etapa 4: Sensibilización y capacitación al personal, con el fin de hacerlos partícipes en el proceso de Planeación estratégica. En esta etapa se desarrollan exposiciones sobre los tópicos de planeación estratégica, las cuales son divididas en varias sesiones, con el fin de promover la participación y el trabajo en equipo.

Etapa 5: Identificación de los factores generales claves de éxito de la empresa. Esto con el fin de generar una ventaja competitiva que permita lograr una verdadera diferenciación en la organización.

Etapa 6: Definición de la misión, visión, valores y objetivos generales de la empresa.

Etapa 7: Formulación de Objetivos estratégicos y definición de estrategias para cada objetivo estratégico.

Etapa 8: Formulación de los planes de acción para cada estrategia.

Etapa 9: Desarrollar cada plan de acción. En esta etapa se conforman comités de trabajo y se le asigna un responsable a cada plan.

Etapa 10: Rediseño de la Estructura organizacional para que Techlan Solutions pueda llevar a cabo el plan estratégico.

Etapa 11: Definición de políticas generales de la compañía y de cada área de gestión que brinden soporte a la implementación de la planeación estratégica.

Etapa 12: Definición de Indicadores de gestión para cada una de las áreas clave de la organización.

Etapa 13: Constituir un comité estratégico integrado por los directivos de la empresa encargados de desarrollar, implementar y hacer seguimiento del Plan estratégico.

Cabe resaltar que las etapas planteadas se llevan en su mayoría empleando una metodología participativa, con herramientas cualitativas y cuantitativas, entrevistas focales, talleres, lluvias de ideas, entre otros.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ENFOQUE TRADICIONAL: Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, esta es definida como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”. El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración.

Alfred Chandler de Harvard, define estrategia como la “determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

James B. Quinn del Dartmouth College, define estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”

De igual manera, **William F. Glueck** define estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

UN NUEVO ENFOQUE: Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el

rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de la organización. El criterio de Mintzberg, se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo, por esta razón la define como un “modelo de una corriente de decisiones o acciones”, es decir, que se constituye de un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), y de cualquier estrategia emergente (no planeada).⁸

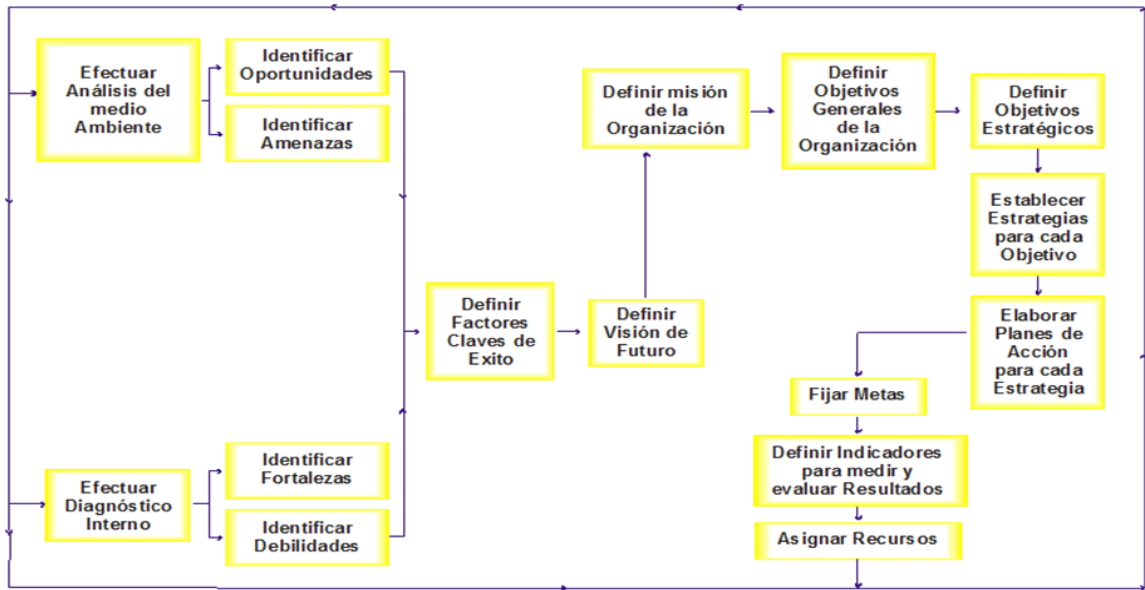
3.2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Es un proceso formal, objetivo, sistemático para la toma de decisiones efectivas en una organización.
- Reúne información cualitativa y cuantitativa que permite definir estrategias y planes de acción que garanticen el logro exitoso de la misión organizacional. Aprovechando las oportunidades del entorno, previendo los cambios en el medio externo y optimizando el uso de los recursos disponibles.
- Generar en la organización Pro actividad en vez de reactividad.
- Buscar a través de un proceso participativo, movilizar masivamente los recursos necesarios, para influenciarlas decisiones operativas.
- Si la perspectiva futura no es positiva, la estrategia y los planes pueden replantearse.

La siguiente figura ilustra el modelo a seguir de Planeación estratégica que emplea el Consultor Roger Zarruk en las empresas Colombianas a las que brinda su asesoría y ha sido aplicado con éxito.

⁸ HILL, Charles W.L., JONES, Gareth R, Administración Estratégica: Un enfoque integrado. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá 1999. p. 5.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Consultor Roger Zarruk

ANÁLISIS EXTERNO: El análisis del ambiente operativo de la organización consiste en identificar las **oportunidades y amenazas**. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente mas amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macroambiente consiste en

examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO

Michael Porter⁹, en 1980, en su libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Refiere que cinco fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento del mismo. El conocimiento de esas fuerzas constituye el marco de referencia de la elaboración de medidas estratégicas. La empresa debe evaluar sus objetivos y los recursos contralora cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria:

- **El poder de negociación de los clientes:** Un grupo de compradores es poderoso sí, es un grupo concentrado, los productos son no diferenciados, su costo es bajo o carece de importancia para la calidad de los productos o servicios del cliente, o si hay interés por realizar integración hacia atrás, es decir entrar en el sector en cuestión.
- **El poder de negociación de los proveedores:** un grupo de proveedores es poderoso si, está dominado por unas pocas empresas, su producto es único, tienen recursos fuertes y pueden imponerlas condiciones y el control de precios y si existe el riesgo de una integración hacia adelante o el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.
- **La amenaza de nuevos entrantes:** Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores:

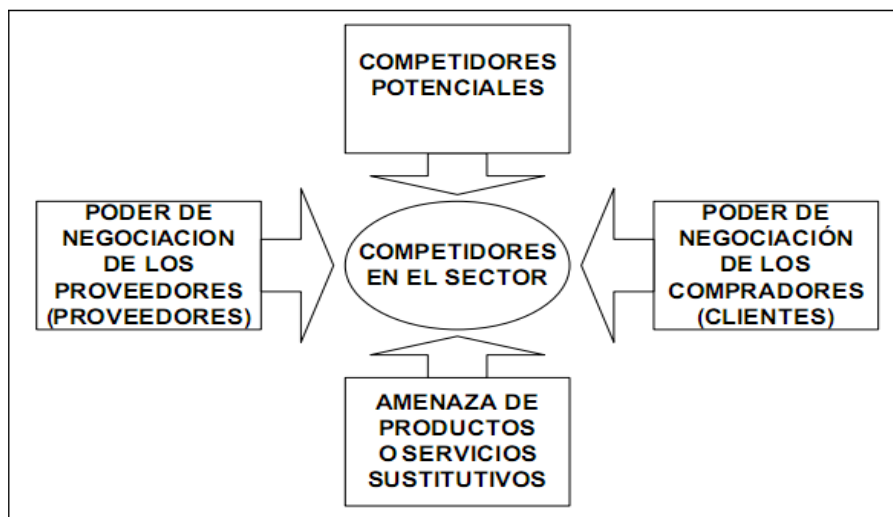
⁹ PORTER, Michael, 2003 *¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia? Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*, Barcelona: Ediciones Deusto p. 25-43

economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, desventaja de costos independientes del tamaño, acceso a los canales de distribución y políticas del gobierno.

- **La amenaza de productos sustitutos:** Los productos o servicios sustitutos que requieren especial atención desde el punto de vista estratégico son aquellos que manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con el producto del sector o son ofrecidos por sectores que obtienen grandes beneficios.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para una empresa será más difícil competir en un mercado o segmento en el que los competidores están muy bien posicionados, muchos de los costos son fijos y son altos, se enfrentará a las constantes guerras de precios, las campañas publicitarias de promociones agresivas y la entrada de nuevos productos.

La figura 2 ilustra el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente. La norma ISO 9001 del 2000, Resumen para directivos

3.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las **fortalezas y debilidades** de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.¹⁰

MATRIZ DOFA: Basado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa se identifican las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo. De esto se genera la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas) una importante herramienta de apoyo para la formulación de estrategias. Comparando o enfrentando los factores internos y externos se obtiene el desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- **Estrategia FO:** Se basa en el uso de las fortalezas interna para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse ofensivas.
- **Estrategias DO:** Se basa en tratar de mejorar las debilidades internas, a través de las oportunidades del ambiente. La estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse adaptativas o de reorientación.

¹⁰ HILL, Charles W.L, JONES, Gareth R, Administración Estratégica: Un enfoque integrado. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá 1999. p. 11.

- **Estrategias FA:** Se basa en utilizar las fortalezas internas para reducir o evitar la incidencia de las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse defensivas.
- **Estrategias DA:** Se basa en derrotar las debilidades interna sin eludir las amenazas internas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse de supervivencia.¹¹

Figura 3. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Lista	Lista
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Lista	Estrategias Ofensivas	Estrategias adaptativas o de reorientación
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Lista	Estrategias Defensivas	Estrategias de supervivencia

Fuente. DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p.194.

3.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Factores prioritarios que de ser implementados, pueden conducir a lograr mayores resultados y mayor competitividad.

¹¹ DAVID, Fred R. la gerencia estrategica. Santafe de Bogota:LEGIS Editores S.A. 1988. p. 195.

Identificar los factores claves para generar una ventaja competitiva que permita lograr una verdadera diferenciación.

3.6 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

3.6.1 Visión: Es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización. Es lo que quiere ser la empresa, departamento, sección o área en el futuro¹².

A continuación aparecen una serie de preguntas que se deben responder correctamente para elaborar la VISIÓN de la empresa, departamento o área.

- **A dónde quiere llegar:** Esta pregunta está enfocada en dos aspectos principales: posicionamiento y resultados.
- **Cómo quiere verse:** o como quiere que la vean sus empleados y accionistas
- **Cómo quiere que la vean los demás:** Esto se refiere a la percepción que la organización quiere que tenga las demás partes interesadas (clientes, sociedad, competidores, etc.)
- **Cuando quiere llegar:** uno de los aspectos más importantes a la hora de plantear el futuro deseado o la visión es dar un espacio de tiempo en el cual se quieren lograr los resultados. Está demostrado que si no se establecen metas de tiempo muy posiblemente los resultados esperados no se van a dar.

3.6.2 Misión: Es el propósito razón de ser o existir, por el que la empresa fue creada o se distingue de la demás.

La misión sirve para establecer las bases del proceso de actuación de los departamentos y de cada una de las personas, y además para identificar aquellas

¹² GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998. p.5.

áreas clave de resultados o factores clave de éxito en los que se debe trabajar o encaminar los esfuerzos.

A continuación aparecen una serie de preguntas que deben responder correctamente para elaborar la MISIÓN.

- **Qué hace, que productos o servicios ofrece:** Se refiere a las actividades principales de la empresa.
- **Quiénes son nuestros clientes:** se refiere a las empresas, departamentos, personas, etc., que desea satisfacer con las actividades que realizan.
- **A qué contribuye:** se refiere a cómo o en que contribuye con las actividades que realiza, teniendo en cuenta los clientes que satisface.

3.6.3 Valores: Los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. La visión es lo que se quiere construir y los valores son las bases.

Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer el trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la “cultura corporativa”.

3.6.4 Objetivos: Un objetivo es el resultado deseado, aquello que se pretende lograr en determinado periodo como resultado de una actividad o conjunto de actividades.

Los objetivos de una organización pueden irse desde muy amplios y generales hasta muy detallados y específicos. Es normal que todas las empresas tengan objetivos amplios y muy generales como “mejorar el nivel de ventas”, “reducir

costos”, entre otros, pero ya los departamentos y las secciones deben tener objetivos muy claros y medibles, alineados con los objetivos macro de la organización.

Se debe tener cuidado en la fijación de objetivos: objetivos vagos producen resultados vagos y objetivos concretos producen resultados concretos.

Utilidad de los objetivos. La determinación de los objetivos sirven para:

- Centrar la atención en resultados concretos y relevantes que deben obtenerse.
- Ayudar a establecer los criterios de evaluación de la ejecución.
- Orientar la energía y la actuación hacia el logro de la visión y misión de cada departamento, sección o área.

Criterios para establecer objetivos: Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir deben estar ligados a otros objetivos, ya sea los de un área o lo de la organización.
- Ser específicos.
- Ser mensurables o medibles, es decir cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes)
- Ser alcanzables, es decir posibles.¹³

Criterios para redactar un objetivo. La redacción de un objetivo bien formulado debe contener los siguientes cuatro componentes básicos:

¹³ FRANCO Y CIA LTDA., Manual de desarrollo organizacional: Sistema de Gestión Integral. 1999. P. 3

- Un verbo de acción en infinitivo (Es fundamental usar el verbo correcto).
- Un área enfocada (área de resultados).
- Una medida (cuantitativa en lo posible).
- Un tiempo de cumplimiento (expresado en términos de fecha calendario y hora, si es posible).

3.7 ESTRATEGIAS

La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde a cómo lograrlo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos, etc.) La estrategia incluye todas las iniciativas y recursos que la organización despliega para conseguir los resultados esperados.

3.7.1 Ventajas de plantear estrategias: Al plantear estrategias le permite a la organización ser proactiva en vez de reaccionar a las dificultades que se presentan. A continuación se mencionan cuáles son las ventajas de plantear estrategias:

- Definir claramente cómo se van a lograr los objetivos
- Usar los recursos disponibles en forma eficiente
- Aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y neutralizar o contrarrestar las debilidades y amenazas.

Existen tres clases de estrategia:

- **Estrategia corporativa o de negocio:** Se refiere a las estrategias macro del negocio, se da en nivel directivo, y el objeto de estas es plantear como va a obtener la compañía una posición competitiva el largo plazo.

- **Estrategia táctica o funcional:** Se refiere a las estrategias funcionales o planes de acción que va a adoptar la compañía en cada área funcional para alcanzar las estrategias de negocio corporativas. Estas estrategias son planteadas por los jefes de las áreas o departamentos y son generalmente de mediano plazo.
- **Estrategia Operativa:** Se refiere a las estrategias que va a adoptar la organización en las operaciones específicas del negocio, como compra de materiales, diseño, producción, entre otras, para lograr las estrategias funcionales o tácticas y las corporativas o de negocio. Estas estrategias son planteadas en cada área por sus integrantes y son generalmente de corto plazo.¹⁴

3.8 PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

¹⁴ THOMPSON, Arthur y STRICLAND, AJ. Administración estratégica. México: McGraw Hill, 2001. p.46

3.8.1 Para qué sirve un plan de acción? Un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

Primero se definen cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales y después se desglosan por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

3.9 INDICADORES DE GESTIÓN:

“Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, y metas de un determinado proceso.”¹⁵

La principal ventaja de contar con indicadores de gestión es la disminución de la incertidumbre y la subjetividad, con la consecuente mejora en el proceso de toma de decisiones y por ende en la competitividad de la organización. A continuación se describen otra serie de ventajas asociadas a la utilización de indicadores.

- Es una herramienta de información sobre la gestión del negocio, que permite observar la evolución de los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos o actividades
- Contar con información que permita priorizar actividades y la utilización de recursos.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos para la toma de decisiones.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización, con el objeto de mantenerlas bajo control o encaminarlas de ser necesario.

¹⁵ BELTRÁN JARAMILLO. Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998. p. 36

4. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 RAZÓN SOCIAL

Soluciones de Ingeniería eléctrica y Telecomunicaciones (Techlan Solutions Ltda.)

4.2 OBJETO SOCIAL

Techlan Solutions Ltda. Es una empresa con un amplio conocimiento y experiencia en el campo de las telecomunicaciones, ofreciendo servicios de soporte a nivel profesional en el diseño y montaje de la infraestructura de redes a la medida del cliente buscando siempre soluciones que permitan escalabilidad y adaptación a nuevas tecnologías.

4.3 REPRESENTANTE LEGAL

Jorge Alejandro Díaz Álvarez

4.4 NIT

830.142.127-7

4.5 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE

La empresa Techlan Solutions Ltda., se encuentra clasificada el sector de las telecomunicaciones con su actividad principal bajo el código CIUU N° 6422 Servicio de Transmisión de datos a través de Redes.

4.6 RESEÑA HISTÓRICA¹⁶

Esta información es obtenida por medio de una entrevista realizada a uno de los socios (Gerente General), donde describe la evolución que ha tenido la empresa hasta el momento actual.

El 8 de junio de 2004, (2) ingenieros electrónicos, quienes se conocieron cuando trabajaron para un fabricante de tecnología llamado 3Com en el área de soporte técnico, al terminar su ciclo laboral en dicha empresa, decidieron crear una figura jurídica llamada TECHLAN SOLUTIONS LTDA. con NIT 830.142.127-7 con el propósito de ofrecer al mercado nacional servicios de telecomunicaciones.

Pasados 10 meses de constante trabajo solamente en el sector de diseño y configuración de redes de datos, conocieron a un Ingeniero Electrónico egresado de la UIS quien llegaba a apoyarlos como socios de la empresa con 33.32 % del total de las acciones. Es así como TechLAN Solutions se empieza a consolidar como Empresa dedicada a ofrecer servicios de ingeniería en telecomunicaciones.

Los roles en la empresa se dividieron de la siguiente forma:

¹⁶ ENTREVISTA con Jorge Alejandro Díaz, Gerente General TechLAN Solution Ltda., Bogotá, 13 de septiembre de 2012

Wilmer Galindo, socio con el 33.34% del total de las acciones desarrolla las funciones de gerente de servicios.

Alejandro Díaz, socio con el 33.34% del total de las acciones desarrolla las funciones de gerente administrativo.

Gerardo Cáceres, socio con el 33.32% del total de las acciones desarrolla las funciones de gerente de ventas.

La única y débil planeación estratégica para el año 2005 contemplaba la división de la empresa en 3 áreas definidas, sin embargo, no se tenía secretaria, ni mensajero, ni técnicos, ni personal adicional a la empresa. Solamente un contador quien organizaba los procedimientos contables de forma poco eficiente.

Sin embargo, la empresa generaba ganancias, debido a que los servicios facturados, fueron desarrollos de configuración de los 3 socios, que no repercutía en la utilización de capital de trabajo para suministro de equipos. Los servicios hacían parte del recurso humano que tenía la empresa para ese entonces.

Para el año 2006, se vincula a TechLAN Solutions, su primera secretaria, y un nuevo contador, quien adicionalmente a nuestra contabilidad, también desarrollaba esta labor en otras empresas. Para este año, el posicionamiento de la empresa se basaba en hacer conocer la calidad y la eficiencia en los servicios de telecomunicaciones.

Es así, como se comienza a trabajar como socios estratégicos de compañías que ganaban los proyectos, y subcontrataban a TechLAN para la realización de las labores de diseño e implementación.

Financieramente, aunque se generaban ganancia, esta no repercutía en cantidades notorias de capitalización; solo mantenía los sueldos de los 3 socios y el pago para contador y secretaria.

Para el año 2007, se contrata un técnico Líder, quien se encargaba de las labores de instalación de equipos. Si se necesitaba más técnicos, se contrataban como entes independientes por el tiempo de duración del proyecto.

La consigna para los socios de la empresa fue la de ganar para capitalizar la empresa, debido a que se comienza con el suministro de equipos en proyectos de mayor capacidad.

Se compra a crédito la oficina de Bogotá, con un área de 135 metros cuadrado en un piso de un edificio, con un crédito a 5 años de tiempo para pagar.

Para el año 2008, se adquiere un software contable con el propósito de empezar a desarrollar una contabilidad más eficiente, adicionalmente que se cambia el contador.

Este año permite que la empresa mejore con el crecimiento de posicionamiento, donde se ingresa una persona para que se encargue de apoyar el área comercial.

Se decide incrementar la cobertura de los servicios, con suministro e implementación de proyectos de cableado estructurado para datos y cableado eléctrico. Este mismo año, se desarrolla para el 1 de mayo, la creación de la nueva sucursal para Santanderes localizada en la ciudad de Bucaramanga.

El posicionamiento de mercadeo en las ventas se generaba a base del efecto Dominó, el cual demostraba que al realizar un proyecto a satisfacción, este cliente

satisfecho, referenciaba los servicios de calidad desarrollados por Techlan haciendo que nuevos clientes contactaran a la empresa para nuevos proyectos.

Se decide que tanto los socios y empleados de la empresa se vinculen a una bolsa de empleo independiente con el fin de proteger la empresa como figura jurídica de algún tipo de reclamación o demanda laboral. Este proceso se desarrolla, porque se observaba que existía rotación de personal en la empresa.

Para el año 2009, las ganancias en la empresa siguen creciendo, pero no a un monto gigante. La empresa se mantiene, y se pagan las cuotas de la oficina en los tiempos previstos. Ingresa a la empresa 8 personas en Bogotá y 3 personas en la sede de Bucaramanga.

Este mismo año, se decide abrir la sucursal de Cúcuta, sin embargo, luego de 6 meses se procede a cerrar, debido a su bajo rendimiento en ventas y una pérdida de casi 40 millones.

Para el año 2010, es el año en que definitivamente comienza a observarse el crecimiento de la empresa. Los proyectos cada vez son más grandes y con mayor responsabilidad. La contabilidad es centralizada desde su oficina principal en Bogotá.

Para el año 2011, el crédito de la oficina en Bogotá ha sido cancelado. Los empleados de Techlan en Bogotá y Bucaramanga siguen en su mismo número.

Las ganancias de la empresa se utilizan en capitalizar y remodelar la oficina.

Para el año 2012, se planea abrir una nueva sucursal en Barrancabermeja Santander. Los movimientos contables de la empresa son óptimos. El número de empleados sigue siendo el mismo, debido a que esta es la plataforma base.

Se incrementan el número de empleados, dependiendo del número de personas que se necesiten para la ejecución de los proyectos y el tiempo en que dure el proyecto.

Sin embargo, después de casi 8 años de operación, no se tiene definido políticas de calidad, estrategias de mercadeo y ventas, departamentos de mercadeo y ventas y herramientas que permitan medir el rendimiento de Techlan y no se utiliza, procedimiento de posicionamiento para nuevos clientes y fidelización de clientes antiguos. Por lo que se hace necesaria la asesoría y el diseño de una propuesta de planeación estratégica para la empresa que brinde orientación a la Gerencia en la mejora de la efectividad organizacional, en la productividad y en la competitividad dentro del mercado.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Techlan Solutions Ltda. está conformada en el área directiva por la junta de socios, uno de los cuales es el gerente general y fundador de la compañía en la sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá.

En cuanto al área funcional la empresa se encuentra dividida en 3 departamentos principales:

4.7.1 Departamento de Ingeniería y Comercialización: Se encuentra conformada por 3 socios y 2 personas se encargan de la parte comercial. En el momento en que se ejecuten los proyectos son estos quienes se encargan de la consecución, planificación, diseño y desarrollo.

4.7.2 Departamento técnico: este se encuentra conformado por 5 técnicos quienes se encargan del servicio de instalación y mantenimiento. Estos son supervisados por un coordinador durante la ejecución de los proyectos.

4.7.3 Departamento de administración y finanzas: Esta área está encabezada por el gerente general quien es el responsable del manejo general administrativo, el manejo de las cuentas bancarias el pago a proveedores.

Una contadora quien es la encargada de presentar los informes financieros a la gerencia.

Dos auxiliares administrativas, una la sede principal de Bogotá y otra en sucursal regional Santander ubicada en Bucaramanga, quienes se encargan de la nómina, afiliaciones, y caja menor, entre otros.

En total Techlan Solutions cuenta con una nómina fija de 13 empleados directos, de los cuales 6 conforman el personal administrativo y 7 el operativo.

Durante la ejecución de proyectos la empresa contrata por outsourcing el personal requerido.

4.8 PRINCIPALES CLIENTES

Techlan Solutions Ltda. a lo largo de su trayectoria como empresa de Ingeniería ha proporcionado soluciones técnicas adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente en particular.

En los últimos años la compañía ha tenido la oportunidad de expandir y ofrecer productos y servicios a clientes reconocidos como Ecopetrol, Fiscalía General de la nación, Ministerio de Comunicaciones, Transmilenio, entre otros.

El cuadro 1 muestra algunos de los clientes más representativos y antiguos a nivel nacional:

Cuadro 1. Principales Clientes de Techlan Solutions Ltda.

PRINCIPALES CLIENTES DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	
CLIENTES SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ	SUCURSAL REGIONAL SANTANDER
Transmilenio	Ecopetrol- ICP (Bucaramanga)
Salud Total S.A	Financiera Coomultrasan (Bucaramanga)
Hospital de Kennedy	Clínica Materno Infantil San Luis (Bucaramanga)
Fundación Médico preventiva	Universidad Manuela Beltrán (Bucaramanga)
Universidad Santo Tomas	Laboratorio Higuera Escalante (Bucaramanga)
Universidad Sergio Arboleda	Alcaldía de Barrancabermeja
Totto	Caja de Compensación Familiar (Barrancabermeja)
Medica EPS	Confipetrol S.A (Barrancabermeja)
Mapfre Seguros	Instituto Universitario de la Paz
Cafam	Jardines de la Colina (Bucaramanga)
Efectivo- Servientrega	Cámara de Comercio de Barrancabermeja
Colserpetrol Ltda.	Comtelcol EU (Barrancabermeja)
Superintendencia de Puertos y Transporte	Consorcio Constructora Ruta del sol Consol (Barrancabermeja)

PRINCIPALES CLIENTES DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.	
CLIENTES SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ	SUCURSAL REGIONAL SANTANDER
Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol	Consortio Prago MR Ingenieros (Barrancabermeja)
Icontec	Publicar S.A (Cúcuta)
Superintendencia de Notariado	Gases del Oriente S.A E.S
Controles Empresariales LTDA.	Trasan S.A (Cúcuta)
Azhcal Ingeniería S.A.S	Industria Nacional de Gaseosas S.A (Cúcuta)
Jardín Botánico José Celestino Mutis	Alcaldía de Rionegro (Santander)
Bancolombia	Alcaldía Municipal de Onzaga (Santander)
Protabaco	Campo Casabe Ecopetrol (Barrancabermeja)

Fuente Autora con base en la información suministrada por la empresa

4.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Gracias a la gran experiencia que la compañía ha ido adquiriendo a través del desarrollo de sus proyectos y a su capacidad tecnológica ofrece los siguientes servicios:

Conectividad cableada: Donde se implementan soluciones a las redes con equipos de alto rendimiento a bajo costo.

Conectividad Inalámbrica: ofrecen cobertura de internet para sitios de difícil acceso con equipos inalámbricos de alto desempeño.

Soluciones de seguridad: Techlan Solutions Ltda. Proporciona un mejor control en las redes de comunicaciones, utilizando equipos que permiten bloquear virus

internos y externos, y facilitan el ingreso a la red desde cualquier punto geográfico, a través de un túnel por internet, filtrar páginas web, publicar servidores y cámaras, entre otros.

Soporte técnico: Ofrecen este servicio con el fin de darle solución a las fallas que se estén presentando en la red, con tiempo de respuestas mínimos.

Capacitaciones: Techlan Solutions ofrece programas de entrenamiento de temas acorde a las necesidades técnicas que requieran las redes de datos y los sistemas eléctricos.

Sistemas de Datos. Comprende la instalación de centros de cableado, los cuales contemplan, UTP, fibra óptica, racks, ductería, patch panel, patch cord, control de acceso, pisos falsos, aire acondicionado, entre otros.

Sistemas Eléctricos: Comprende la instalación de interconexión eléctrica normal y regulada, tableros eléctricos, ups, puestas a tierra, pararrayos, etc.

Cámaras IP: Ofrecen el servicio de vigilancia por internet a través de cámaras conectadas directamente a las redes de datos, donde se pueden observar sus cámaras IP desde cualquier lugar donde se encuentre, ya sea en lugar de trabajo o en su casa.

Telefonía IP: sistemas de telefonía que permite hablar gratis entre áreas de trabajo distante. Con esta facilidad se puede adquirir paquetes de minutos a bajo costo directamente con proveedores en cualquier parte del mundo.

Conectividad Industrial: Conectividad para sistemas de adquisición y control de señales provenientes de equipos industriales en sitios remotos y de difícil acceso.

Suministro de equipos. Se importan, entregan e instalan equipos de tecnología provenientes de reconocidos fabricantes en Europa, China, y USA con tiempos mínimos de entrega en Colombia, debido a su esquema de importación por carga consolidada.

4.10 PROVEEDORES

El cuadro 2 muestra los principales proveedores de Techlan Solutions Ltda.

Cuadro 2. Principales proveedores de Techlan Solutions Ltda.

PRINCIPALES PROVEEDORES DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA	
PROVEEDORES	UBICACIÓN
ATLOGISTIC CORP	Miami, Florida
ONYX TECH DISTRIBUTION	Miami, Florida
INGRAM MICRO	Miami, Florida
DELL Colombia	Bogotá
Arizona tex-mex	Bogotá
Puntos y Mercados S.AS	Bogotá
Impresistem S.A	Bogotá
Discovery Computer Ltda.	Bogotá
Canal DigitalS.A	Bogotá
Ambientes Inteligentes S.A.S	Medellín
Inversiones Argaez Salazar EU	Bogotá
LFC Redes y Computadores Ltda.	Bogotá
Eelctroindustriales	Bogotá
Panduit Corp	Sucursal Bogotá
Seguridad y Automatización	Bogotá
Motores y Tableros Eléctricos S.A	Bogotá

PRINCIPALES PROVEEDORES DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA	
PROVEEDORES	UBICACIÓN
Melexa S.A	Bogotá
Trienergy S.A	Bucaramanga
Teledata Colombia Ltda.	Cartagena
Electro telefónico	Bucaramanga
Sion Soluciones Integrales	Bogotá

Fuente Autora con base en la información suministrada por la empresa

4.11 ALGUNOS PROYECTOS EJECUTADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

La compañía durante los últimos tres años ha ejecutado proyectos expandiendo su mercado significativamente y ganando reconocimiento por su excelente servicio, entre estos se pueden destacar:

- Adquisición, instalación, y configuración de una infraestructura de conectividad, cableado estructurado, solución de red activa cableada e inalámbrica y protección eléctrica en la sede de la Fiscalía General de la Nación.
- Suministro, Instalación, montaje, y puesta en funcionamiento de un circuito cerrado de televisión con destino a l municipio de Onzaga, Santander
- Suministro, montaje, instalación, implementación y puesta en funcionamiento de la red WIFI de las oficinas de la sede administrativa de la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP en la ciudad de Bucaramanga y Bogotá.

- Adquisición de licencia de firewall de seguridad de la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja
- Diseño, suministro, instalación y puesta en funcionamiento de circuito cerrado de televisión cctv en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol en las agencias: Bogotá, Cartagena, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Medellín y Puerto Salgar.
- Suministro, instalación y puesta en funcionamiento de fibra óptica para interconexión bloque subsuelo y bloque de producción campo Casabe de Ecopetrol.
- Suministro e instalación de sistema de seguridad perimetral para los portales de transmilenio en Bogotá.
- Suministro, instalación y puesta en marcha de cctv en la planta extractora de aceite en Palmeras de Puerto Wilches.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.

El diagnóstico comprende en primer lugar el desarrollo de una encuesta al equipo de Dirección y administrativo de la empresa con el fin de detectar el estado actual. (Ver **Anexo A**)

En esta etapa también se llevan a cabo reuniones de carácter participativo con la alta gerencia, y con las personas claves de cada área donde se les explica por medio de una presentación los conceptos sobre la construcción de la matriz DOFA, basado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa. (Ver **Anexo E**).

Para llevar a cabo el análisis interno de la compañía es indispensable la interacción y comunicación constante con el personal Directivo como con cada uno de los integrantes claves de cada área, esto con el fin de poder identificar los procedimientos que se realizan en la empresa y posteriormente poder detectar las debilidades y fortalezas de la misma.

Al final de esta fase se obtiene un informe interno que comprende un análisis enfocado en los puntos de mayor importancia para la empresa. Entre ellos, el área de marketing, área de operaciones, de finanzas, sistemas, y área de personal. En el análisis externo se enfoca principalmente en variables tales como: Entorno global, proveedores, canales de distribución, clientes, Gobierno, Mercado y competencia.

A continuación se muestran los resultados que se obtienen en esta fase:

5.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA

El análisis interno de la compañía se efectúa en dos etapas:

La primera está orientada a conocer la historia de la empresa en términos de su desempeño, sus resultados y posibles problemáticas que hayan presentado, lo cual conllevó a investigar en los archivos de la compañía y además a entrevistar a socios y directivos.

La segunda etapa es realizada con base en reuniones con el equipo de dirección de la empresa, a quienes inicialmente se les explica conceptualmente como llevar a cabo un diagnóstico, y se les familiariza con la herramienta DOFA escogida para utilizar en esta etapa del proceso.

A continuación se describe el diagnóstico interno realizado en cada una de las áreas clave de la empresa con base en entrevista con el Gerente General¹⁷.

5.1.1 Área de Marketing. La empresa ha construido una imagen satisfactoria a través de la ejecución de proyectos y servicios durante 8 años de funcionamiento. (Ver numeral **4.11**)

Esta imagen ha evolucionado progresivamente inducida por el llamado efecto dominó, el cual muestra como los nuevos negocios atractivos de la empresa se consiguen por referidos o recomendaciones voz a voz de clientes satisfechos que comentan a otros usuarios las buenas experiencias de haber contratado con TechLAN Solutions.

¹⁷ ENTREVISTA con Jorge Alejandro Díaz, Gerente General TechLAN Solution Ltda., Bogotá, 20 de septiembre de 2012

Sin embargo, este efecto ha generado la falta de herramientas de mercadeo y publicidad que mejoren el posicionamiento de la empresa con estrategias de recordación en los clientes.

Actualmente, no existe un Departamento de Marketing definido, claro y contundente.

Se puede observar como los medios públicos como la página web se encuentran desactualizados; el sistema de telefonía no posee un mensaje de promoción de servicios de la empresa cuando el usuario se deja en espera.

El personal no se encuentra identificado con un carnet de la empresa donde se muestre información del empleado acorde a una foto, nombre, identificación, ARP, EPS y tipo de sangre.

En algunas ocasiones se reúnen los directivos para analizar los clientes potenciales, pero debido a la carga laboral y a la ausencia de una persona encargada de la dirección de marketing, no existen herramientas de retroalimentación para la fidelización de los clientes.

5.1.2 Área de Operaciones. La empresa no ha definido claramente los procesos bajo una estructura organizacional que permita mejorar el rendimiento en todas sus áreas. (En el numeral 10 ya se encuentra definido el organigrama).

Actualmente, se perciben demoras en los procesos de nacionalización, en los procesos de logística e importación debido a la falta de comunicación entre la empresa y los proveedores.

En ocasiones, se compran equipos pensando en que se encuentran en disponibilidad inmediata en las bodegas del fabricante y luego de enviar la orden

de compra y generar el pago, se conoce que no existe dicha disponibilidad inmediata. Otras veces el fabricante envía el equipo al puerto más cercano antes del tiempo indicado, entonces la mercancía es guardada por varios días sin continuar con el proceso de importación perdiendo así tiempo valioso en la entrega.

Es necesaria la realización de un sistema de calidad, que permita minimizar los riesgos de la falta de comunicación y efectividad para el área de operaciones.

Existen herramientas de software para el sistema contable, para el sistema de voz, email y chat que se encuentran funcionando de forma satisfactoria, así como el sistema centralizado de información que permite acceso las 24 horas del día desde cualquier sitio que se cuente con internet, así como el respaldo de esta información se realiza periódicamente con copias de seguridad.

La infraestructura locativa en la que se desenvuelven las operaciones es favorable para la interacción de todas las áreas de la empresa.

5.1.3 Área de Finanzas. La empresa no cuenta con un sistema que permita medir claramente la rentabilidad que genera cada funcionario encargado de la fuerza de ventas.

Uno de los factores críticos de riesgo es la negociación con los proveedores extranjeros bajo el precio del dólar. La TRM (Tasa de Representativa del Mercado) fluctúa con valores no predecibles que influyen considerablemente en los porcentajes de rentabilidad de cada oportunidad de negocio; en ciertos negocios la variación genera ganancias, mientras que en otros se deja de ganar e incluso se pierde dinero por este fenómeno.

La empresa tiene un buen comportamiento financiero debido a que la mayoría de sus variables se muestran satisfactorias. Existen variables como la capacidad de endeudamiento y el índice de liquidez que permiten ofrecer tranquilidad para el flujo de caja.

5.1.4 Área de Sistemas. Se han realizado mecanismos para el mejoramiento de la interacción de los procesos con herramientas de software que permiten la centralización de la información; sin embargo falta mayor cobertura para las demás áreas, como un sistema que permita mejorar las actividades de mercadeo y publicidad.

Para el caso de área de cartera, es necesario una herramienta que permita recordar el pago de las cuentas pendientes por cobrar a los clientes con el fin de que le funcionario encargado le sea más práctico y eficiente el desarrollo de sus actividades.

5.1.5 Área de Personal. Techlan Solutions tiene en su plataforma, personal proactivo que genera valor agregado en la ejecución de los proyectos y servicios.

Existe un nivel favorable de aceptación y adaptación frente a los cambios repentinos en los procesos.

Cada persona labora en forma de cumplimiento de objetivos, con el fin de poder explotar las habilidades de cada funcionario buscando siempre que actúen de forma autónoma y responsable frente a cada actividad que se encomiende.

Existe ausencia de herramientas efectivas de comunicación que permita un clima laboral óptimo, porque el nivel de estrés no deja que fluya un ambiente de interacción saludable.

La empresa contrata profesionales técnicos avanzados externo a título de outsourcing para suplir las necesidades tecnológicas especiales, debido a que el costo por nómina de este tipo de personal es muy alto y la rotación de soluciones especiales que requieren este tipo de perfil no son constantes.

Aunque los proyectos y servicios en su mayoría se entregan a satisfacción, el nivel de atención técnica postventa disminuye cuando no se capacita en cada solución terminada a un funcionario de la empresa o no se le brinda entrenamiento en la administración de la solución al usuario final.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA COMPAÑÍA

Para llevar a cabo el análisis externo de la compañía fue indispensable la interacción y comunicación constante con el personal Directivo, esto con el fin de poder identificar los procedimientos que se realizan en la empresa, teniendo en cuenta su entorno, y de esta forma poder detectar las posibles amenazas y oportunidades.

En el análisis externo se enfocó principalmente en variables tales como: Entorno global, proveedores, canales de distribución, clientes, Gobierno, Mercado y competencia.

5.2.1 Entorno global. Con el paso de los años a través del surgimiento de nuevas tecnologías en la industria de las tecnologías de información y de las comunicaciones "TICs" se ha generado gran importancia a nivel mundial debido a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social de las personas.

Actualmente la necesidad de la automatización de la información, las nuevas prácticas de actividades de adquisición a través de la utilización de herramientas como el internet, el acceso inmediato a recursos humanos de gran valor como el caso de la interacción entre amigos, familiares, conocidos, independiente de su localización geográfica, la generación de cadenas productivas en mercados globalizados, impactan de forma tal que las TICs hoy día constituyen un pilar fundamental en la existencia del mundo entero.

En Colombia esta masificación del sector de las telecomunicaciones ha ido significativamente mejorando la eficiencia en la prestación de servicios críticos, así como el rendimiento incrementado de la gestión pública.

Si se incrementa el proceso productivo del sector de las telecomunicaciones, significativamente la producción de otros sectores de la economía mejora y por ende la producción nacional.

Cuando se considera el efecto indirecto e inducido de las telecomunicaciones sobre el consumo intermedio de la economía, se encuentra que por cada peso de consume intermedio gastado dentro del mismo sector, en la economía se generan 37.7 pesos¹⁸.

De la misma forma, por cada empleado contratado en el sector de las telecomunicaciones, se necesitan 3,5 empleados en la economía para satisfacer la demanda por insumos del sector.

Esta cifra refleja un alto potencial de generación de empleos de forma indirecta e inducida por parte del sector de las telecomunicaciones.

¹⁸ FEDESARROLLO, Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC informe final Andesco [en línea] disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Impacto-de-las-Tecnolog%C3%ADas-de-la-Informaci%C3%B3n-y-las-Comunicaciones-TIC-Informe-Final-Andesco.pdf>

En esencia las telecomunicaciones incrementan el flujo de la información e inducen una reducción de los costos de transacción, como también generan una difusión acelerada de la información que mejora la eficiencia de los mercados e incentiva la competencia, generando así beneficios directos e indirectos para la economía.

5.2.2 Proveedores. Dentro del sector de las telecomunicaciones, los fabricantes inciden considerablemente en el desarrollo estratégico de la tecnología.

Muchos de estos invierten cerca del 60% de sus utilidades en investigación y desarrollo con el fin de incrementar el nivel de herramientas tecnológicas que permitan construir productos nuevos de gran impacto.

Sin embargo, los países desarrollados son los que llevan la delantera en el desarrollo de equipos de tecnología de punta lo cual hace que países, como Latinoamérica y en especial Colombia utilicen el mecanismo de importación como el principal procedimiento de acceso a la nueva tecnología.

Si bien, existen en el ámbito nacional, profesionales que se encargan de la fabricación de tecnología, no es comparable por del desarrollo extranjero debido a nuestra limitantes del uso de máquinas de fabricación y nuestros niveles o estándares de calidad.

China es el principal productor de manufactura tecnológica, su filosofía de fabricación a escala busca reducir los costos de los productos, sin embargo, en muchas ocasiones el uso de materiales de bajo costo, no permiten una larga vida útil de los productos terminados; a diferencia de los productos de tecnología americanos, los cuales debido a sus niveles altos de calidad, repercuten en productos terminados con tiempo prolongado de vida útil siendo estos no tan baratos pero más apetecidos por el mercado comercial debido a su durabilidad.

La estrategia de los productores chinos es la de llegar al usuario final directamente, en cambio la estrategia de los productores americanos conserva la estructura organizacional que permite llegar al usuario final solo a través de sus canales de representación técnica y comercial.

Una representación técnica y comercial de un fabricante de tecnología o proveedor, es un mecanismo estratégico de negocio, el cual contempla el uso de procedimientos que deben realizarse en la conformación de estas alianzas estratégicas, las cuales conllevan a entrenamientos técnicos continuos para los canales de distribución, acceso a cursos teóricos-práctico, certificaciones, herramientas de mercadeo y publicidad para fortalecer el esquema de ventas, reporte de oportunidades con descuentos preferenciales.

5.2.3 Canales de distribución. El mercado nacional se está inundando de proveedores de consumo que fabrican equipos de baja durabilidad, sin servicio de soporte, sin un tiempo de garantía adecuado, porque solo buscan satisfacer al cliente a través de un precio bajo y agresivo, pero eliminando cualquier tipo de valor agregado.

Actualmente, se evidencia que los canales de distribución se preocupan por reducir al máximo los costos de importación y nacionalización con el fin de bajar los precios ante el usuario final, sin embargo, este tipo de prácticas se deben hacer siempre y cuando no se lesione ningún ente que se encuentre en medio de esta cadena, como el caso de los agentes logísticos de importación, los cuales se encargan de realizar todo el proceso de nacionalización.

Hoy día estos agentes logísticos de importación se encuentran alrededor de las zonas francas de nuestro país, sin embargo, la cobertura de su servicio se dirige hacia los canales de distribución como apoyo a su línea de negocio.

Si en dado caso los agentes logísticos de importación amplían su cobertura y ciudades más pequeñas, municipios y regiones apartadas, cualquier usuario final podría importar fácilmente y el riesgo del fracaso en las empresas que prestan los servicios de telecomunicaciones estaría inminente, porque cada usuario se entendería directamente con el fabricante y los canales de distribución reducirían su capacidad de operación.

5.2.4 Clientes. Con la llegada del dinamismo económico del sector de las telecomunicaciones los usuarios finales cada vez son más exigentes con sus requerimientos tecnológicos.

En primera instancia buscan la mejor relación costo-beneficio, pero con el paso del tiempo se han dado cuenta que no siempre lo más barato es lo mejor.

Es por esto que han incursionado en realizar consultorías para definir o diseñar las características adecuadas que necesita un proyecto para cumplir con la necesidad teniendo en cuenta factores como el crecimiento a futuro.

Adicional a esto, con la globalización del mercado es más fácil encontrar información para comparar cual equipo es mejor que otro y cual se comporta con mayor o mejor desempeño frente a variables definidas.

Se percibe la necesidad acelerada por parte de los clientes del consumo de equipos tecnológicos ofrecidos por la empresa, lo cual conlleva a que los rubros de presupuestos asociados al sector de las telecomunicaciones sea cada vez mayor.

5.2.5 Gobierno. En los últimos años el gobierno nacional se ha preocupado por incrementar los índices de inversión financiera, modificando las leyes para facilitar las importaciones de tecnología; para esto han disminuido gradualmente variables

económicas importantes al momento de importar y nacionalizar un equipo, como el caso del arancel, que tanto afecta los costos de importación.

La Legislación Colombiana permite apoyar considerablemente el uso de productos extranjeros debido a que los productos nacionales en algunas ocasiones para el sector de las telecomunicaciones, no superan en rendimiento y calidad a los productos extranjeros.

Sin embargo esta situación podría cambiar si el gobierno cambiara su visión que incentive considerablemente el producto de tecnología nacional y entonces en ese punto el dinamismo de las empresas que prestan estos servicios de verían afectados.

El fabricante nacional no utiliza los canales de distribución porque puede llegar directamente hacia el usuario final, en cambio los fabricantes extranjeros llegan al usuario final mediante el apoyo de los canales de distribución.

Es necesario que el gobierno nacional se preocupe más por regular la entrada de mercancías provenientes de países como China que ingresen con productos fabricados con baja calidad para que así los usuarios finales que no conocen a fondo la filosofía del fabricante puedan blindarse de sufrir algún tipo de inconformismo por la adquisición de estos productos.

5.2.6 Mercado y Competencia. Las empresas que prestan los servicios para el sector de las telecomunicaciones, deben actualizarse constantemente debido a que el crecimiento tecnológico es continuo y acelerado de tal forma que deben encontrarse aptos en conocimiento y experiencia para suplir cualquier tipo de requerimiento que el usuario final solicite.

El nivel de competencia en el sector de las telecomunicaciones se ha incrementado favoreciendo al usuario final quien es el más beneficiado , debido a la inclusión de valores agregados que permiten complementar las soluciones tecnológicas con capacitaciones , soporte y servicio postventa.

Competir contra los efectos que genera dineros ilícitos productos del lavado de activos es un fenómeno que impide el crecimiento económico dado que los fracasos estarían del lado de aquellas empresas que legalmente compiten con esfuerzo y dedicación.

Se debe minimizar este tipo de riesgos en el sector de las telecomunicaciones el cual es muy apetecido para este tipo de ilegalidad debido a que en su gran mayoría se realiza procedimientos de compra en dólares y venta en pesos colombianos que es el sistema de operación preferido para las empresas fachadas.

5.3 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

5.3.1 Cinco fuerzas de Porter. A continuación se describen las cinco fuerzas competitivas que constituyen el ambiente en que se desarrolla la organización.

En esta fase se realizaron varias sesiones de entrevistas personalizadas con el personal directivo y se pudo identificar las variables del entorno que afectan o inciden en el desempeño de la empresa.

5.3.2 Poder de negociación de los clientes. La empresa cuenta con cerca de 237 clientes a nivel nacional, los cuales al momento de generar un requerimiento o incluso un nuevo cliente que desee un tipo de requerimiento, solicitan que se haga una visita inicial para evidenciar en las instalaciones del cliente los alcances de la solución.

Los clientes quieren que el diseño de solución se realice de forma gratuita para que el agente comercial plantee una solución con los equipos de tecnología que consideren pertinentes.

Por una parte es ganancia para el cliente porque el trabajo de consultoría lo reciben gratuitamente y por el otro es ganancia para la empresa porque puede modificar la solución del servicio con los equipos que ofrezcan mayor rentabilidad.

Una solución de tecnología se puede realizar con equipos de gama baja, media y alta en términos de rendimiento y se determina inicialmente con el presupuesto disponible por el cliente.

La fuerza de ventas de la empresa debe escuchar al cliente receptivamente para saber lo que él espera como solución a su requerimiento.

Cuando el cliente espera una solución robusta y eficiente, incluyendo servicios de postventa es necesario ofrecer equipos de gama alta, teniendo en cuenta no salirse del presupuesto.

Se debe reportar la oportunidad de negocio para buscar un descuento especial, el cual era como segunda medida el factor de selección.

El canal distribuidor que logre obtener el mayor descuento por parte del fabricante es el que ganará el negocio.

Cuando el cliente espera una solución a su requerimiento con un presupuesto asignado pensando en invertir poco la empresa utiliza equipos gama media, pero con más razón se debe reportar el negocio ante el fabricante para obtener un descuento especial, adicionalmente se incluyen servicios postventa con tiempos de respuesta más latentes.

Cuando el cliente espera una solución a su requerimiento con un presupuesto mínimo, es mejor hacer el proyecto por fases, buscando al menos ofrecer para la primera fase utilizar equipos gama media, para no incurrir en el error de utilizar equipos gama baja los cuales generarían pérdidas económicas por atención constante de fallas en el servicio postventa.

5.3.3 Poder de negociación de los proveedores. La empresa cuenta con 131 proveedores a nivel nacional e internacional, unos ocasionales y otros permanentes.

Posee buena capacidad de negociación con sus proveedores ya que en el sector de las telecomunicaciones se puede negociar teniendo en cuenta calidad, precio y oportunidad con amplia diversidad.

El factor importante para poder negociar con los proveedores es no tener presión por tiempos de entrega menor a 15 días.

Si es necesario entregar un equipo en menos de 15 días, podría no existir una buena negociación con los proveedores porque detectarían la necesidad de la compra del producto.

Otra variable fundamental es la disponibilidad del producto en fábrica, para esto es necesario contar con una buena relación de comunicación entre la empresa y el fabricante con el fin de lograr a tiempo corregir o cambiar un equipo no existente por un equipo sustituto.

Cuando se tienen una buena interacción con los proveedores se accede a créditos de hasta 60 días luego de ser despachado la mercancía al puerto internacional más cercano.

Sin embargo, se debe negociar con proveedores más reconocidos en el mercado, porque son los que cuentan con una estructura organización más definida y con mejor desempeño debido a su experiencia y organización.

Este tipo de proveedores son responsables por las entregas a tiempo, trámites de garantía y entrenamientos para los canales de distribución más calificados.

Lo más importante es la comunicación constante con los representantes de los proveedores mediante email o chats para así acceder a promociones, conocer la disponibilidad del producto y el estatus de la logística de entrega.

5.3.4 La amenaza de nuevos competidores. En el sector de las telecomunicaciones las nuevas empresas de servicios ingresan a competir el mercado constantemente, sin embargo, la gran mayoría solo se enfoca en el usuario final, dejando a un lado la relación estratégica comercial con los fabricantes y por eso es que no acceden a los respaldos con descuentos especiales y entrenamientos certificados.

Se hace entonces evidente una desventaja con respecto a las empresas que si se encuentran respaldadas por el fabricante ya que mientras a unos canales de distribución sin respaldo le ofrecen un 5% de descuento, a los canales de distribución con respaldo le ofrecen un 25% de descuento, generando una brecha en las oportunidades para ganar un negocio en competencia.

La amenaza se percibe cuando ingresan nuevas empresas respaldadas por los fabricantes, porque estarían en igualdad de condiciones con las antiguas, entonces en ese punto el factor diferenciador es el que ofrezca mayores valores agregados como el caso de mayor cantidad de horas de capacitación al usuario en la administración de las solución tecnológica, horas adicionales gratis de soporte técnico, entre otras.

Para la oficina principal ubicada en Bogotá, los principales competidores fuertes son empresas como:

Real Time Consulting, Alinatech, Saavera Service, entre otros.

Para la oficina regional oriente ubicada en Bucaramanga los principales competidores son empresas como: Coinsa, Sistelec, Genesys Data, entre otros.

Sin embargo, esto no quiere decir que en cualquier momento ingrese al mercado un competidor respaldado por varios fabricantes con acceso a descuentos mayores y mejores valores agregados.

5.3.5 La amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos en el sector de las telecomunicaciones son numerosos debido a la fabricación continua en china, ya que en este país un producto robusto es copiado con elementos de fabricación de baja calidad para poder reducir agresivamente el precio en comparación con el producto original.

5.3.6 Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre los competidores es notoria debido a que en el momento de que un cliente se encuentre decidiendo por los equipos de telecomunicaciones apropiados para el alcance de su requerimiento, cada empresa que se encuentre en competencia busca incluir en el diseño de solución los equipos de los fabricantes que mayor descuento especial le ofrece y en el que la empresa tenga profesionales calificados técnicamente con el fabricante.

Lo anterior con el fin de lograr incluir en el requerimiento del cliente requisitos tales como:

El proponente debe incluir en su propuesta mínimo 2 certificaciones de ingenieros calificados expedidas directamente por el fabricante de los equipos que desee ofertar.

Este tipo de requisitos son los que comúnmente los competidores tratan de incluir en los alcances de un proyecto para que empresas sin respaldo del fabricante no puedan participar libremente en un proceso de selección.

Por otro lado, se perciben rivalidades entre competidores cuando cada empresa ofrece un equipo de similares características pero distinto fabricante y el usuario final no posee un nivel de conocimiento adecuado sobre la solución para el requerimiento, lo cual hace que los competidores expongan las cualidades y debilidades de cada marca ofertada, generando para el usuario final dudas con respecto al equipo a seleccionar, ya que no tendría certeza el equipo a seleccionar.

5.4. MATRIZ DOFA DE TECHLAN SOLUTIONS LTDA.

Basado en el diagnóstico de la situación actual (análisis interno y externo) y en conjunto con el comité estratégico integrado por los directivos y personal clave de cada área de la empresa se identifican las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo. De esto se genera la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

5.4.1 Debilidades

- 1) En algunas ocasiones la empresa incurre en Incumplimientos de las entregas de los proyectos, debido a recepción tardía de equipos importados.
 - a- Demoras por procesos de nacionalización (DIAN) de los equipos

- b- Demoras por procesos de logística e importación
- c- Demoras por disponibilidad de material en fábrica.

2) Variación de la Tasa Representativa del Mercado asociado al Dólar Americano TRM DÓLAR. El comportamiento inestable de la tasa de cambio del dólar impide establecer un margen de rentabilidad definido para los proyectos.

3) Incluir en nómina directa de la empresa a personal profesional técnico especializado implica costos directos elevados, que se solventan contratando en Outsourcing. Sin embargo, este método baja el servicio postventa porque no se tiene el profesional a disposición el tiempo que se necesite.

4) Los procesos de la empresa no se encuentran definidos bajo una estructura organizacional.

5) No se tiene retroalimentación en el departamento de mercadeo y ventas para la fidelización de clientes.

6) No se tiene un plan de mejora para atraer nuevos clientes potenciales buscando incrementar la cobertura.

7) No se cuenta con herramientas que permitan establecer claramente el rendimiento de cada funcionario con respecto a la fuerza de ventas.

9) Ausencia de herramientas efectivas de comunicación- clima laboral.

10) Herramientas de Imagen Corporativa deficientes y poco actualizadas.

5.4.2 Fortalezas

- 1) Software de gestión contable que permite centralización de la contabilidad entre sucursales y oficina principal y usuarios remotos
- 2) Sistemas de comunicación de voz con herramientas tecnológicas que permiten accesibilidad desde cualquier lugar con internet.

- 3) Sistema Centralizado de información acorde a procesos de la empresa en disponibilidad 7X24 (lunes a domingo, 24 horas al día)

- 4) Buena Capacidad de endeudamiento e Índice de Liquidez

- 5) Reconocimiento en el mercado comercial de los servicios ofrecidos por la empresa. (Good will).

- 6) La empresa cuenta con un equipo humano motivado y comprometido con sus labores.

- 7) Capacidad de negociación del personal directivo en la búsqueda de nuevos negocios

- 8) Buena Infraestructura locativa

- 9) Facilidades de pago a los clientes a través de pagos contra entrega o créditos a 30 días.

5.4.3 Oportunidades

- 1) Crecimiento de la empresa con generación de sucursales regionales

- 2) Importación directa de equipos bajo modalidad de carga consolidada
- 3) Relación directa con Fabricantes como socios estratégicos de negocios
PARTNER
- 4) Constante Entrenamiento técnico calificado ofrecido directamente por fabricante
CERTIFICACIONES
- 5) Adquisición de equipos de tecnología avanzados que permiten mejoras en los servicios.
- 6) Alquiler de equipos de tecnología avanzada para usuarios y empresas de la competencia.
- 7) Cupo de crédito a 30 y 60 días directo con el Mayorista
- 8) Capacidad de expansión en el portafolio de servicios acorde a nuevas tecnologías.

5.4.4 Amenazas

- 1) Entrada al mercado nacional de equipos de tecnología provenientes de China
- 2) Incursión al mercado nacional de empresa de ingeniería en telecomunicaciones con dineros ilícitos (lavado de activos)
- 3) incursión considerable de agentes logísticos de importación con coberturas de distintas a ciudades principales.

4) Cambios en la legislación colombiana que permitan apoyar considerablemente la Industria nacional, modificando leyes de forma que incrementen % de arancel para importaciones de productos extranjeros o reduzcan % de IVA con respecto a la compra de productos nacionales.

El cuadro 3 muestra la construcción de la matriz DOFA a partir del diagnóstico situacional.

Cuadro 3. Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Software de gestión contable que permite centralización entre sucursales y oficina principal	1. Incumplimiento en la entrega de proyectos por recepción tardía de materiales
2. Sistemas de comunicación de voz con herramientas tecnológicas que permiten accesibilidad desde cualquier lugar	2. Tercerización de servicios implica costos elevados y baja el servicio postventa
3. Sistema centralizado de información acorde a los procesos de la empresa (7x24)	3. Variación de la TRM asociado al dólar americano
4. Amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado comercial (Good Will)	4. No se tiene retroalimentación en el Dpto. de mercadeo y ventas para fidelización de clientes
5. Equipo humano motivado y comprometido	6. No se tiene un plan de mejora para atraer nuevos clientes potenciales
6. Buena capacidad de endeudamiento e índice de liquidez	7. Ausencia de herramientas efectivas de comunicación (clima laboral)
7. Buena relación con proveedores	8. Herramientas de imagen corporativa deficientes y poco actualizadas.
ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Entrada al mercado nacional de equipos de tecnología provenientes de	1. Crecimiento de la empresa con generación de sucursales regionales

ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
China	
2. Incursión al mercado nacional de empresas de Ingeniería en Telecomunicaciones con dineros ilícitos (lavado de activos)	2. Importación de equipos bajo modalidad de carga consolidada
3. Incursión considerable de agentes logísticos de importación distintas a ciudades principales	3. Relación directa con fabricantes como socios estratégicos de negocios
4. cambios en la Legislación Colombiana, incrementando aranceles para importaciones de productos extranjeros y reducción del IVA a productos nacionales	4. Adquisición de equipos de tecnología avanzados que permiten mejoras en los servicios
5. Competidores con ofertas especiales(para determinados servicios)	5. Constante entrenamiento técnico calificado ofrecidos por el fabricante
	6. Alquiler de equipos de tecnología avanzada para usuarios y empresas de la competencia
	7. Capacidad de expansión en el portafolio de servicios acorde a nuevas tecnologías

Fuente: Autora

6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Para esta parte del diagnóstico se concreta una reunión con los socios de Techlan Solutions en la ciudad de Bogotá, donde es su casa matriz, y se lleva a cabo la revisión de los estados Financieros (Balance General y estado de pérdidas y ganancias a junio 30 de 2012.) y con base en estos se procede a hacer los respectivos cálculos correspondientes a cada de los indicadores financieros. Esto con el fin de utilizar herramientas y métodos cuantitativos requeridos en la metodología del diagnóstico, y de esta forma poder determinar cómo se encuentra actualmente financieramente la empresa.

Los resultados se muestran a continuación:

6.1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ

6.1.1 Capital de trabajo

Cuadro 4. Capital de trabajo

Activo corriente - Pasivo corriente	
Activo Corriente	602.385.901
Pasivo Corriente	202.802.225
Capital de Trabajo	399.583.676

Fuente: Información de la empresa

Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes. Es decir a un año. Una compañía que

tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y, lo que es peor, de serias dificultades financieras.

En términos de la empresa el resultado indica que existe un buen índice de liquidez puesto que el capital de trabajo alcanza a cubrir dos veces el pasivo corriente.

6.1.2 Razón corriente

Cuadro 5. Razón Corriente

Activo Corriente / Pasivo Corriente	
Activo Corriente	602.385.901
Pasivo Corriente	202.802.225
Razón Corriente	2,97

Fuente: Información de la empresa

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe, tiene 2.97 pesos para pagar o respaldar esa deuda.

Como se observa, este dato es muy interesante para determinar la capacidad de pago que se tiene. Entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto

estos que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada.

6.1.3 Prueba ácida

Cuadro 6. Prueba ácida

Disponible + Inversiones Temporales + Deudores) / Pasivo Corriente	
Disponible	183.571.862
Inversiones Temporales	-
Deudores	262.259.976
Pasivo Corriente	202.802.225
PRUEBA ACIDA	2,20

Fuente: Información de la empresa

Quiere decir esto que por cada peso que debe la empresa, dispone de 2.20 pesos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo. Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

Cuadro 7. Pasivo corriente / inventarios

Pasivo Corriente / Inventarios	
Pasivo Corriente	202.802.225
Inventarios	156.554.063
PASIVO CORRIENTE / INVENTARIOS	1,30

Fuente: Información de la empresa

En términos porcentuales, muestra que tanto depende la cancelación del pasivo corriente de la venta de inventarios.

Es el porcentaje mínimo del valor de los inventarios registrado en libros, que deberá ser convertido a efectivo, después de liquidar la caja, bancos, las cuentas comerciales por cobrar y los valores realizables, para cubrir los pasivos a corto plazo que aún quedan pendientes de cancelar.

6.1.4 Índice de endeudamiento. Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar.

Cuadro 8. Nivel de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	
Total Pasivo / Total Activo	
Total Pasivo	257.039.275
Total Activo	738.364.814
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,35

Fuente: Información de la empresa

Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$35 centavos.

Cuadro 9. Concentración endeudamiento a corto plazo

CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	
Pasivo Corriente / Pasivo Total	
Pasivo Corriente	202.802.225
Pasivo Total	257.039.275
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,79

CAPACIDAD DE PAGO	
Activo corriente/Pasivo Corriente	
Activo Corriente	602.385.901
Pasivo Corriente	202.802.225
CAPACIDAD DE PAGO	2,97

Fuente: Información de la empresa

6.1.5 endeudamiento de Leverage o apalancamiento financiero. Otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores,

Cuadro 10. Total pasivo / patrimonio

TOTAL PASIVO/PATRIMONIO	
Total Pasivo	257.039.275
Total Patrimonio	481.325.538
	0,53

Fuente: Información de la empresa

6.1.6 Rotación de cartera

Cuadro 11. Rotación de cartera

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa. (Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Clientes)	
Ventas Netas	813.109.894
Cuentas por Cobrar - clientes	262.259.976
numero de veces	3,10

Fuente: Información de la empresa

Se interpreta diciendo que para el año la empresa roto su cartera 3.1 veces, o sea que las cuentas por cobrar se convirtió a efectivo 3,1 veces.

12 MESES / 3,1 veces = 3,8 meses = Promedio de pago de la cartera

6.1.7 Rotación de patrimonio líquido

Cuadro 12. Rotación de patrimonio líquido

Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas. (Ventas Netas / Patrimonio Líquido)	
Ventas Netas	813.109.894
Patrimonio Líquido	481.325.538
cantidad en una q se rota el patrimonio en las ventas	1,69

Fuente: Información de la empresa

Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.

6.1.8 Indicadores de actividad

Cuadro 13. Rotación de inventarios

ROTACION DE INVENTARIOS (Inventarios / Costo de Ventas) * 365	
Inventarios	156.554.063
Costos de ventas	514.222.906
Numero de días	0,30

Fuente: Información de la empresa

Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

Cuadro 14. Rotación de inventarios

ROTACION DE INVENTARIOS ((Inventarios / Costo de Ventas) * 365) + ((Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365)	
(Inventarios / Costo de Ventas) * 365	0,30
((Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365)	(65)
Numero de días	(64,27)

Fuente: Información de la empresa

Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir sus inventarios en efectivo. Es la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el periodo de cobro.

Cuadro 15. Periodo de pago a proveedores

PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES	
(Cuentas por Pagar a Proveedores / Costo de Ventas) * 365	
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 58.225.368
Costo de ventas	514.222.906
Numero de días	41,33

Fuente: Información de la empresa

Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores.

ESTRATEGIA FINANCIERA: Luego de realizar el análisis en cada uno de los indicadores financieros, se pudo evidenciar que la debilidad se encuentra en el tiempo de recaudo de cartera.

Como estrategia financiera es necesario crear un departamento de cartera con el fin de recordar las cuentas por cobrar de forma constante y efectiva. Este departamento debe realizar un estudio de análisis de riesgo para determinar el estado de liquidez antes de pactar una negociación y de esta forma poder determinar si es viable o no hacer la negociación con dicho cliente.

Otra estrategia es reforzar la fuerza de venta en tres áreas de cobertura: gobierno, salud y educación, ya que son los tres sectores donde existe mayor inversión y rotación en tecnología. También se hace necesario recurrir a la recuperación de cartera anticipada empleando el descuento por pronto pago.

7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores Claves de Éxito se identifican por medio de un taller con los integrantes de la empresa, los cuales surgen de tener en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, con las fortalezas y debilidades de la empresa, e igualmente del resultado de la aplicación de las 5 fuerzas de Porter.

A continuación se mencionan los **factores generales claves** establecidos en la empresa. Estos factores bien capitalizados a través de la formulación de los objetivos estratégicos, y la definición de estrategias específicas, conducen a fortalecer la competitividad y logra un mejor posicionamiento.

Los Factores Claves de Éxito fueron definidos en forma general y debidamente priorizados en la capacidad estratégica en la que se va a fundamentar el Plan de Competitividad de Techlan Solutions Ltda. **(Ver numeral 9).**

1. Buscar soluciones de Ingeniería con base en nuevas tecnologías
2. Convertir su know how en un activo diferenciador en el mercado
3. Diversificar el portafolio de servicios acorde a nuevas tecnologías
4. Marcar la diferencia de la competencia en calidad y precio
5. Lograr posicionar los servicios y productos a nivel nacional
6. Mantener liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones
7. Garantizar una fuerza de ventas profesional y comprometida con resultados
8. Contar con un equipo profesional altamente calificado
9. Garantizar solvencia económica en la empresa
10. Contar con un clima laboral Óptimo.

8. MARCO ORGANIZATIVO

Para esta fase del proyecto se conforma un comité estratégico integrado por los directivos de la empresa y por el personal clave de cada área encargada de desarrollar, implementar y hacer seguimiento del Plan estratégico.

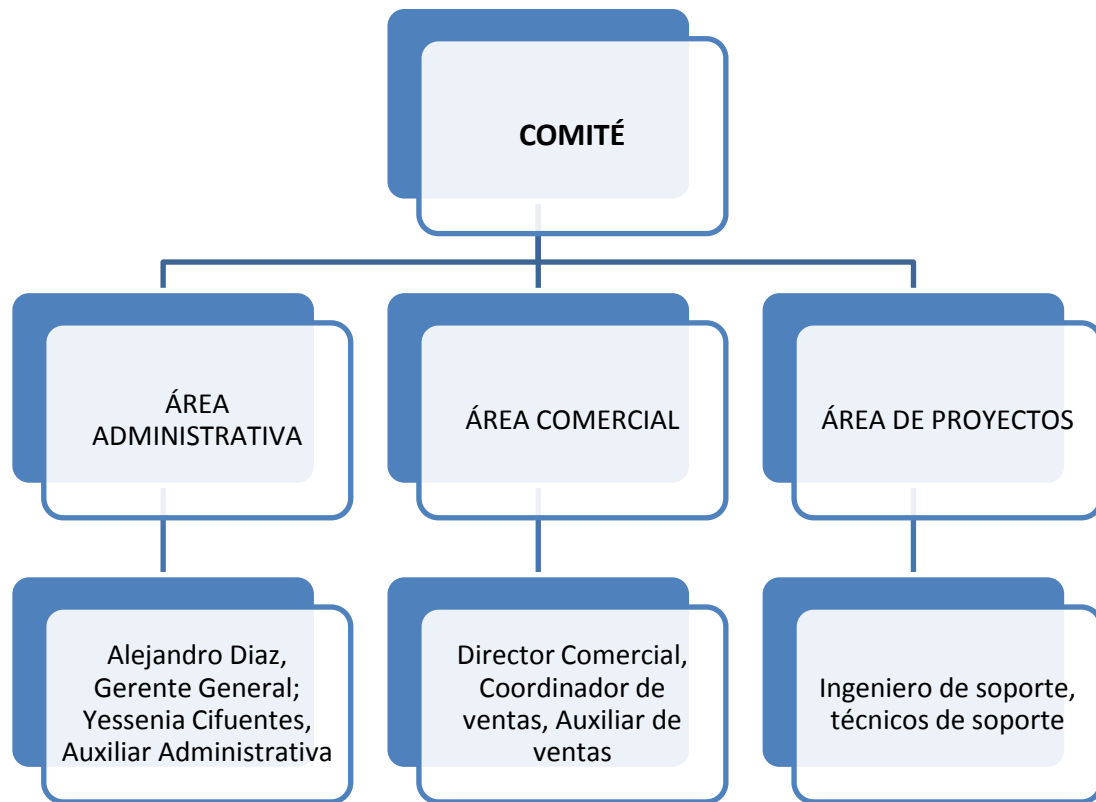
Con respecto a la orientación estratégica, el feedback es realizado por el equipo de Dirección encabezado por el Gerente General Ing. Jorge Alejandro Díaz, quien es asignado como tutor por parte de la empresa, quien en reuniones sucesivas y con base en el avance de cada etapa del proceso, analiza conjuntamente con la autora del proyecto, las conclusiones obtenidas.

Referente a los planes de acción definidos para cada objetivo estratégico definidos, el feedback es realizado por el líder clave de cada área de la empresa.

Finalmente, la consolidación del presente proyecto se lleva cabo en forma conjunta con el Gerente General y el personal clave de cada una de las áreas.

A continuación se ilustra el esquema del comité estratégico conformado:

Figura 4. Esquema de comité



Fuente: Autora

Cabe resaltar que las etapas planteadas se llevan en su mayoría empleando una metodología participativa, empleando entrevistas focales, talleres, lluvias de ideas, entre otros.

Antes de establecer el Plan Estratégico, es necesario realizar una verificación al personal acerca del conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, con el objetivo de conocer con que conceptos se encuentran familiarizados con los planteamientos macro de la organización.

Los resultados después del análisis, indican que el conocimiento del personal sobre los tópicos de planeación estratégica en general es casi nulo.

Las personas no conocen la visión y misión organizacional, la organización no tiene establecidos sus valores, objetivos y políticas.

A continuación se enuncian los tópicos en que el personal es capacitado: (**Ver**

Anexo F)

- Visión.
- Misión.
- Valores.
- Análisis Interno y externo.
- Matriz DOFA.
- Planteamiento de objetivos.
- Planteamiento de estrategias o iniciativas estratégicas.

Figura 5. Capacitación



Fuente: Autora

Una vez el personal es capacitado, el siguiente paso es la evaluación de la visión y misión organizacional en conjunto con el comité con el objeto de verificar si cumple con las características que debe tener cada una.

De acuerdo al análisis de la visión se concluye que es ambigua, poco retadora, no motiva al personal, no se ha definido un espacio de tiempo para su cumplimiento, en fin no cumple con las características que debe tener una visión.

La redefinición de la **MISIÓN** y **VISIÓN** se realiza con una actividad de integración, donde por medio de un formato asignado a cada integrante, se lleva a cabo una socialización y teniendo en cuenta los aportes del personal de la empresa se concluyen y se establecen de la siguiente manera:

8.1 DEFINICIÓN NUEVA MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, Ofreciendo calidad, precio y servicio que garanticen rentabilidad y competitividad en el mercado, contando con un equipo humano actualizado y motivado. **(Ver Anexo B)**

8.2 DEFINICIÓN NUEVA VISIÓN

Para el 2016 Techlan Solutions Ltda. Será una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones ampliando su cobertura a nivel nacional. **(Ver Anexo C)**

8.3 DEFINICIÓN DE VALORES

Es importante definir los valores organizativos ya que marcan unos parámetros de actuación necesarios para obtener la nueva visión de la organización.

Los valores se encuentran en cada uno de los integrantes que conforman la organización, son los que integran la “CULTURA DE LA EMPRESA” y son los que prevalecen en el clima laboral. Estos a su vez, son los que orientan el comportamiento de los integrantes de la empresa y sirven como elemento fundamental para regular las labores desempeñadas dentro de la misma.

La definición de los **VALORES ORGANIZATIVOS** se lleva a cabo mediante un taller en pequeños grupos dando respuesta a una serie de preguntas claves, y luego de socializarlas con el personal se establecen los que se consideran de importancia para la empresa. **(Ver Anexo D)**

A continuación se plantean los valores que se definieron, y en los cuales se fundamenta la compañía Techlan Solutions Ltda.

- **Ética:** Todas nuestras actividades las realizamos con transparencia y honestidad.
- **Respeto:** Tratamos dignamente a nuestros clientes, compañeros y demás partes interesadas, respetando sus espacios e ideas.
- **Responsabilidad:** Respondemos por el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, socios, colaboradores y la comunidad.
- **Tolerancia:** Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.
- **Lealtad:** Somos fieles a los principios, normas y valores establecidos por la organización, velando siempre por el buen nombre de la empresa.
- **Sentido de pertenencia y compromiso:** Trabajamos de forma unificada tomando como propias las metas de la organización, con la firme intención de lograr desarrollo y crecimiento mutuo.
- **Justicia:** Brindamos a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

- **Trabajo en equipo:** somos un equipo integrado por personas comprometidas y con mentalidad abierta y dinámica, con capacidad de compartir conocimientos, aportar ideas, tomar decisiones y apoyarse mutuamente para el logro de los objetivos.

9. PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS PERÍODO 2013 – 2016

El plan de Competitividad de Techlan Solutions Ltda para el periodo 2013-2016 se fundamenta en desarrollar factores diferenciadores que le permitan posicionarse en el mercado, como una empresa líder en el sector de las Telecomunicaciones. Para esto, tiene programado un incremento en su capital, con el fin de disponer de recursos para implementar su plan estratégico, que le genere mayor competitividad y mejores resultados financieros.

De igual forma, al fortalecer su capacidad operativa, con más recurso humano y con más oficinas a nivel nacional, la organización busca garantizar la puesta en práctica del plan establecido, enfocado en los siguientes objetivos estratégicos:

- La vinculación de nuevos clientes, buscando su fidelización mediante estrategias atractivas de negocios, con base en soluciones integrales e innovadoras, a través de la aplicación de tecnología de punta.
- Establecer alianzas estratégicas mediante convenios con fabricantes reconocidos por medio de contratos de exclusividad, con el fin de otorgar buenos precios a sus clientes, reducir los tiempos de entrega, y mejorar el servicio post-venta.
- Crecimiento de la empresa, ampliando la cobertura de sus servicios a nivel nacional, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Capacidad de expansión en el portafolio de servicios, acorde a nuevos requerimientos y a la incursión en nuevos nichos de mercado.

- Constante capacitación multidisciplinaria al personal profesional de Ingeniería, con el fin de obtener mayor eficiencia en los procesos, y buscando mayor optimización de los recursos existentes.
- Importación de equipos bajo modalidad de carga consolidada, mediante la estructura de un sistema de gestión de almacenamiento y transporte de mercancía, que permita optimizar los tiempos de importación de los equipos.
- Optimización de la gestión financiera de la empresa, que permita la planeación de los recursos financieros y evaluar resultados.
- Contar con un clima laboral positivo dentro de la empresa, fortaleciendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia por parte del personal.
- Fortalecimiento de la imagen corporativa, buscando diferenciación y mejor posicionamiento de marca.

9.1 SOLUCIÓN PROPUESTA PARA LA COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se comunica en dos fases:

La fase uno es la colectiva, la cual busca que todo el personal entienda y comprenda la forma como los nuevos objetivos estratégicos y los planes de acción llevan a la empresa a un nivel superior de competitividad y mayores resultados.

Este despliegue debe ser liderado por el Gerente General quien debe mostrar ante todo el personal de la empresa su compromiso con la puesta en práctica del plan de competitividad.

Esta fase permite crear sinergia la cual causa sentido de pertenencia en todos los procesos internos de la empresa con el fin de que todos conformen una unidad de éxito.

La segunda fase es la individual, buscando que cada uno los integrantes de la empresa incorporen en su labor diaria los lineamientos contenidos en el plan estratégico, y tengan como marco de actuación las políticas y valores organizativos establecidos dentro del plan.

Cuadro 16. Plan Estratégico Techlan Solutions período 2013 – 2016

PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS LTDA. PERIODO 2013-2016				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE COMPLIMIENTO DE CADA PLAN
Posicionar el servicio de la empresa en todo el territorio nacional	Ofrecer el servicio de la empresa a través de 5 zonas del territorio nacional como Zona Norte, Oriente, Occidente, Central y Sur	1. Efectuar un estudio de mercado en cada zona para determinar la ciudad desde donde se realizará la atención.	1. Determinar el sitio de ubicación de la oficina en cada zona.	Informe final del estudio de mercado en cada zona.
		2. Realizar la apertura de las oficinas	2. Realizar el proceso de selección del personal a contratar en cada oficina.	Apertura anual mínimo de una sucursal.
Importación de equipos bajo modalidad de carga consolidada.	Contar con un sistema de gestión de almacenamiento y transporte de mercancía que permita la optimización de los tiempos de importación.	1. Diseñar el sistema de gestión de almacenamiento y transporte de mercancía en cada puerto o aeropuerto internacional importante para la empresa.	1. Definir estructura del sistema de gestión de almacenamiento y transporte.	1. Lograr establecer el diseño de gestión de almacenamiento para agosto 30 de 2013. 2. Numero de convenios firmados/ numero de proveedores de servicios de movimiento de carga meta 100%
		2. Realizar convenios con las firmas de almacenamiento y envío de mercancía más importantes para la empresa, con base en el sistema de gestión	2. Implementar el sistema de Gestión 1. Suscribir contrato de relacionamiento comercial. 2. Establecer comunicación constante y directa con el representante de	

PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS LTDA. PERIODO 2013-2016				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE COMPLIMIENTO DE CADA PLAN
		diseñado.	operaciones de cada convenio asignado a la empresa.	
Incursionar en nuevos nichos de mercado con base en uso de energías alternativas	Ofrecer al sector petrolero herramientas tecnológicas avanzadas a partir de energías alternativas	1. Desarrollar herramientas tecnológicas con base en el uso de energía solar como solar como solución para el ahorro de consumo energético	1. Realizar un estudio comparativo acerca del consumo de energía en la utilización de equipos tradicionales para la iluminación y refrigeración vs la utilización de equipos de tecnología solar	% de remplazo de las herramientas convencionales por las nuevas herramientas meta: 35% antes de diciembre 2015
			2. Ofertar equipos de tecnología solar	
		2. Diseñar una política comercial orientada a vender en el sector petrolero las nuevas herramientas tecnológicas	1. Efectuar estudio de las herramientas tecnológicas utilizadas en el sector petróleo	

PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS LTDA. PERIODO 2013-2016				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE COMPLIMIENTO DE CADA PLAN
Optimizar la gestión financiera de la empresa	Dotar a la empresa de un sistema de planeación financiera que garantice optimizar la gestión y evaluar resultados.	1. Desarrollar un modelo de gestión financiera para la empresa que permita la planeación y evaluación de los recursos financieros y los resultados	1 Identificar en el mercado una firma especializada para elaborar el modelo financiero 2. adjudicar contrato 3. Implementar el nuevo modelo de gestión financiera	Contar para antes del año 2014 con el nuevo modelo de gestión financiera.
Disponer permanentemente de información que permita diseñar planes de mercado y ventas con objetividad y planificadamente	Dotar a la empresa de una infraestructura y un equipo humano especializado para efectuar estudios de mercadeo y diseñar planes comerciales	Crear el área de mercado para la empresa.	1. Definir la estructura del área de mercadeo. 2. Definir misión y objetivos del área de mercadeo. 3 Definir perfiles de sus integrantes. 4. Seleccionar el equipo humano	Crear el área de mercadeo antes de julio de 2014
Buscar fortalecer las líneas de productos provenientes de USA y CHINA	Buscar exclusividad en la representación en Colombia de líneas de productos provenientes de USA y China.	Establecer alianzas comerciales con proveedores de USA y China.	1. Hacer estudios para identificar proveedores potenciales. 2. Efectuar contactos con proveedores 3. definir el marco de posibles convenios comerciales.	No de alianzas por año

PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS LTDA. PERIODO 2013-2016				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE COMPLIMIENTO DE CADA PLAN
Crear servicios de valor agregado de la empresa	Ofrecer servicios de alquiler de equipos de tecnología avanzada para usuarios y competencia.	Estructurar el servicio de alquiler de equipos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el portafolio de equipos a alquilar. 2. Definir política comercial sobre los alquileres. 3. Ofrecer en el mercadeo el nuevo servicio de alquiler de equipos. 	Contar con la estructura antes de diciembre 2013
Contar con un clima laboral positivo dentro de la empresa	Con base en medición del clima laboral desarrollar un plan de mejoramiento.	Efectuar una medición del clima laboral anualmente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar una firma especializada en medición de clima laboral. 2. Contratar el estudio de clima laboral 3. Diseñar con base en los resultados de la medición, un plan de mejoramiento de clima laboral. 	Lograr un % de satisfacción > al 80%

PLAN ESTRATÉGICO TECHLAN SOLUTIONS LTDA. PERIODO 2013-2016				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE COMPLIMIENTO DE CADA PLAN
Fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenecía a la empresa por parte del personal	Contar con un sistema de trabajo en equipo dentro de la empresa	Diseñar un sistema de trabajo en equipo dentro de la empresa	1. Con la asesoría de un experto diseñar el sistema de trabajo en equipo acorde a las necesidades de la empresa implementar el sistema	Lograrlo antes de diciembre de 2013
Incrementar en el número de clientes	Vincular nuevos clientes y fidelizar clientes antiguos a través del servicio de capacitación en equipos de tecnología	Crear el centro de servicios de capacitación en equipos de tecnología	1. Realizar convenios de entrenamiento con fabricantes reconocidos 2. construir aulas de capacitación 3. Contratar tutores	Contar con el centro de antes de agosto del 2014
Fortalecer la imagen corporativa	Buscar diferenciación y mejor posicionamiento de marca	Lanzar al mercado una nueva imagen corporativa	1. Contratar un experto. 2. Lanzar la nueva imagen al mercado	Medir impacto de la nueva imagen entre clientes actuales evaluaciones / No total de clientes

Fuente: Autora

9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

9.2.1 Objetivo 1. Posicionar el servicio de la empresa en todo el territorio Nacional

Estrategia 1.1. Ofrecer el servicio de la empresa a través de 5 zonas del territorio Nacional: zona norte, oriente, occidente, central y sur.

Plan de acción 1.1.1.

1. Efectuar un estudio de mercado en cada zona para determinar la ciudad desde donde se realizará la atención,
2. Realizar apertura de las oficinas

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Determinar el sitio de ubicación de la oficina en cada zona	Gerente General	Julio 15/2013	6 meses
2. Realizar el proceso de selección del personal a contratar			6 meses

Fuente: Autora

9.2.2 Objetivo 2. Importación de equipos bajo modalidad de carga consolidada

Estrategia 2.1: Contar con un sistema de gestión de almacenamiento y transporte de mercancía que permita la optimización de los tiempos de importación

Plan de acción 2.1.1

1. Diseña el sistema de gestión de almacenamiento y transporte de mercancía en cada puerto o aeropuerto internacional importante para la empresa

2. Realizar convenios con las firmas de almacenamiento y envío de mercancía más importantes para la empresa, con base en el sistema de gestión diseñado.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
PLAN 1. 1. Definir la estructura del sistema de gestión de almacenamiento y transporte 2. Implementar el sistema de gestión	Gerente y Coordinador Comercial	Septiembre 20/2013	3 meses
PLAN 2. 1. Suscribir contrato de relacionamiento comercial			15 días
2. Establecer el comunicación constante y directa con el representante de operaciones de cada convenio asignado a la empresa			Continuo

Fuente: Autora

9.2.3 Objetivo 3. Incursionar en nuevos nichos de mercado con base en uso de energías alternativas.

Estrategia 3.1 Ofrecer al sector petrolero herramientas tecnológicas avanzadas a partir de energía alternativas

Plan de acción 3.1.1

1. Desarrollar herramientas tecnológicas con base en el uso de energía solar como solar como solución para el ahorro de consumo energético
2. Diseñar una política comercial orientada a vender en el sector petrolero las nuevas herramientas tecnológicas

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
PLAN 1. 1. Realizar un estudio comparativo acerca del consumo de energía en la utilización de equipos tradicionales para la iluminación y refrigeración vs la utilización de equipos de tecnología solar 2. Ofertar equipos de tecnología solar	Director de proyectos	Abril 20 de 2015	6 meses
PLAN 2. 1. Efectuar estudio de las herramientas tecnológicas utilizadas en el sector petróleo			2 meses

Fuente: Autora

9.2.4 Objetivo 4. Optimizar la gestión financiera de la empresa

Estrategia 4.1 Dotar a la empresa de un sistema de planeación financiera que garantice optimizar la gestión y evaluar resultados.

Plan de acción 4.1.1

1. Desarrollar un modelo de gestión financiera para la empresa que permita la planeación y evaluación de los recursos financieros y los resultados

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Identificar en el mercado una firma especializada para elaborar el modelo financiero	Director Administrativo	Nov 30/2013	1 mes
2. adjudicar contrato			15 días
3. Implementar el nuevo modelo de gestión financiera			Continuo

Fuente: Autora

9.2.5 Objetivo 5. Disponer permanentemente de información que permita diseñar planes de mercado y ventas con objetividad y planificadamente.

Estrategia 5.1 Dotar a la empresa de una infraestructura y un equipo humano especializado para efectuar estudios de mercadeo y diseñar planes comerciales

Plan de acción 5.1.1

1. Crear el área de mercado para la empresa.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Definir la estructura del área de mercadeo.	Director Comercial	Agosto 15/2013	3 meses
2. Definir misión y objetivos del área de mercadeo.			1 mes
3 Definir perfiles de sus integrantes.			1 mes
4. Seleccionar el equipo humano			

Fuente: Autora

9.2.6 Objetivo 6. Buscar fortalecer las líneas de productos provenientes de USA y CHINA

Estrategia 6.1 Buscar exclusividad en la representación en Colombia de líneas de productos provenientes de USA y China.

Plan de acción 6.1.1

1. Establecer alianzas comerciales con proveedores de USA y China.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Hacer estudios para identificar proveedores potenciales.	Director Comercial	Noviembre 20/2013	2 meses
2. Efectuar contactos con proveedores	Coordinador de ventas		Continuo
3. definir el marco de posibles convenios comerciales.	Coordinador de ventas		1 mes

Fuente: Autora

9.2.7 Objetivo 7. Crear servicios de valor agregado de la empresa

Estrategia 7.1 Ofrecer servicios de alquiler de equipos de tecnología avanzada para usuarios y competencia.

Plan de acción 7.1.1

1. Estructurar el servicio de alquiler de equipos

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Definir el portafolio de equipos a alquilar.	Director Comercial	Septiembre 20 / 2013	2 meses
2. Definir política comercial sobre los alquileres.			1 mes
3. Ofrecer en el mercadeo el nuevo servicio de alquiler de equipos.			Continuo

Fuente: Autora

9.2.8 Objetivo 8. Contar con un clima laboral positivo dentro de la empresa

Estrategia 8.1 Con base en medición del clima laboral desarrollar un plan de mejoramiento.

Plan de acción 8.1.1

1. Efectuar una medición del clima laboral anualmente.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Identificar una firma especializada en medición de clima laboral.	Gerente General	Agosto 25/2013	1 mes
2. Contratar el estudio de clima laboral			15 días
3. Diseñar con base en los resultados de la medición, un plan de mejoramiento de clima laboral.	Firma contratada		Continuo

Fuente: Autora

9.2.9 Objetivo 9. Fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la empresa por parte del personal

Estrategia 9.1 Contar con un sistema de trabajo en equipo dentro de la empresa

Plan de acción 9.1.1 Diseñar un sistema de trabajo en equipo dentro de la empresa

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Con la asesoría de un experto diseñar el sistema de trabajo en equipo acorde a las necesidades de la empresa	Gerente general	Julio 25/2013	1 mes
Implementar el sistema			

Fuente: Autora

9.2.10 Incrementar en el número de clientes

Estrategia 10.1 Vincular nuevos clientes y fidelizar clientes antiguos a través del servicio de capacitación en equipos de tecnología

Plan de acción 10.1.1 Crear el centro de servicios de capacitación en equipos de tecnología

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Realizar convenios de entrenamiento con fabricantes reconocidos	Director comercial	Enero 20/2014	1 mes
2. construir aulas de capacitación			6 meses
3. Contratar tutores			1 mes

Fuente: Autora

9.2.11 Fortalecer la imagen corporativa

Estrategia 11.1 Buscar diferenciación y mejor posicionamiento de marca

Plan de acción 11.1.1 Lanzar al mercado una nueva imagen corporativa

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
1. Contratar un experto.	Gerente General	Agosto /2013	1 mes
2 .Lanzar la nueva imagen al mercado	Coordinador Administrativo		1 mes

Fuente: Autora

9.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DINÁMICA

Dado que existe una propuesta del plan estratégico, es necesario reconocer la importancia de implementar estrategias dinámicas, mediante un sistema de información que garantice a la empresa establecer cuáles son las tendencias del mercado, dado que las necesidades de los clientes cambian de forma progresiva e incluso inesperadamente, los cambios en las tendencias de consumo son cada vez más abruptos, razón por la cual es importante medir de forma continua estos factores, para poder determinar qué tipo de requerimientos nuevos se han generado en ellos.

Así mismo, se debe pensar de forma continua que es lo que ofrecen los proveedores, de qué forma lo están haciendo y como pueden posicionar sus productos para obtener mayor rentabilidad en la empresa. De esta forma se puede captar esa información y replantearla de acuerdo a la dinámica que ellos desarrollan, en un entorno tan competitivo y cambiante, y ante mercados globalizados y en constante innovación.

Es importante reconocer que el cliente y el mercado son los factores de mayor influencia en el desarrollo de la empresa. Un cliente satisfecho genera nuevas oportunidades de negocio dado que su experiencia la comparte con nuevas personas y son estas personas las que generan intención de conocer la empresa y los servicios que ofrecen a sus clientes. De esta forma implícitamente se genera un incremento en la imagen corporativa de la empresa.

Adicionalmente es necesario comprender la tendencia en el comportamiento del mercado, debido a que esta permite identificar las variables que se deben tener en cuenta para la formulación de estrategias que permita lograr posicionar los servicios de la empresa.

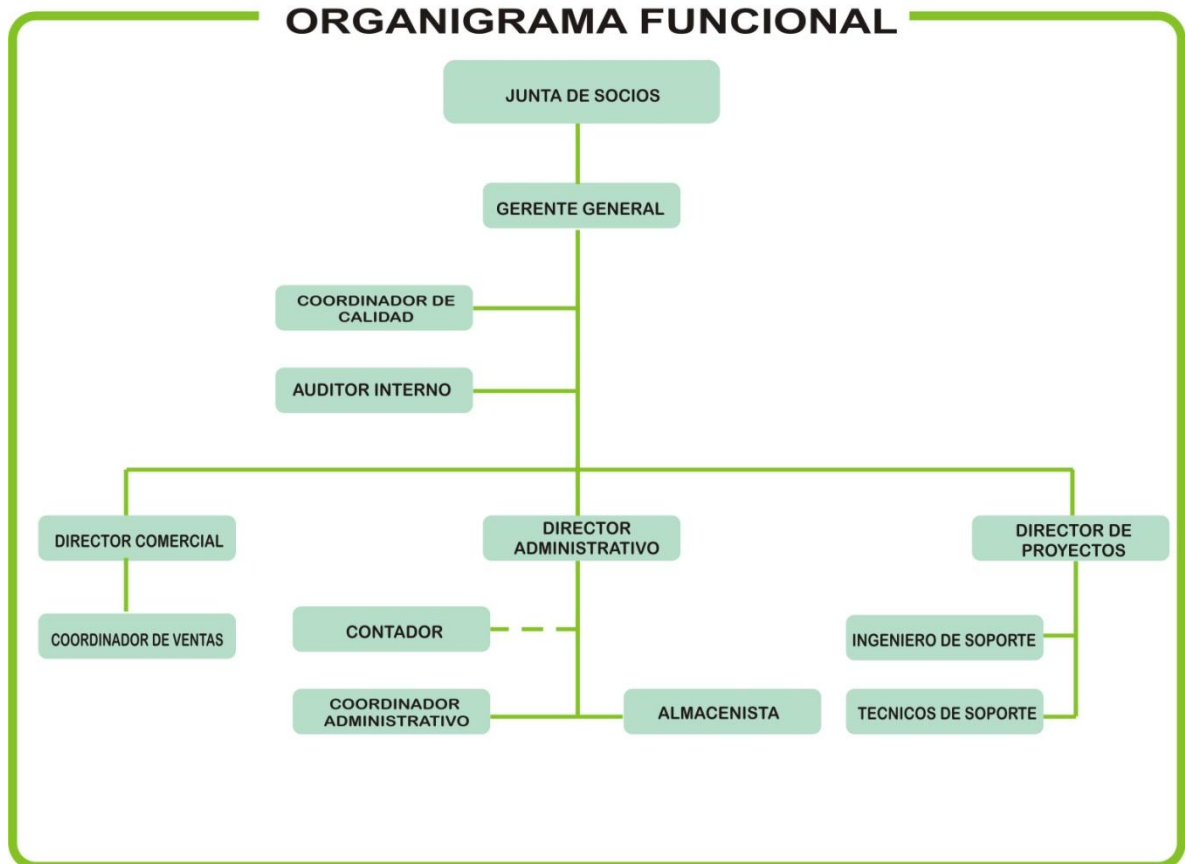
Por todo lo anterior, es importante que la empresa obtenga el mejor provecho del sistema de información que tiene a su disposición. La empresa cuenta con plataformas especializadas y herramientas tecnológicas de control tales como: equipos servidores, que permiten tener de forma centralizada todo el tiempo la información generada en la empresa, y tener acceso en tiempo real. Adicionalmente posee un sistema de monitoreo y seguridad, con cámaras, que permiten medir en tiempo real el avance y ejecución de los proyectos, sistemas de comunicación de voz con herramientas tecnológicas que permiten accesibilidad desde cualquier parte que se encuentren por medio del Internet.

Este conjunto de herramientas son un soporte fundamental para la operación de la empresa. La información que se procese depende de las directrices que la empresa desarrolle y estas dependen de las estrategias dinámicas que se ejecuten. Todas estas se generan cuando se realizan mediciones, valoraciones y pronósticos del comportamiento del mercado y el comportamiento de los clientes. Ya que es por medio de los sistemas de información, el motor, mediante el cual se renueva la tecnología de todas las funciones de la cadena de valor de la organización.

10. ORGANIGRAMAS TECHLAN SOLUTIONS LTDA.

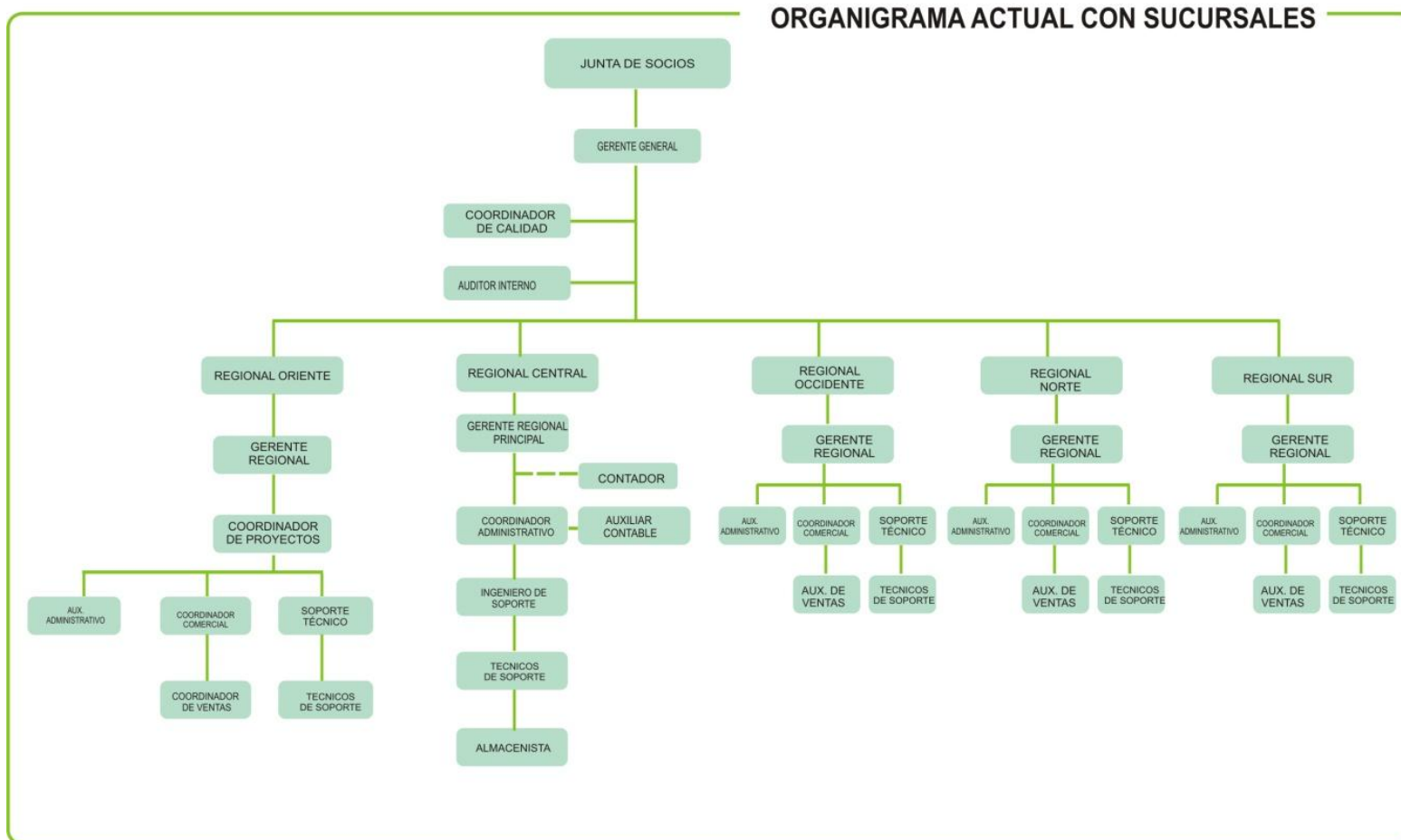
La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, por lo cual es necesario diseñarla para poder llevar a cabo la planeación estratégica; los cuales se presentan a continuación.

Figura 6. Organigrama funcional



Fuente: Autora

Figura 7. Organigrama actual con sucursales



Fuente: Autora

11. CADENA DE VALOR¹⁹

Actualmente no existe en la estructura organizacional una dependencia definida de innovación, la cual es de vital importancia incluirla dentro de la unidad estratégica de negocio de la empresa.

A continuación se muestra una propuesta de cadena de valor para la empresa TechLAN Solution Ltda.

Figura 8. Cadena de Valor TechLAN Solutions Ltda.



Fuente: Autora del Proyecto

¹⁹ FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral Primera Edición México Pearson Prentice Hall, 2006 512 p. ISBN 9702607019

12. POLÍTICAS DE LA EMPRESA TECHLAN SOLUTIONS LTDA.

Las Políticas se definen teniendo en cuenta el poder dotar a la empresa de un marco filosófico y conceptual, que permita orientar la acción de cada uno de los integrantes. Estas políticas surgen de la participación y aporte del equipo directivo y de las áreas clave de gestión de la empresa, bajo la orientación del autor del proyecto.

La empresa se compromete a cumplir las políticas definidas en el plan Estratégico diseñado para el periodo 2013-2016 en cada una de sus áreas claves de gestión, que brindan soporte a la implementación del mismo. Las cuales se encuentran definidas a continuación:

12.1 POLÍTICA DE SERVICIO

Estamos comprometidos con la prestación de un servicio de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes al ofrecerles equipos, proyectos y soluciones de la más alta tecnología, a través de un equipo de colaboradores competentes y motivados.

12.2 POLÍTICA FINANCIERA

Buscamos garantizar a través de la comercialización de nuestros productos y servicios la estabilidad financiera de la empresa y una adecuada rentabilidad a nuestros accionistas.

12.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa se compromete a suministrar productos que cumplan con las especificaciones, estándares de calidad y tiempos de entrega pactados con los clientes, a través de un proceso de mejoramiento continuo y con base en una relación de mutua confianza con clientes y proveedores.

12.4 POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA

Techlan Solutions LTDA buscará el desarrollo y bienestar de su gente en un clima laboral gratificante, productivo y en armonía, involucrando a la organización personas competentes y con actitud de servicio.

12.5 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nuestros procesos estarán enmarcados dentro de las buenas prácticas empresariales, respetando el medio ambiente, ofreciendo calidad de vida laboral a nuestros colaboradores y buscando un desarrollo sostenible.

12.6 POLÍTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA

Se practicará por parte de los jefes un estilo de gerencia participativa, basada en el trabajo en equipo, la motivación de los empleados, buscando altos resultados en la gestión empresarial.

12.7 POLÍTICA DE CONVIVENCIA

Todos los integrantes de la empresa deberán mantener un comportamiento ético, basado en la honestidad, el respeto mutuo, la confianza y la dignidad personal.

12.8 POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

La empresa busca incorporar a sus servicios el desarrollo y adopción de nuevas tecnologías, mediante iniciativas estratégicas de inversión en I&D, buscando ofrecer a sus clientes proyectos de impacto, por medio del desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios.

12.9 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Techlan Solutions. Ltda. Adquiere un compromiso en seguridad integral, salud ocupacional que sea alcanzado a través del soporte y participación activa de todos los empleados. Para el desarrollo de este propósito se mantendrá un ambiente de trabajo sano y de condiciones seguras, que prevenga al máximo la ocurrencia de eventos indeseados, enfermedades profesionales, daños al medio ambiente, entre otros.

13. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN TECHLAN SOLUTIONS LTDA.

13.1 INDICADORES FINANCIEROS

13.1.1 Índice de liquidez:

- ✓ CAPITAL DE TRABAJO= Activo corriente- Pasivo corriente
- ✓ RAZÓN CORRIENTE:= Activo corriente/ pasivo corriente
- ✓ PRUEBA ACIDA: (Disponible +Inversiones temporales+Deudores)/ pasivo corriente

13.1.2 Índice de endeudamiento:

- ✓ NIVEL DE ENDEUDAMIENTO= Total Pasivo/ Total Activo
 - ✓ CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO=
Pasivo corriente / Pasivo Total
 - ✓ CAPACIDAD DE PAGO= Activo corriente/ Pasivo Corriente
 - ✓ ENDEUDAMIENTO DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO FINANCIERO
Total pasivo/ Patrimonio
- ROTACIÓN DE CARTERA** =(Ventas Netas/ Cuentas por cobrar Clientes)
- ROTACIÓN DE PATRIMONIO LIQUIDO:** Ventas Netas/ Patrimonio Liquido
- INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

✓ ROTACIÓN DE INVENTARIOS= $(\text{Inventarios} / \text{Costo de ventas}) * 365$

✓ PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES

$(\text{Cuentas por pagar a proveedores} / \text{Costo de ventas}) * 365$

13.2 INDICADORES COMERCIALES

1. % cumplimiento de ventas= $\text{ventas reales} / \text{ventas presupuestadas}$
2. Satisfacción del cliente= $\text{N}^{\circ} \text{ de clientes satisfechos} / \text{N}^{\circ} \text{ total de clientes}$
3. Reclamos y devoluciones de los clientes= $\text{N}^{\circ} \text{ de reclamos} / \text{N}^{\circ} \text{ total de despachos}$
4. Satisfacción con proveedores = $\text{N}^{\circ} \text{ de compras sin reclamaciones} / \text{N}^{\circ} \text{ total de compras}$
5. Comparativo del volumen de ventas= $\text{ventas mensuales} / \text{ventas totales}$
6. Promedio de ventas por vendedor= $\text{Ventas totales} / \text{N}^{\circ} \text{ de vendedores}$

13.3 INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE

✓ NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS A CLIENTES:

$\text{Total de pedidos no entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos despachados}$

✓ CALIDAD DE LA FACTURACIÓN:

$\text{Facturas emitidas con errores} / \text{total facturas emitidas}$

✓ PENDIENTES POR FACTURAR:

Total pedidos pendientes por facturar / Total pedidos facturados

13.4 INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. **RENTABILIDAD POR PRODUCTO:** Margen / Total de ventas

2. **CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO:** margen individual / margen total

3. **ÍNDICE DE COMERCIALIDAD:** venta producto / ventas totales

4. **% DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS:** Total productos con defecto

13.5 INDICADORES DE GESTIÓN RECURSO HUMANO

1. % de Ausentismo= Horas hombre ausentes/ horas trabajadas

2. Rotación de personal= total trabajadores retirados/ n° promedio de trabajadores

3. N° de accidentes de trabajo= N° de personas accidentadas/ total de personas expuestas.

4. N° de personas capacitadas al año= N° horas de capacitación efectuadas/Horas de capacitación presupuestadas.

13.6 INDICADORES DE SUMINISTRO

1. Calidad de los Pedidos Generados:

$(\text{Productos generados sin problemas} / \text{Total de pedidos generados}) * 100$

2. Entregas perfectamente recibidas:

$(\text{Pedidos rechazados} / \text{total de órdenes de compra recibidas}) * 100$

3. Nivel de cumplimiento de Proveedores:

$(\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo} / \text{Total pedidos recibidos}) * 100$

14. APORTES PARA LA EMPRESA EN CADA ETAPA DE LA METODOLOGÍA

Etapa 1 y 3

A través de estas dos etapas, fue posible la construcción de la matriz DOFA y hacer un diagnóstico real de cómo se encuentra en la actualidad, y qué rumbo lleva la empresa, lo cual le brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, observando y describiendo las características del negocio de la organización y del mercado en el cual opera. Asimismo, detectar sus Fortalezas, las Oportunidades del mercado, las Debilidades que presentan y las Amenazas en el entorno; elementos que al tenerlos claros, les da una visión global e integral de la verdadera situación.

Etapa 2

En esta etapa, se empleó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual permitió realizar un análisis externo de la empresa, a través del estudio del sector al que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la compañía, determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

El clasificar estas fuerzas permitió lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de este modo, con base en dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitieran aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, frente a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio.

Etapa 4

En esta etapa, fue posible contar con la participación del personal que integra a la empresa en todo el avance del diseño del Plan estratégico, donde se pudo evidenciar el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Etapa 5

La empresa comprendió por medio de la definición de los factores claves de éxito la importancia de poder determinar cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva, en un mercado, en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que les permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Etapa 6

En esta etapa se realizaron actividades de integración y socialización, lo cual fue muy motivante para la empresa, pues los conceptos sobre MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES ORGANIZATIVOS, fueron determinantes para entender la importancia de la razón de ser de la empresa, y de esta forma poder redefinir hacia donde quieren llegar y como pueden lograr los objetivos propuestos, enfocados en unos parámetros de actuación necesarios, los cuales orientarán el comportamiento cada uno de los integrantes de la empresa y que servirán como elemento fundamental para regular las labores desempeñadas dentro de la misma.

Etapa 7 y 8

En esta etapa se estableció la formulación de los objetivos estratégicos, con base en la capacidad en la que se va a fundamentar el Plan de competitividad de Techlan Solutions, con el fin de obtener una posición distintiva en el mercado. Adicionalmente cada una de las estrategias que de ser implementadas conducirán al cumplimiento y ejecución de los planes de acción.

Etapa 9

Mediante esta etapa, el comité estratégico asignó un responsable de la ejecución de cada uno de los planes de acción, con el fin de hacer el seguimiento de cada una de las actividades, y evaluar el cumplimiento de cada plan establecido.

Etapa 10

La empresa no contaba con una estructura organizativa definida, por lo cual fue necesario diseñarla para poder llevar a cabo la planeación estratégica.

Etapa 11

Las Políticas se definieron teniendo en cuenta el poder dotar a la empresa de un marco filosófico y conceptual, que permita orientar la acción de cada uno de los integrantes. Estas políticas surgieron de la participación y aporte del equipo directivo y de las áreas clave de gestión de la empresa, bajo la orientación del autor del proyecto, las cuales brindarán soporte a la implementación del plan estratégico.

Etapa 12

La alta dirección en forma conjunta con cada uno de los líderes claves de cada área de la empresa, se encargarán del seguimiento de los indicadores de gestión propuestos y establecer las metas anuales de común acuerdo y garantizar que se van asignar los recursos necesarios para su cumplimiento.

Etapa 13

Para esta fase del proyecto se conformó un comité estratégico integrado por los directivos de la empresa y por el personal clave de cada área encargada de desarrollar, implementar y hacer seguimiento del Plan estratégico.

CONCLUSIONES

- ✓ La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que debe surgir a partir del esfuerzo sistemático, colectivo e intelectual de una organización, en la búsqueda de establecer objetivos, políticas, estrategias y planes de acción para la toma de decisiones en el presente, que aseguren el futuro deseado y reduzcan el riesgo de los rápidos y constantes cambios en el mercado y la competencia.
- ✓ El proyecto académico de desarrollar la propuesta de planeación estratégica se complementó con el desarrollo de actividades y la participación activa de los líderes de proceso, gerente, socios y personal operativo y administrativo de diferentes niveles, de manera que se sentaran las bases para la alineación estratégica, la implementación y evaluación del plan.
- ✓ Dadas las características del desarrollo de la economía colombiana y la participación de más actores tanto nacionales como internacionales en el mercado, es importante que las empresas fundamenten su gestión en un modelo estratégico. Este plan estratégico orientará al TechLAN Solutions a participar con mayor probabilidad de éxito en un mercado más competitivo y de mayores exigencias.
- ✓ Se detectó que el plan estratégico 2013-2016 estuvo bien estructurado y se lograron importantes avances en la actitud y compromiso hacia la toma de decisiones enfocadas al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión de futuro deseada. Un resultado de ese cambio es haber alcanzado la visión propuesta en cuanto a ser reconocidos como líderes en el sector de las Telecomunicaciones ampliando su cobertura a nivel nacional.

- ✓ La alta dirección debe comprometerse a trabajar con los líderes de proceso en determinar el valor actual de los indicadores propuestos y establecer las metas anuales de común acuerdo y garantizar que se van asignar los recursos necesarios para su cumplimiento.

RECOMENDACIONES

- ✓ La alta dirección debe comprometerse a trabajar por la implementación del plan estratégico diseñado, a realizar un buen seguimiento y acompañamiento, ya que sin la supervisión adecuada difícilmente se cumplirían los objetivos estratégicos definidos.
- ✓ Se sugiere programar reuniones periódicamente para observar el avance de la planeación estratégica.
- ✓ Dado el dinamismo de la empresa, los posibles cambios del entorno y los resultados que se vayan obteniendo en la ejecución del plan estratégico, es necesario realizar anualmente una revisión de sus logros, tomando las decisiones que se requieran para ajustarlo y adecuarlo a los nuevos requerimientos.
- ✓ Para lograr que los integrantes participen en la implementación del plan estratégico es necesario construir un clima laboral favorable dentro de la empresa, con personal proactivo, que permita la sinergia en cada uno de los procesos que se realicen dentro de la misma.
- ✓ Se recomienda mejorar los mecanismos de comunicación de la empresa con los clientes y de esta forma reducir los tiempos de pago de cartera.
- ✓ Se sugiere aplicar estrategias atractivas de negocios que permitan mantener fidelización con los clientes.

- ✓ Se considera para la empresa es prioridad crear el departamento de cartera en menor tiempo posible, ya que de esta forma se garantiza el sostenimiento y mejores oportunidades de negocio.
- ✓ Se sugiere que la empresa fortalezca su imagen corporativa, pues les permite la diferenciación y mejor posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD ARANGO, Darío. Control de gestión. Santafé de Bogotá: Impreandes, 1999.

ALVERNIA, Hernando, PIANETA, Oscar Mauricio, Formulación de un Plan Estratégico para la empresa C. I. Proquimsa Ltda. Bucaramanga 2012, Proyecto de grado (Especialista en alta gerencia) Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios industriales y empresariales,

ARMSTRONG Michael. Gerencia del Recurso Humano, Serie empresarial Legis Fondo Editorial, 2003

BELTRÁN JARAMILLO. Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998. p. 36

CAMACHO PICO Jaime Alberto, "Planeación Estratégica" UIS, Bucaramanga, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill Interamericana. p.61.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración, Editorial Mac Graw Hill Interamericana S. A, Bogotá, 1999

COHEN, William A, En clases con Drucker. Bogotá, Editorial Norma, 2008

COHEN, William A, Estrategia. Grupo editorial Patria, 2005.

DAVID, Fred R. la gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: LEGIS Editores S.A. 1988. p. 195.

DIAZ, Hugo Alberto. Plan estratégico para el desarrollo de las exportaciones de C. I. Santandereana de Aceites S. A. Bucaramanga 2012 Proyecto de grado (Especialista en alta gerencia) Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios industriales y empresariales,

ENTREVISTA con Jorge Alejandro Díaz, Gerente General TechLAN Solution Ltda., Bogotá, 13 de septiembre de 2012

FEDESARROLLO, Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC informe final Andesco [en línea] disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Impacto-de-las-Tecnolog%C3%ADas-de-la-Informaci%C3%B3n-y-las-Comunicaciones-TIC-Informe-Final-Andesco.pdf>

FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral Primera Edición México Pearson Prentice Hall, 2006 512 p. ISBN 9702607019

FRANCO Y CIA LTDA, Manual de desarrollo organizacional: Sistema de Gestión Integral. 1999. P. 3

FREMONTE E. Kast. Administración En Las Organizaciones. México. Mc. GrawHill: 1.979. p. 59 a 78. 699 p.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones. Tercera. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999.

Gerencia. Diagnostico estratégico organizacional [en línea]
<http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

GIMBERT, Xavier. Pensar Estratégicamente. “Modelos, conceptos y reflexiones”
Editorial DEUSTO, 2010

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación
estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998. p.5.

HILL, Charles W.L, JONES, Gareth R, Administración Estratégica: Un enfoque
integrado. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá 1999. p. 5.

Instituto del Niño y Adolescente de Uruguay. Planeación y toma de decisiones [en
línea] <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/dosie3-4.pdf>

KAPLAN S, Robert y NORTON P, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona:
Gestión 2000 S.A. 2002.

LAZCANO SERES, Juan Manuel. El Manejo De Las Organizaciones Y Su
Auditoria Interna. México. Mc. Graw-Hill. p. 1, 7

NIÑO, Gladys. Propuesta de un plan estratégico para la división de mantenimiento
tecnológico de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2004,
Trabajo de grado (Especialista en alta gerencia) Universidad Industrial de
Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecanicas, Escuela de Estudios
industriales y empresariales,

OSORIO Russi, Alfonso. Gerencia de la Planificación Estratégica. Universidad
Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Posgrado Alta Gerencia, agosto 2003

PORTER, Michael, 2003 ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia? Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones, Barcelona: Ediciones Deusto p. 25-43

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. “Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” , Editorial CECSA, 2002

PORTER, Michael, Ser competitivo, Editorial Harward Business School Press. Boston.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 6 ed. Santafé de Bogotá. 3 R Editores: 1999. 351 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. “Planeación y Gestión estratégica”, LEGIS. Bogotá, 1996

STEWART, Jim. La gerencia para el cambio. Bogotá: Legis, 1992.

THOMPSON, Arthur y STRICLAND, A.J. Administración estratégica. México: Mac Graw Hill, 2001. p.46.

TechLAN Solutions Ltda. Información general de la empresa [en línea] disponible <http://techlan.com.co/>

Universidad Nacional de Colombia los competidores [en línea] www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/.../CAPITULO%201.pdf

ANEXOS

(Ver Archivos en CD Adjunto)