

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPPLY CHAIN  
SERVICES NET LIMITADA**

**YAMILE CERVANTES DÍAZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA**

**2008**

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPPLY CHAIN  
SERVICES NET LIMITADA**

**YAMILE CERVANTES DÍAZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Directora:  
Ing. MARGARITA MARÍA PLATA DURAN**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA**

**2008**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1 OBJETIVOS.....	16
1.1. OBJETIVOS GENERALES.....	16
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
2 JUSTIFICACIÓN.....	17
3. MARCO TEÓRICO .....	18
3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	18
3.1.1 Estrategas .....	19
3.1.2 Misión .....	19
3.1.3 Visión.....	20
3.1.4 Estrategias.....	21
3.2 AUDITORIA EXTERNA .....	21
3.2.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	22
3.2.2 El concepto de grupos estratégicos.....	25
3.2.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE) .....	25
3.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	26
3.3 AUDITORIA INTERNA .....	26
3.3.1 Análisis financiero.....	27
3.3.1.1. Actividad de la empresa.....	27
3.3.1.2 Tamaño de la empresa .....	28
3.3.1.3 Representación de los activos .....	28
3.3.1.4 Incidencia de los activos diferidos.....	28
3.3.1.5 Relación deuda/patrimonio .....	29
3.3.1.6 Composición del patrimonio.....	29

3.2.1.7 Composición de la deuda. ....	30
3.2.1.8 Evolución de la deuda bancaria y los gastos financieros .....	30
3.2.1.9 Volumen y crecimiento de las ventas.....	30
3.2.1.10 Valor y crecimiento de la utilidad operacional .....	31
3.2.1.2. Análisis de razones e indicadores financieros.....	31
3.2.1.2.1 Clasificación de las razones o indicadores. ....	31
3.2.1.2.1.1 Indicadores de liquidez .....	32
3.2.1.2.1.2 Indicadores de actividad .....	33
3.2.1.2.1.3 Indicadores de rentabilidad.....	35
3.2.1.2.1.4 Indicadores de endeudamiento.....	37
4. GENERALIDADES DE <i>SUPPLY CHAIN SERVICES NET</i> .....	40
4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA .....	40
4.2 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA -NIT .....	40
4.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	40
4.4 SECTOR ECONÓMICO .....	40
4.5 NÚMERO DE EMPLEADOS .....	40
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	40
4.7 DIRECCIÓN Y TELEFONO.....	41
4.8 MARCAS REPRESENTADAS.....	41
4.9. LOGOSIMBOLO.....	42
4.10. RESEÑA HISTÓRICA.....	42
5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
5.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	44
5.2. AUDITORIA EXTERNA .....	48
5.2.1 Estado del sector petrolero en Colombia.....	48
5.2.2. Estado del sector de maquinaria y equipo mecánico en Colombia. ....	52
5.2.3. Análisis del macroentorno .....	54
5.2.4 Análisis del sector de maquinaria y equipo al cual pertenece SCS net Ltda.....	64
5.2.4.1. Características económicas dominantes de la industria.....	64
5.2.4.2. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter .....	65

5.2.4.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras .....	65
5.2.4.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores .....	66
5.2.4.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	66
5.2.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	67
5.2.4.2.5. Poder de negociación de los compradores .....	67
5.2.4.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de la industria .....	68
5.2.4.3. Fuerzas de cambio impulsoras del sector.....	68
5.2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	69
5.2.5.1. Mapa de grupos estratégicos .....	69
5.2.5.1.1. Análisis del grupo en el que participa SCS net Ltda .....	75
5.2.5.1.2. Características y factores de competencia del grupo estratégico .....	76
5.2.5.2. Análisis de la posición de la empresa frente a sus principales competidores .....	76
5.2.5.2.1. Matriz de perfil competitivo .....	77
5.2.6. Conclusiones de la auditoría externa.....	78
5.2.6.1. Priorización de las oportunidades y amenazas.....	79
5.2.6.2. Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria .....	80
5.2.6.3. Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria .....	80
5.2.6.4. Matriz de evaluación de factores externos.....	81
5.3. ANÁLISIS INTERNO: AUDITORIA ORGANIZACIONAL DE SCS net Ltda. ....	82
5.3.1. Área gerencial .....	82
5.3.2. Cadena de valor: Planeación y programación .....	84
5.3.3. Calidad .....	90
5.3.4. Talento humano.....	93
5.3.5. Finanzas (Análisis financiero).....	96
5.3.5.1. Actividad de la empresa.....	97
5.3.5.2. Tamaño de la empresa .....	98
5.3.5.3. Representación de los activos .....	98
5.3.5.4. Incidencia de los activos diferidos.....	98
5.3.5.5. Relación deuda/patrimonio .....	99
5.3.5.6. Composición del patrimonio.....	99

5.3.5.7. Composición de la deuda .....	99
5.3.5.8. Evolución de la deuda bancaria y los gastos financieros. ....	99
5.3.5.9. Volumen y crecimiento de las ventas.....	100
5.3.5.10. Valor y crecimiento de la utilidad operacional .....	100
5.3.5.11. Análisis de razones o indicadores financieros.....	100
5.3.5.11.1. Indicadores de liquidez .....	100
5.3.5.11.2. Indicadores de actividad .....	102
5.3.5.11.3. Indicadores de rentabilidad .....	106
5.3.5.11.4. Indicadores de endeudamiento.....	108
5.3.5.12. Análisis del área financiera general .....	112
5.3.6. Mercadeo y ventas .....	114
5.3.7. Mejoramiento continuo .....	117
5.3.8. Análisis interno general. ....	120
5.3.8.1. Matriz de factores internos .....	121
6. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.....	123
6.1. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES .....	123
6.1.1. Etapa de los insumos.....	123
6.1.2. Etapa de la adecuación .....	123
6.1.2.1. Matriz DOFA.....	123
6.1.2.2. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	124
6.1.2.3. Matriz Interna-Externa (IE).....	126
6.1.3. Etapa de la Decisión.....	127
6.1.3.1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).....	127
6.2. EXPLICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS A FORMULAR.....	129
6.2.1. A nivel corporativo .....	129
6.2.2. A nivel de negocios.....	130
6.2.3. A nivel funcional.....	131
6.3. Construcción del mapa estratégico y matriz tablero de gestión .....	131
6.3.1. Mapa Estratégico de SCS net Ltda. A continuación se presenta el mapa estratégico de SCS net, el cual se construyó acorde a su visión y misión. (Ver figura 20).....	131

6.3.2. Matriz Tablero de Gestión para SCS net. ....	133
7. CONCLUSIONES .....	137
8. RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	144



## LISTA DE TABLAS

pág

<b>Tabla 1</b> Información básica del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos) .....	50
<b>Tabla 2.</b> Estructura sectorial por tamaño de empresas del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos).....	51
<b>Tabla 3.</b> Ranking de desempeño sectorial 2006: Sector petrolero en Colombia (Indicadores). 51	
<b>Tabla 4.</b> Principales empresas del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos) .....	51
<b>Tabla 5.</b> Información básica del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos).....	52
<b>Tabla 6.</b> Estructura sectorial por tamaño de empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos).....	53
<b>Tabla 7.</b> Ranking de desempeño sectorial 2006: Sector de maquinaria y equipo en Colombia (Indicadores).....	53
<b>Tabla 8.</b> Principales empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos).....	53
<b>Tabla 9.</b> Oportunidades del macroentorno para SCS net Ltda. ....	55
<b>Tabla 10.</b> Amenazas del macroentorno para SCS net Ltda.....	60
<b>Tabla 11.</b> Matriz de perfil competitivo .....	77
<b>Tabla 12.</b> Matriz de evaluación de factores externos .....	81
<b>Tabla 13.</b> Elementos del área gerencial. ....	83
<b>Tabla 14.</b> Elementos de Cadena de Valor-Planeación .....	87
<b>Tabla 15.</b> Elementos de Cadena de Valor-Programación.....	89
<b>Tabla 16.</b> Elementos del área de Calidad.....	91
<b>Tabla 17.</b> Elementos del área de Talento Humano .....	94
<b>Tabla 18.</b> Listado de proveedores SCS net Ltda. ....	97
<b>Tabla 19.</b> Distribución del activo de SCS net Ltda.....	98
<b>Tabla 20.</b> Rubros del pasivo año 2007 .....	99
<b>Tabla 21.</b> Elementos del área financiera .....	113
<b>Tabla 22.</b> Elementos de Mercadeo y Ventas .....	115
<b>Tabla 23.</b> Elementos de Mejoramiento Continuo.....	118
<b>Tabla 24.</b> Elementos de la organización en general .....	120
<b>Tabla 25.</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	121
<b>Tabla 26.</b> Matriz DOFA.....	124
<b>Tabla 27.</b> Matriz MCPE para SCS net.....	127

<b>Tabla 28.</b> Matriz tablero de Gestión.....	134
---	-----

## LISTA DE FIGURAS

pág.

<b>Figura 1</b> Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	23
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional SCS net Ltda.....	41
<b>Figura 3</b> Marcas representadas .....	41
<b>Figura 4.</b> Logo SCS net Ltda.....	42
<b>Figura 5.</b> Mapa de Grupo Estratégico para el sector de maquinaria y equipo donde se ubica SCS net Ltda. ....	74
<b>Figura 6.</b> Diagrama radar del Área gerencial .....	83
<b>Figura 7.</b> Actividades primarias de la cadena de valor de SCS net Ltda.....	85
<b>Figura 8.</b> Cadena de valor SCS net Ltda. ....	85
<b>Figura 9.</b> Diagrama radar de Cadena de valor-Planeación .....	87
<b>Figura 10.</b> Diagrama radar de Cadena de valor-Programación.....	89
<b>Figura 11.</b> Diagrama radar del área de Calidad .....	91
<b>Figura 12.</b> Diagrama radar del área de Talento Humano .....	95
<b>Figura 13.</b> Diagrama radar del área financiera.....	113
<b>Figura 14.</b> Diagrama radar de Mercadeo y Ventas .....	115
<b>Figura 15.</b> Diagrama radar de Mejoramiento Continuo .....	118
<b>Figura 16.</b> Diagrama radar general de SCS net Ltda. ....	121
<b>Figura 17.</b> Matriz del Boston Consulting Group.....	125
<b>Figura 18.</b> Matriz Interna-Externa .....	126
<b>Figura 19.</b> Mapa estratégico de SCS net .....	132

## LISTADO DE ANEXOS

	pág.
<b>ANEXO A.</b> CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE SCS NET LTDA.....	144
<b>ANEXO B.</b> EVALUACIÓN INTERNA SCS NET LTDA.....	147
<b>ANEXO C.</b> BALANCE GENERAL SCS NET 2006-2007.....	157
<b>ANEXO D.</b> ESTADO DE RESULTADOS SCS NET 2006-2007.....	160

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA

**AUTOR(ES):** YAMILE CERVANTES DÍAZ

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTORA:** MARGARITA MARÍA PLATA DURÁN

La industria petrolera en Colombia se ha caracterizado por ser, a través de los años, uno de los motores más importantes de la economía nacional. En ella se encuentran desde empresas operadoras (exploración y explotación), empresas de servicios petroleros, empresas de suministros ya sea fabricantes o distribuidores, así como empresas que de manera indirecta cumplen alguna función dentro de toda la cadena de negocios que encierra esta industria. La cadena de suministro de este sector está compuesta de empresas altamente competitivas, las cuales no solo ofrecen productos, sino que en los últimos años han venido incluyendo servicios de mantenimiento en sus portafolios. Este afán en ofrecer un servicio integral ha hecho que se descuiden el elemento crítico de este sector: el correcto suministro de partes, repuestos y equipos.

Por esta razón, surge la necesidad de establecer directrices estratégicas para la empresa SCS net Ltda., que se dedica a suministrar equipos, repuestos, partes e insumos para la industria petrolera en Colombia. Mediante la realización de una auditoría interna y externa; y utilizando la metodología de Michael Porter se plantean estrategias que permitan aumentar la participación en el mercado, desarrollar alianzas con sus proveedores, establecimiento de outsourcing de compras, etc.

**PALABRAS CLAVES:** PETRÓLEO, MAQUINARÍA, EQUIPO, COMERCIALIZACIÓN,  
ESTRATEGIAS, SUMINISTRO, AUDITORIA EXTERNA,  
AUDITORIA INTERNA

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC APPROACH FOR THE COMPANY SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA.  
**AUTHOR:** YAMILE CERVANTES DÍAZ  
**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING  
**DIRECTOR:** MARGARITA MARÍA PLATA DURÁN

The oil industry in Colombia has been characterized as, over the years, one of the most important drivers of the national economy. It found from operating companies (exploration and exploitation), oil service companies, firms supplies either manufacturers or distributors as well as companies that indirectly satisfy any role in the whole chain of businesses involved in this industry. The supply chain of this sector is composed of highly competitive enterprises, which not only offer products but in recent years have been including maintenance services in their portfolios. This desire to offer a complete service has led to neglect the critical element in this sector: the correct supply of parts, spare parts and equipment.

For this reason, there is need to establish strategic directions for the company SCS net Ltda., which is dedicated to supplying equipment, spare parts, parts and inputs for the oil industry in Colombia. By conducting an internal audit and external, and using the methodology of Michael Porter raised strategies to increase market share, develop alliances with suppliers, establishing outsourcing purchasing, etc...

**KEY WORDS:** OIL AND GAS, MACHINERY, EQUIPMENT, MARKETING, STRATEGY, SUPPLY, INTERNAL AUDIT, EXTERNAL AUDIT.

## INTRODUCCIÓN

Desarrollar un negocio en cualquier sector de la industria implica un desafío que conlleva a trazar planes o estrategias que permitan el sostenimiento de éste a través del tiempo. Como herramienta administrativa, la planeación estratégica nos permite tomar decisiones con base en el conocimiento previo de factores internos y externos, haciendo uso efectivo de los recursos humanos, financieros, y tangibles para alcanzar la visión de la organización.

Actualmente, las empresas han pasado por alto la realización de actividades importantes como el establecimiento de directrices estratégicas y se centran más en las urgentes, es decir, en el mero desarrollo de su negocio, sin siquiera detenerse y mirar realmente hacia donde van sus competidores o el líder del sector, qué está pasando en la economía o qué es lo que pasa internamente en su organización. No basta con leer diariamente los periódicos o recibir informes por áreas de la empresa; es necesario confrontar y planear los pasos a seguir para aprovechar las fortalezas de la organización en pro de disminuir las debilidades y detectar las oportunidades.

El propósito de este trabajo consiste en realizar el planteamiento estratégico de SCS net Ltda., realizando auditorías externas teniendo en cuenta los principales factores que afectan a la organización de acuerdo al mercado colombiano de maquinaria y equipo, al cual pertenece. Así mismo, se realizaron auditorías internas para determinar su efectividad, de acuerdo con objetivos establecidos por área.

1.

## 1 OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un plan de desarrollo estratégico que permita el crecimiento de la organización a largo plazo, con el fin de apoyar la labor de compras de los clientes actuales, de manera dinámica en tiempo y calidad, de los productos ofrecidos.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis externo del sector petrolero y, de maquinaria y equipo en Colombia donde interactúa la empresa.
- Realizar una auditoría organizacional para establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Diseñar estrategias que permitan realizar mejoras en los procesos de compras y aumenten la participación en el mercado de suministros para la industria petrolera, de manera que pueda establecer un plan estratégico comercial.
- Establecer la misión y la visión para la organización.
- Crear una imagen corporativa, que permita otorgar identidad a la empresa de manera sólida en el mercado.



## 2 JUSTIFICACIÓN

SCS net, es una empresa creada en el año 2006, como respuesta a una oportunidad de negocios detectada a través del suministro integral de productos dirigidos a la industria petrolera en Santander, así como al establecimiento de outsourcing de compras para contratistas de la región.

Esta empresa ha venido realizando sus actividades a la fecha sin ningún tipo de dirección estratégica formalmente establecida, es decir, no cuenta con una misión ni visión que permitan definir estrategias para garantizar el desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la organización. Así mismo, no cuenta con ningún tipo de conocimiento acerca del mercado de maquinaria y equipo en el cual participa, que le permita tomar mejores decisiones basadas en información concreta extraída de su entorno.

Con este trabajo se pretende plantear para SCS net, una orientación estratégica que le proporcione un marco corporativo a partir de la formulación de su misión y visión; un análisis situacional que identifique las diferentes variables (internas y externas) de manera que se reconozcan los factores claves de éxito para lograr un enfoque al cliente en SCS net.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.<sup>1</sup>

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa. La determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o tomar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades, sino niveles directivos y funcionales, no obstante, los gerentes y los empleados deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica. Peter Drucker dice que la tarea principal de la

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred R. Administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. 336 p.

dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa: "...es decir, plantear la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana.

**3.1.1 Estrategas.** Son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa. Ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos

**3.1.2 Misión.** Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión<sup>2</sup>.

Una organización tiene sentido si realiza algo útil para su mercado. Su objetivo es claro al comienzo pero, puede ir perdiendo interés. A veces, la misión, a pesar de permanecer clara, puede perder relevancia en relación con las nuevas condiciones del entorno; otras, pueden llegar a ser menos clara a medida que la empresa crece y añade nuevos productos y mercados.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?

---

<sup>2</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 9 ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 23

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es la responsabilidad social?

La misión por tanto debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su misión y su visión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa. De allí la importancia y la seriedad con la que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica.

**3.1.3 Visión.** La visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión está conformada por una serie de elementos claves para su correcto establecimiento, como tener un horizonte de tiempo definido, estar formulada por los líderes de la organización, ser integradora y detallada, realista, positiva y retadora, consistente y debe difundirse interna y externamente<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 9 ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 25

**3.1.4 Estrategias.** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias afectan las finanzas a largo plazo en una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Así mismo, las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

## **3.2 AUDITORIA EXTERNA**

El Propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Las empresas deben tener capacidad para responder de forma ofensiva o defensiva a los factores formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales<sup>4</sup>.

En un marco global de rápidos cambios, la empresa debe controlar cinco grandes fuerzas: económicas; sociales, culturales y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y de la competencia. Las tendencias<sup>5</sup> y los acontecimientos del exterior y la organización afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo. Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de productos y servicios industriales o de consumo. Afectan el tipo de producto que se desarrolla, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta<sup>1</sup>.

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred R. Administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. p. 114

<sup>5</sup> Una tendencia es una dirección de acontecimientos que se producen en un determinado momento con cierta duración.

Para realizar una auditoría externa se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como la información de las tendencias sociales, culturales, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. De igual manera, se puede solicitar información en diferentes fuentes como revistas importantes, publicaciones especializadas o periódicos, bases de datos en línea, etc. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otra fuente de información vital.

**3.2.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter.** Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. El desafío de muchas empresas consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration desarrollo un marco teórico para realizar este análisis. El marco teórico de Porter, concentra cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: 1). El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, 2). El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, 3). El poder de negociación de los compradores, 4). El poder de negociación de los proveedores, y 5). La proximidad de los sustitutos para los productos de una industria<sup>6</sup>. (Ver figura 1)

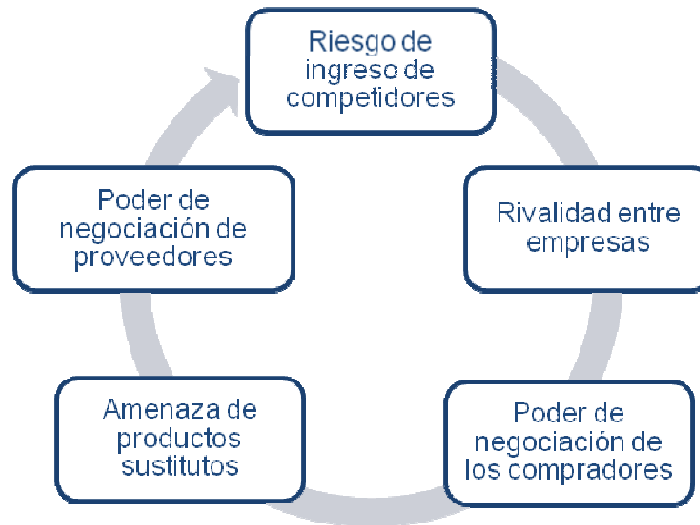
Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza, puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma como la evolución industrial. Además, es posible que una organización,

---

<sup>6</sup> HILL, Charles y. Jones Gareth R. Administración estratégica un enfoque integrado, 3 era edición, Mc Graw Hill. Bogotá: 1996.

mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja

**Figura 1** Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Autor del Proyecto

- **Competidores potenciales:** son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en la industria<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> HILL, Charles W. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3 ed. Mc Graw Hill. p.80

- **Rivalidad entre compañías establecidas:** Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: 1) estructura competitiva, 2) condiciones de demanda, y 3) la dificultad de barreras de salida en la industria<sup>8</sup>.

- **El poder de negociación de los compradores:** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los compradores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado<sup>9</sup>.

- **El poder de negociación de los proveedores:** Se consideran una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con aquella<sup>10</sup>.

- **La amenaza de los productos sustitutos:** los productos de las industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La

---

<sup>8</sup> HILL, Charles W. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3 ed. Mc Graw Hill. p.73

<sup>9</sup> DAVID, Fred R. Administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. p. 101

<sup>10</sup> HILL, Op. cit., p.89



existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que tiene una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, los productos de una empresa tiene unos cuantos sustitutos cercanos mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

**3.2.2 El concepto de grupos estratégicos.** Las empresas en determinado ámbito a menudo se diferencian entre sí con relación a factores como canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos, calidad de productos, liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones. Dentro de muchos medios, es posible observar grupos de firmas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las compañías de otros conjuntos. Estos grupos de empresa se conocen como grupos estratégicos.

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones en el análisis industrial y en la identificación de oportunidades y amenazas. Los competidores inmediatos de una compañía son aquellos que se encuentran en su grupo estratégico. Debido a que todas las empresas dentro de un grupo estratégico siguen estrategias similares, los consumidores tienden a considerar sus productos como sustitutos entres sí. Diversos grupos estratégicos pueden mantener una posición diferente con respecto a cada una de las fuerzas competitivas de Porter<sup>11</sup>.

**3.2.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).** Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política y gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para realizar esta matriz es necesario elaborar una lista de factores externos, tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a su sector. Luego se

---

<sup>11</sup> HILL, Charles W. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3 ed. Mc Graw Hill. p.83

asigna a cada factor un valor que indique la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Se asigna una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a excelente, tres a la respuesta por arriba del promedio, dos a la respuesta de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Se multiplican los valores de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado. Por último, se suman los valores de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa<sup>12</sup>.

**3.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).** La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la estrategia de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante<sup>13</sup>.

### **3.3 AUDITORIA INTERNA**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de una organización, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> HILL, Charles W. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3 ed. Mc Graw Hill. p.110

<sup>13</sup> DAVID, Fred R. Administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. p. 112

<sup>14</sup> JIMÉNEZ, Yolanda. Auditoria. [Online], 2008 [citado en 22 febrero 2008] Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>>

**3.3.1 Análisis financiero.** El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y con base en la misma obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación<sup>15</sup>. Este diagnóstico es básico y se tendrán en cuenta los siguientes puntos que contienen los aspectos a evaluar:

**3.3.1.1. Actividad de la empresa:** Es necesario conocer cuál es la actividad propia del negocio, qué es lo que hace y cómo se hace; ya que el análisis y comprensión de los estados financieros serán muy diferentes según se trate de una empresa manufacturera, comercializadora, de servicios profesionales, de seguros, de construcción o de servicios financieros. Todo negocio, cualquiera que sea su actividad, está adscrito a un sector económico-empresarial, y lo normal es que como va el sector, así van las empresas que lo conforman. De igual forma es importante conocer los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado, ya sea como comercializadora o como productora. Si los productos no son comunes y corrientes, es necesario contar con una descripción adecuada de los mismos y su uso, señalando si son perecederos o duraderos y si su almacenamiento o transporte requiere condiciones especiales. Lo anterior suministra información importante para el análisis del balance general, en cuanto a la rotación de cartera, el volumen de cada tipo de inventario y la concentración de la inversión en cada uno de dichos renglones.

Conviene conocer también quiénes son los proveedores de las materias primas o mercancías que la empresa procesa o comercializa. Será diferente el análisis si los proveedores están en el país o en otro país cercano o muy lejano. Esto incidirá en los medios de transporte que se deben utilizar. De igual manera, se debe revisar la forma de pago que se utiliza con dichos proveedores, lo cual ayuda al análisis de inventarios y la cuenta de proveedores, así como el monto de las obligaciones bancarias en moneda local y en moneda extranjera y los gastos financieros.

---

<sup>15</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.131

Es importante conocer el portafolio de clientes que tiene el negocio, en el país y en el exterior, los canales de comercialización utilizados. Estos inciden sobre el volumen de la cartera, el manejo de las provisiones y/o reservas para deudas y el comportamiento de las ventas<sup>16</sup>.

**3.2.1.2 Tamaño de la empresa.** El tamaño de la empresa está dado por el valor de sus activos totales. El tamaño de los negocios no se puede establecer por el volumen de ventas o el valor de la utilidad, porque estos son resultados de la gestión empresarial, pero no son indicativos de tamaño. Así, puede haber empresas pequeñas con ventas y utilidades significativas, o empresas grandes que venden poco y ganan poco o reportan pérdidas<sup>17</sup>.

**3.2.1.3 Representación de los activos.** Dependiendo del tipo de negocio, cada empresa tendrá el mayor porcentaje de la inversión en activos en los renglones que estén relacionados con su operación. Lo ideal es que dichos rubros representen por lo menos el 80% del total de los activos y que los demás renglones presenten valores marginales<sup>18</sup>.

**3.2.1.4 Incidencia de los activos diferidos.** Un activo diferido es un gasto de un valor considerable en relación con el tamaño y las utilidades del negocio, cuyo desembolso se hace de manera inmediata, pero el cual beneficia a la empresa durante un periodo mayor de un año. Los activos diferidos más comunes se presentan al inicio del negocio. Tales son los gastos de constitución, el montaje de maquinaria, la puesta en marcha, etc.

Sin embargo, también durante la vida de la empresa se presentan otros conceptos que se tratan como activos diferidos: los gastos de investigación y desarrollo, las mejoras en propiedades ajenas, etc. De acuerdo con lo anterior, lo ideal es que los activos

---

<sup>16</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.133

<sup>17</sup> Ibid., p.134

<sup>18</sup> Ibid., p.134

diferidos no presenten un valor representativo, es decir, superior al 5% del total de los activos, y lo deseable es que, a través de la vida de la empresa, vayan disminuyendo en lugar de crecer<sup>19</sup>.

**3.2.1.5 Relación deuda/patrimonio.** Por el lado derecho del balance, lo primero y más importante de revisar es la relación entre el pasivo y el patrimonio, teniendo en cuenta que ésta puede variar de acuerdo con las circunstancias de la economía, ya sean de expansión o recesión. En épocas de crecimientos económico, cuando las empresas ven incrementadas sus ventas y sus utilidades, la deuda total puede alcanzar porcentajes de participación de hasta el 70% del total de la financiación de una empresa, teniendo en cuenta que las utilidades son suficientes para pagar los intereses que generan los pasivos y queda, por lo general, una porción aún mayor de utilidad para los dueños. Estos se denomina apalancamiento financiero, que quiere decir trabajar con el dinero de terceros y producir mayores utilidades para los dueños. El apalancamiento financiero es bueno y provechoso sólo en épocas de expansión económica, es decir, cuando las ventas son satisfactorias y crecientes, al igual que las utilidades de la operación. Pero en épocas de recesión, cuando las ventas se reducen, pueden llegar a ser superiores las utilidades de la operación y producir así pérdidas para la empresa.<sup>20</sup>

**3.2.1.6 Composición del patrimonio.** No es suficiente que el patrimonio represente más del 50% del total del financiamiento de la empresa, y que por lo tanto, sea superior a los pasivos. Además de esto, el patrimonio debe ser de buena calidad, lo cual se detecta estudiando el valor y la participación de cada una de las cuentas que lo integran. Los rubros del patrimonio se ordenan con base en la permanencia de cada uno de los recursos dentro de la empresa, comenzando con los más permanentes y terminando con los más volátiles.

Con base en lo anterior se empieza siempre con el capital, por ser el primer recurso en entrar y el último en salir, y se termina con las valorizaciones, ya que estas no

---

<sup>19</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. . p.136

<sup>20</sup> Ibid., p.136

constituyen un dato cierto, pues se trata de un estimado sobre el valor de los activos fijos, basado en un avalúo técnico de los mismos<sup>21</sup>.

**3.2.1.7 Composición de la deuda.** Cada tipo de deuda implica diferente riesgo y exigencia, dependiendo del tipo de acreedor, el costo del pasivo, de la forma de pago, del plazo, etc. Lo ideal de una empresa sería tener concentrados todos sus pasivos en renglones que no impliquen costo de intereses, que se puedan pagar con los productos que la empresa fabrica o comercializa y, en lo posible, a largo plazo<sup>22</sup>.

**3.2.1.8 Evolución de la deuda bancaria y los gastos financieros.** La financiación con deuda bancaria, teniendo en cuenta su costo y exigencia, debe manejarse con prudencia y su crecimiento debe ser proporcionado con el incremento del patrimonio para controlar el endeudamiento global; así mismo, debe reflejarse en un incremento de las ventas y las utilidades. Más aun, en épocas de recesión económica las obligaciones financieras no deben aumentar sino más bien reducirse, en la medida de lo posible, ya que las utilidades tienden a disminuir y el pago de los intereses con dichas utilidades corre un riesgo significativo<sup>23</sup>.

**3.2.1.9 Volumen y crecimiento de las ventas.** Se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, teniendo en cuenta el tipo de negocio, guarda una proporcionalidad razonable con el valor de los activos. Para el caso de las empresas comercializadoras, dado que su esfuerzo primordial es vender, y que no tienen que invertir en planta ni equipos productivos, el mínimo exigido es de 2 a 1, es decir, que por cada peso invertido en activos de la empresa debe vender como mínimo \$ 2; de este valor en adelante, entre más alta la proporción será mejor para el negocio. Desde luego, los parámetros anteriores no son aplicables a empresas que apenas comienzan, sino más bien a empresas que ya han alcanzado su punto de equilibrio financiero<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.139

<sup>22</sup> Ibid., p.140

<sup>23</sup> Ibid., p.141

<sup>24</sup> Ibid., p.143

**3.2.1.10 Valor y crecimiento de la utilidad operacional.** Una utilidad operacional satisfactoria, como norma debe estar entre el 5 y el 10% de las ventas para empresas comercializadoras, y entre el 10 y 20% de las ventas para empresas manufactureras. Por su parte, la utilidad neta debe estar entre el 2 y 3% en el primer caso y entre el 5 y 10% en el segundo caso. Además de lo anterior, la utilidad, tanto operacional como neta, se espera que crezca en una proporción similar al crecimiento de las ventas, y preferiblemente un poco más, teniendo en cuenta que los costos fijos no crecen al ritmo de las ventas<sup>25</sup>.

**3.2.1.2. Análisis de razones e indicadores financieros.** Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades. En este caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de resultados.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes o débiles de un negocio. Indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación<sup>26</sup>.

**3.2.1.2.1 Clasificación de las razones o indicadores.** Las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados se han agrupado de diversas maneras, tratando de analizar de forma global, y con ayuda de varias herramientas complementarias, los aspectos más importantes de las finanzas de una empresa.

Como ya se mencionó, los tipos de razones que se pueden extraer de los estados financieros son muy variados, aun excluyendo aquellas que carecen de sentido lógico. Se necesita una cantidad relativa de indicadores pero aplicados en forma conveniente según la clase de negocio y el objetivo para el cual se elabora el análisis. Por tal

---

<sup>25</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.144

<sup>26</sup> Ibid., p.177

motivo, se seleccionaron los indicadores más utilizados con mayor frecuencia, los cuales han sido agrupados de acuerdo a su enfoque: indicadores de liquidez, de actividad, de rentabilidad, y de endeudamiento o apalancamiento<sup>27</sup>.

**3.2.1.2.1.1 Indicadores de liquidez.** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante de tiempo, evalúa a la empresa desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una empresa en marcha: en este caso los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente, sino con los ingresos obtenidos de las ventas, movimiento que solo se logra apreciar en realidad mediante un presupuesto detallado de efectivo, técnica de la cual se tratará luego. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes<sup>28</sup>:

**a) Razón Corriente:** Se denomina también relación corriente, y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**b) Capital neto de trabajo:** Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

$$\text{Capital Neto de Trabajo (CNT)} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

---

<sup>27</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.178

<sup>28</sup> Ibid., p.178



**c) Prueba ácida:** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de las ventas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**3.2.1.2.1.2 Indicadores de actividad.** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas, el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos<sup>29</sup>.

**a) Rotación de cartera:** Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuenta por cobrar promedio}}$$

---

<sup>29</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.183

**Período promedio de cobro:** Otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar es a través del cálculo del periodo promedio de cobro, mediante una de las siguientes fórmulas:

$$\text{Periodo promedio de cobro - Opc 1} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro - Opc 2} \\ = \frac{365 \text{ días}}{\text{No. de veces que rotan las cuentas por cobrar}} \end{aligned}$$

**b) Rotación de inventarios:** Para la empresa industrial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para la empresa comercial, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventario de mercancías} \\ = \frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario promedio de mercancías}} \end{aligned}$$

**c) Ciclo de efectivo:** Con base en los indicadores anteriores se puede observar un análisis adicional muy importante en el manejo de la liquidez de una empresa y es el referente al ciclo del efectivo.

$$\begin{aligned} \text{Ciclo de efectivo (días)} \\ = \text{Rot. de cartera} + \text{Rot. de inventarios} - \text{Rot. de proveedores} \end{aligned}$$

**d) Rotación de los activos fijos:**

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

**e) Rotación de activos operacionales**

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$$

Los activos operacionales brutos corresponden al valor bruto, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.

**f) Rotación de los activos totales:**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Los activos totales brutos corresponden al valor de los activos totales, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.

**g) Rotación de proveedores**

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito del periodo}}$$

**3.2.1.2.1.3 Indicadores de rentabilidad.** Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total). Los indicadores de rendimiento más utilizados son los siguientes<sup>30</sup>:

**a) Margen bruto (de utilidad)**

---

<sup>30</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.197

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

**b) Margen operacional (de utilidad)**

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

**c) Margen neto de utilidad**

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

**d) Rendimiento del patrimonio (ROA)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$$

**e) Rendimiento del activo total (ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo total bruto}}$$

**f) EBITDA**

$$\text{EBITDA} = \text{Utilidad operacional} + \text{Gasto por depreciación} \\ + \text{Gasto por amortización}$$

**3.2.1.2.1.4 Indicadores de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular., de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de las tasas de interés vigentes en el momento. Esto se conoce como apalancamiento financiero; en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. El endeudamiento de una firma se debe tener en cuenta al tomar decisiones de financiación tanto de corto como de largo plazo. Sin embargo, los criterios complementarios en este tipo de análisis difieren según el plazo. Así, mientras en el corto plazo se mide el riesgo por el grado de liquidez, en el largo plazo es más importante analizar la capacidad de la empresa para generar recursos internos, con los cuales pueda amortizar sus obligaciones<sup>31</sup>.

**a) Nivel de endeudamiento:** este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$$

**b) Endeudamiento financiero:** este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. En el caso en que las ventas correspondan a un periodo menor de un año deben anualizarse, antes de proceder con el cálculo del indicador.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas netas}}$$

---

<sup>31</sup> ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. p.208

c) **Impacto de la carga financiera:** Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingreso del mismo periodo.

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

d) **Cobertura de intereses:** este indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales están a su vez en relación directa con su nivel de endeudamiento. En otras palabras, se quiere establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses pagados}}$$

e) **Concentración del endeudamiento en el corto plazo:** este indicador establece que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

$$\text{Concentración del endeudamiento C. P.} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$$

f) **Indicadores de Leverage o Apalancamiento:** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de *Leverage* o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las partes está corriendo el mayor riesgo. Así los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores.

Desde el punto de vista de la empresa, entre más altos sean los índices de Leverage es mejor, siempre y cuando la incidencia sobre las utilidades sea positiva, es decir,

que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación. Desde el punto de vista de los acreedores, el apalancamiento utilizado por su empresa-cliente es bueno hasta un cierto límite. El acreedor debe entender el hecho de que su cliente trate de maximizar utilidades mediante un alto nivel de deuda, pero si superan ciertos límites considerados prudentes el acreedor incurrirá en un grado de riesgo que no le conviene.

$$\text{Leverage total} = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage financiero total} = \frac{\text{Pasivos totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **4. GENERALIDADES DE SUPPLY CHAIN SERVICES NET**

##### **4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

*Supply Chain Services net Limitada. Sigla: SCS net Ltda.*

##### **4.2 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA -NIT**

NIT: 900.075.717-9

##### **4.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

**Actividad principal (CIU 5190):** Comercio al por mayor de productos diversos ncp (no clasificado previamente).

**Actividad secundaria (CIU 5239):** Comercio al por menor de productos diversos ncp (no clasificado previamente), en establecimientos especializados.

##### **4.4 SECTOR ECONÓMICO**

SCS pertenece al sector de Maquinaria y equipo para el sector petrolero

##### **4.5 NÚMERO DE EMPLEADOS**

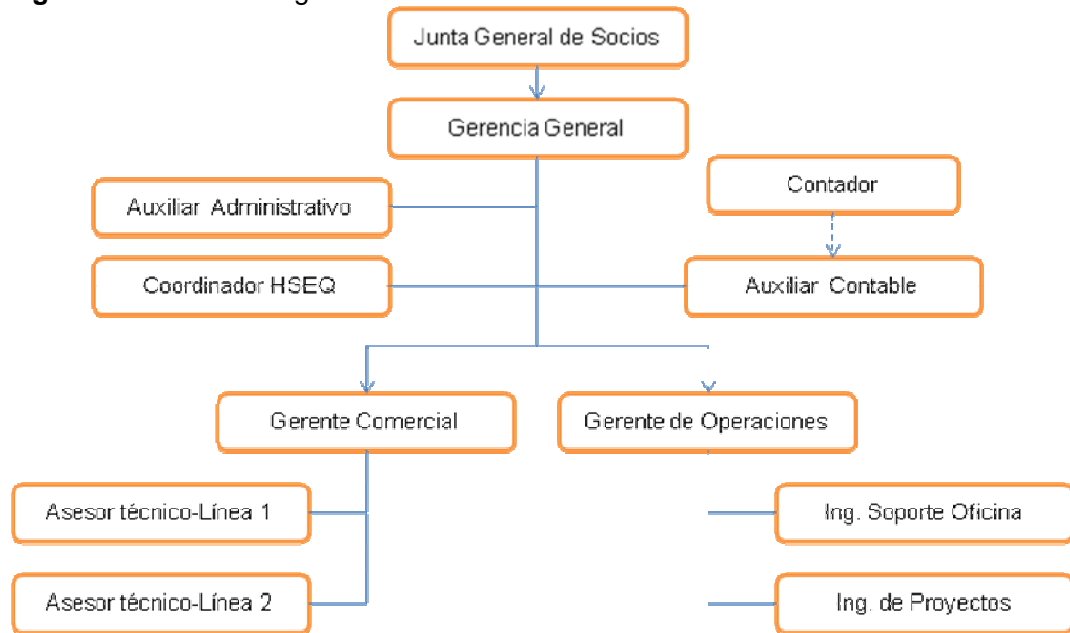
SCS net Ltda., cuenta actualmente con 10 empleados.

##### **4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de SCS net Ltda., se puede apreciar a continuación en la figura 2.



**Figura 2.** Estructura Organizacional SCS net Ltda.



Fuente: Autor

#### 4.7 DIRECCIÓN Y TELEFONO

Calle 31A No. 26-15, Oficina 605. La Florida Centro Empresarial. Floridablanca, Santander-Colombia.

Oficina PBX: 7-388088

Fax: 7-6391680

#### 4.8 MARCAS REPRESENTADAS

SCS net Ltda., representa en Colombia las siguientes marcas:

- Industrias Lavco
- Multinsa S.A.
- Arrow Engine Co.
- Kiene Diesel Accessories Inc.
- Commtest Inc.
- Howden Compressors

**Figura 3** Marcas representadas



#### 4.9. LOGOSIMBOLO

El logotipo es una representación abstracta de las iniciales que conforman el nombre de la empresa Supply Chain Services (SCS) utilizando dos elementos con forma de "C" que confluyen a un punto de encuentro formando la "S". Al elemento se le agregó el efecto de la silueta interactiva o repujado y dos brillos en sus extremos para aumentar el efecto de volumen<sup>32</sup>.



Figura 4. Logo SCS net Ltda.



Fuente: Manual de Identidad Corporativa SCS net Ltda.

#### 4.10. RESEÑA HISTÓRICA

Supply Chain Services net Ltda., es una empresa santandereana constituida el 6 de febrero de 2006, en el municipio de Floridablanca dedicada a la comercialización de equipos, partes y/o repuestos para la industria petrolera (Ver anexo A Certificado de existencia y representación legal de SCS net Ltda.). Fundada por 3 ingenieros mecánicos y un ingeniero industrial, con más de 15 años de experiencia en áreas de operación y mantenimiento de campos petroleros a nivel nacional e internacional, procesos de confiabilidad, gestión técnica y administrativa, desarrollados en empresas como Colombser S.A., Disnaequipos S.A., BP Holdings Colombia, BP Holdings Venezuela, Woodgroup Colombia, Petrobras Colombia, Ecopetrol S.A. y Confipetrol S.A.

Entre sus principales clientes se encuentran: Ecopetrol S.A., Confipetrol S.A., RMS Ltda., ST&P Ltda., Inemec Ltda., TGI S.A. E.S.P., Turgas S.A. E.S.P., Equipo de Servicios Petroleros, etc. Actualmente se encuentra desarrollando contratos de Outsourcing de compras con ST&P Ltda., dirigido al suministro de todos los equipos y

<sup>32</sup> SCS NET Ltda. Manual de Identidad Corporativa, 2006.

repuestos necesarios para la Parada de la Planta de Gas de El Centro-Ecopetrol S.A.; y en el Consorcio Power Green, suministrando todos los materiales y equipos para la puesta en marcha del proyecto de Generación de Energía en los Campos de Casabe, El Centro y Provincia de Ecopetrol S.A.

## 5.

### 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 5.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Para diferenciar una compañía de las demás empresas del mercado, se parte de la formulación de misión y la visión. Establecer este propósito de existencia y el rumbo de la organización permite definir y consolidar la imagen corporativa, no sólo para los clientes externos, sino también para los internos.

Para la formulación de la misión de SCS net Ltda., se utilizó un cuestionario que permitió abordar de manera clara los aspectos más importantes de la organización. Estas preguntas generan un propósito común el cual reúne de forma integral la razón de ser de la empresa. Las preguntas formuladas, con sus respectivas anotaciones se presentan a continuación:

- i. **¿En qué negocio está SCS net Ltda.?** La empresa se dedica a la comercialización de productos tales como equipos, partes o repuestos y demás accesorios que se requieren en el sector petrolero.
  
- ii. **¿Para qué existe la empresa?** Más allá de generación de riqueza, la creación de SCS net Ltda., se planteó para explotar de manera positiva el conocimiento y la experiencia de los socios, y aplicarlos en una industria altamente competitiva como lo es la petrolera y la gasífera. Así mismo, lo que se pretende es introducir al país nueva tecnología a la industria y favorecer el desarrollo social por medio de la creación de nuevas oportunidades de trabajo. Por otro lado, el deseo empresarial prima para poner en marcha una organización que sea competitiva en el mercado otorgando a la industria una visión diferente en lo que a suministrar productos se refiere y la innovación del servicio prestado al cliente, anticipándonos a sus necesidades en este tipo de sector.

- iii. **¿Cuáles son los principales productos o servicios de SCS net Ltda.?** La empresa se caracteriza por tener representaciones de empresas fabricantes a nivel nacional e internacional tales como Arrow Engine Co., por medio de la cual se comercializa a nivel nacional repuestos para motores a gas de varias marcas reconocidas en la industria del petróleo; AESSEAL Colombia, con la que se tiene a nivel de Santander y Norte de Santander la representación de productos especializados para sistemas de sellado; con LAVCO S.A., se comercializan camisas para pistón a nivel nacional. SCS es una empresa netamente de suministro, la cual brinda asesoría en la parte comercial encaminada a la correcta selección de productos por parte de nuestros clientes.
- iv. **¿Cuáles son sus clientes?** Los clientes de SCS net Ltda., son las empresas operadoras del sector energético e industrial en Colombia, así como las empresas que prestan servicios a éstas, tales como contratistas que se desempeñan en operaciones de mantenimiento donde se requiere del suministro de productos. Todas consideradas como usuarios finales de los productos.
- v. **Geográficamente ¿en donde compite SCS net Ltda.?** Actualmente, la empresa compite en Santander y Norte de Santander, las cuales son zonas altamente productivas del sector de petróleo y gas en Colombia, caracterizándose por la amplia presencia de empresas relacionadas.
- vi. **¿Cuáles son los canales de distribución?** La manera de hacer llegar los productos al cliente es directa, no existen más intermediarios aparte de la transportadora. De esta manera llegamos a satisfacer directamente las necesidades del cliente como consumidor final.
- vii. **¿Cuáles son los principios organizacionales?** Entendidos como los principios y los valores de la organización, SCS net se caracteriza por estimular el respeto hacia los demás, la transparencia y profesionalismo en nuestros negocios. Así

mismo, el personal que labora en la compañía posee valores que representan sus creencias como la lealtad, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, etc.

**viii. ¿Cuáles son sus responsabilidades con los grupos de referencia?** Como empresa, SCS net tiene responsabilidades ante los socios, clientes, proveedores, el medio ambiente y la sociedad en general. Desde generar una rentabilidad justa para sus socios, así como ofrecer un servicio al cliente integral, son parte de los compromisos que se generan al pie de las actividades del negocio. Con los proveedores SCS net contribuye al mejoramiento de sus productos mediante la transferencia de información vital a la hora de establecer el contacto producto-consumidor final. En este punto se reciben todas las observaciones de los clientes con respecto a características de funcionalidad y la confiabilidad, etc., del producto. Así mismo, la responsabilidad con los proveedores tiene que ver con el correcto manejo de sus marcas y el posicionamiento en el mercado. El compromiso con el medio ambiente lleva a SCS net a promover un manejo racional de los recursos hídricos (por medio de sus productos de sellado) hacia sus clientes.

En este caso la misión formulada para SCS net Ltda., es la siguiente:

**“SCS net es una empresa especializada en servicios para la cadena de suministros en el sector de petróleo, que contribuye al mejoramiento de las operaciones de sus clientes con tecnología, respaldo técnico, confiabilidad, calidad, precio competitivo y un equipo humano motivado y competente; comprometida con el desarrollo de la industria nacional”.**

La visión de la empresa, como su enfoque a futuro para el desarrollo esperado, se definió teniendo en cuenta una dimensión de tiempo apropiada a sus metas y a su mercado. Para ello se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

**I. ¿Cómo será SCS dentro de cinco años?** Será una empresa con cobertura a nivel nacional, con una estructura administrativa y comercial competitiva que le permita

operar eficientemente con orientación hacia mercados internacionales. Cumpliendo con sus metas de rentabilidad y crecimiento, generando así los resultados esperados al momento de su creación. Será una empresa altamente competitiva con importantes socios estratégicos, cumpliendo sus responsabilidades sociales y ambientales.

**II. ¿Qué logros de SCS se recordarán dentro de cinco años?** El establecimiento como proveedores de importantes empresas en el sector petrolero y la incursión en el sector gasífero será la meta a lograr. Así como, la consecución de marcas fuertes que entren al portafolio de productos para introducir al mercado colombiano.

**III. ¿Qué productos podrían incorporarse?** La tendencia mundial hacia la necesidad de proteger el medio ambiente, el aumento de proyectos relacionados con la “tecnología limpia” y todos los esfuerzos destinados a la preservación de los recursos naturales, hacen necesaria la búsqueda de productos que permitan contribuir a esta iniciativa mundial. El desarrollo de nuevas formas de energía es el objetivo de muchas empresas para reducir el impacto que la producción -en el caso de la industria petrolera-, genera al medio ambiente. Por todas estas razones, SCS debe identificar estas nuevas tecnologías para incorporarlos de acuerdo a las necesidades del mercado de petróleo y gas en Colombia.

Con base en lo anterior la visión de SCS net Ltda., se expone a continuación:

**“SCS net, en el año 2012 proyecta convertirse en la empresa más reconocida del sector de petróleo a nivel nacional, proporcionando las mejores soluciones en la cadena de suministro para sus clientes”.**

## **5.2. AUDITORIA EXTERNA**

Para analizar las condiciones externas a las cuales está expuesta SCS net Ltda., se presenta una breve descripción de los sectores en los que interviene, así como el comportamiento del macroentorno en general.

Como se mencionó anteriormente, SCS net Ltda., pertenece al sector comercial de maquinaria y equipo mecánico que va dirigido a la industria petrolera, por lo tanto es de vital importancia conocer el estado de esta industria, que es hacia la cual la empresa direcciona todos sus esfuerzos para participar en el mercado colombiano.

**5.2.1 Estado del sector petrolero en Colombia.** El petróleo es la fuente de energía más importante de la sociedad actual. Es un recurso natural no renovable, con un indiscutible impacto en la economía, ya que aporta el mayor porcentaje del total de la energía que se consume en el mundo. La alta dependencia que se ha generado del petróleo, la inestabilidad que caracteriza al mercado internacional y las fluctuaciones de los precios de este producto, han llevado a que se investiguen energías alternativas, aunque hasta ahora no se ha logrado una opción efectiva que realmente lo sustituya. En Colombia el petróleo se ha convertido en el motor de la economía y en la base fundamental de las finanzas del estado. En este sentido los hidrocarburos han participado en promedio, con el 28% del total de las exportaciones del país en los últimos años<sup>33</sup>.

Hoy en día hay siete cuencas activas de producción comercial de petróleo en Colombia. Estas son: el Valle Magdalena Superior, el Valle Magdalena Medio, el Valle Magdalena Inferior, Llanos, Putumayo, Catatumbo, y Guajira. La mayoría de la exploración y producción se concentra en Magdalena Superior y Medio, Putumayo, y Llanos orientales. Solamente dos campos, Cusiana y Caño Limón, han sido descubiertos con reservas de más de mil millones de barriles de petróleo. El campo Cira-Infantas tiene 750 millones de barriles y Cupiagua tiene 500 millones, pero el

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. Unidad de planeación minero energética. La cadena del petróleo en Colombia, Bogotá: 2005.



resto de los campos descubiertos tienen reservas desde 10 hasta 25 millones de barriles<sup>34</sup>.

Colombia tiene cinco oleoductos principales. Cuatro de ellos transportan el petróleo por el Oleoducto Caño Limón-Coveñas al puerto de Coveñas en la costa del Caribe. Estos cuatro son el Oleoducto Ocesa Central de los campos Cusiana-Cupiagua, el Oleoducto Caño-Limón, el Alto Magdalena, y el Oleoducto Petrolero Colombiano. El oleoducto Transandino, transporta el petróleo del campo Orito en la cuenca Putumayo al puerto de Tumaco en la costa del Pacífico. La mayoría del petróleo que se extrae en Colombia se exporta a los Estados Unidos. La producción de petróleo colombiano en el año 2007 fue de 175.050 barriles por día, es decir, 3.913 millones de dólares<sup>35</sup>.

El sector de hidrocarburos en Colombia asumió un nuevo reto a partir del año 2003, cuando el Gobierno nacional tomó la decisión de modificar la estructura institucional que caracterizaba al sector desde 1974 a través de Ecopetrol, la empresa petrolera estatal. En Junio de 2003, el gobierno reglamentó por medio del decreto Ley 1760 la creación de la nueva entidad: **Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH**, una unidad administrativa adscrita al Ministerio de Minas y Energía y cuyo mandato consiste en la administración integral de recursos de hidrocarburos propiedad de la Nación. Al mismo tiempo, el Decreto define un nuevo rol para Ecopetrol: dedicarse exclusivamente al negocio petrolero en todas las fases de la cadena, compitiendo en igualdad de con otras compañías del sector. El papel de la estatal petrolera como regulador desaparece con este decreto. Así, la principal actividad a desarrollar por la ANH como agente regulador es la creación de un nuevo marco contractual de exploración y producción (E&P) con el fin de motivar y atraer a la inversión privada doméstica y extranjera<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> AARON Taffet. Colombia y su industria petrolera: un informe del sector. [online] s.l., marzo 2006 [citado 26 septiembre 2007] Disponible en Internet:< <http://www.owlnet.rice.edu/~aaron/Informe%20del%20Sector%20Final.htm>>

<sup>35</sup> Diario de Occidente. Exportaciones de petróleo de Colombia llegaron a USD 3.913 millones en 2007. [online] s.i. [citado abril 21 2008] Disponible en internet:< <http://www.diariooccidente.com.co/publicaciones.php?id=44539>>

<sup>36</sup> COLSA. Directorio petrolero de Colombia 2005. p 19-23.

En términos generales, la producción de hidrocarburos está asociada con la disponibilidad de las reservas existentes, cuya capacidad se agota con la producción misma, por lo que se requiere de inversiones continuas y sucesivas para poder reemplazar los yacimientos que paulatinamente se van agotando. La situación petrolera en términos de reservas de hidrocarburos no se ha podido revertir y en los últimos 5 años las reservas remanentes de petróleo han presentado reducciones del orden de 9.32% promedio anual, en tanto que la producción anual acumulada es del orden de 200 millones de barriles de crudo. Considerando reevaluaciones de reservas y dada la disponibilidad de nueva información de los yacimientos, finalizando el 2003 el país disponía de 1,542.5 millones de barriles<sup>37</sup>.

El auge de los precios internacionales se ha reflejado en aumentos en los ingresos y utilidades, no obstante que algunos pozos importantes están declinando y que no se han hecho hallazgos de importancia. En 2006, Ecopetrol conservó su elevada participación en el mercado, BP Exploration y Tepma crecieron por debajo del promedio sectorial debido a la menor producción de Cusiana. Hocol perdió participación, mientras que las dos Occidental (una transporta lo que la otra produce) la mantuvieron. A su vez, Petrobras; Mansarovar Energy y Nexen Petroleum sobresalieron por su dinamismo<sup>38</sup>. A continuación se muestran los datos más relevantes del sector en la tabla 1 de Información básica del sector petrolero en Colombia (millones de pesos); tabla 2 de estructura sectorial por tamaño de empresas del sector petrolero en Colombia (millones de pesos); tabla 3 de Ranking de desempeño sectorial 2006: Sector petrolero en Colombia (Indicadores); tabla 4 de Principales empresas del sector petrolero en Colombia (millones de pesos).

**Tabla 1** Información básica del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos)

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Ventas 2006	\$ 28.112.446
Ventas 2005	\$ 23.953.844
Activo total	\$ 54.058.074
Pasivo total	\$ 26.936.193
Patrimonio	\$ 27.121.881
Liquidez	1,36 %
Endeudamiento	95,8 %

<sup>37</sup> COLOMBIA. Unidad de planeación minero energética. La cadena del petróleo en Colombia, Bogotá: 2005.

<sup>38</sup> LA NOTA ECONÓMICA. Vademécum de mercados 2008. Bogotá: Julio 2007. Pág. 185

Margen Operacional	29,2 %
ROE	28,8 %

Fuente: La nota económica.

**Tabla 2.** Estructura sectorial por tamaño de empresas del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos)

Más de 10.000 millones		De 40.000-100.000 millones		De 10.000-40.000 millones		De 2.000-10.000 millones		Menos de 2.000 millones	
Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005
27.316.264	23.399.916	466.852	303.179	283.450	212.651	44.124	37.612	1.756	678

Fuente: La nota económica.

**Tabla 3.** Ranking de desempeño sectorial 2006: Sector petrolero en Colombia (Indicadores)

Ranking	Dinamismo	Apalancamiento	Margen	Endeudamiento	Liquidez	Puntaje
46 <sup>39</sup>	18,98%	0,99	27,82%	95,8%	1,5	234 <sup>40</sup>

Fuente: La nota económica.

**Tabla 4.** Principales empresas del sector petrolero en Colombia. (Millones de pesos)

No.	Empresa	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2004
1	Ecopetrol	18.389.965	15.512.903	13.050.607
2	BP Exploration	1.718.978	1.676.288	1.466.350
3	Hocol	1.289.994	1.156.483	766.500
4	Occidental de Colombia	972.606	734.160	652.235
5	Occidental Andina	953.859	805.696	663.235
6	Petrobras Colombia	718.330	555.274	328.023
7	Tepma	692.475	754.790	852.575
8	BP Santiago	596.782	582.558	597.255
9	Mansarovar Energy	385.178	279.860	218.731
10	Nexen Petroleum	289.014	214.737	135.219

Fuente: La nota económica.

A pesar del declive de algunos campos petroleros en Colombia, con una reducción en la producción de barriles en los últimos 5 años de 9,32%, las ventas se han venido

<sup>39</sup> Total de sectores económicos según el estudio: 98.

<sup>40</sup> La suma de las posiciones del sector en cada indicador determina su puntaje final. Mientras más abajo el puntaje final, mejor la posición en el ranking. Puntaje No. 1: 118; Puntaje No. 98: 422.

incrementando año tras año, a consecuencia del aumento del precio del crudo como resultado de la disminución de las reservas, y a un ligero incremento de las cantidades exportadas. (Del 2006 al 2007 el incremento de las exportaciones de Colombia fue del 18%)<sup>41</sup>.

### 5.2.2. Estado del sector de maquinaria y equipo mecánico en Colombia.

Comprenden las empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de maquinaria y equipo para la industria en Colombia. Este sector se ha visto favorecido en los últimos años con la reactivación económica, la fortaleza del peso, la caída en las tasas de interés y el aumento en la inversión privada, tanto nacional como extranjera. En el 2006, el buen desempeño de las ventas estuvo acompañado de un incremento importante en las utilidades. A continuación se muestran los datos más relevantes del sector en la tabla 5 de Información básica del sector de maquinaria y equipo en Colombia (millones de pesos), tabla 6 de estructura sectorial por tamaño de empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia (millones de pesos); tabla 5 de Ranking de desempeño sectorial 2006. Sector de maquinaria y equipo en Colombia (indicadores; tabla 8 de principales empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia (Millones de pesos).

**Tabla 5.** Información básica del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos)

Indicador	Valor
Ventas 2006	\$ 5.811.295
Ventas 2005	\$ 4.606.593
Activo total	\$ 4.593.861
Pasivo total	\$ 2.564.834
Patrimonio	\$ 2.029.027
Liquidez	1,52%
Endeudamiento	44,1%
Margen Operacional	6,8%
ROE	10,2%

Fuente: La nota económica

<sup>41</sup> Diario de Occidente. Exportaciones de petróleo de Colombia llegaron a USD 3.913 millones en 2007. [online] s.i. [citado abril 21 2008] Disponible en internet:< <http://www.diariooccidente.com.co/publicaciones.php?id=44539>>

**Tabla 6.** Estructura sectorial por tamaño de empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos)

Más de 10.000 millones		De 40.000-100.000 millones		De 10.000-40.000 millones		De 2.000-10.000 millones		Menos de 2.000 millones	
Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2006	Ventas 2005
1.169.404	902.979	1.386.746	1.064.862	2.039.089	1.624.351	1.160.332	957.229	55.724	57.173

Fuente: La nota económica.

**Tabla 7.** Ranking de desempeño sectorial 2006: Sector de maquinaria y equipo en Colombia (Indicadores)

Ranking	Dinamismo	Apalancamiento	Margen	Endeudamiento	Liquidez	Puntaje
20 <sup>42</sup>	23,23%	1,26	3,57%	44,1%	1,5	190 <sup>43</sup>

Fuente: La nota económica.

**Tabla 8.** Principales empresas del sector de maquinaria y equipo en Colombia. (Millones de pesos)

No.	Empresa	Ventas 2006	Ventas 2005	Ventas 2004
1	Gecolsa	639.247	507.415	443.582
2	Schneider Electric	118.390	86.354	75.660
3	Luminex	104.854	80.726	68.145
4	Eduardoño	104.379	92.851	99.759
5	Asea Brown Boveri	101.966	76.286	74.938
6	Energía Integral Andina	100.569	59.347	49.298
7	Varta	94.035	84.214	82.836
8	Melexa	86.686	60.174	50.991
9	Redes Eléctricas	83.046	54.636	50.432
10	IMOCOM	79.080	64.011	49.087

Fuente: La nota económica.

El sector de maquinaria y equipo en Colombia es muy competitivo ya que está compuesto por más de 401 empresas<sup>44</sup>, donde claramente se puede ver al líder del sector: Gecolsa. Por lo demás, su dinamismo lo ubica en el ranking 20 de 98 sectores con un puntaje de 190 puntos.

<sup>42</sup> Total de sectores económicos según el estudio: 98.

<sup>43</sup> La suma de las posiciones del sector en cada indicador determina su puntaje final. Mientras más abajo el puntaje final, mejor la posición en el ranking. Puntaje No. 1: 118; Puntaje No. 98: 422.

<sup>44</sup> LA NOTA ECONÓMICA. Vademécum de mercados 2008. Bogotá: Julio 2007. Pág. 137

**5.2.3. Análisis del macroentorno.** Para la realización del análisis del macroentorno se consideraron aquellas fuerzas que pueden afectar a la empresa, tanto positiva como negativamente. Para esto se presenta a continuación en la tabla 9 las oportunidades del macroentorno para SCS net Ltda., las cuales resumen de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y de la competencia; con su respectivo posible impacto para la empresa. Esta información fue tomada de fuentes periodísticas en un periodo no superior a seis meses (Junio a Diciembre de 2007) antes de la presentación de este trabajo.

**Tabla 9.** Oportunidades del macroentorno para SCS net Ltda.

TIPO	OPORTUNIDADES	COMENTARIO	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia		Atractivo potencial de la oportunidad	
			Alta	Baja	Alta	Baja
<b>SOCIAL</b> Desempleo	<p><u>Menor desempleo en Colombia.</u> La tasa de desempleo en Colombia fue de 9,4% en noviembre de 2007, 1,6 puntos porcentuales menos de lo registrado en el mismo periodo de 2006, informó hoy el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La estatal reportó además que el desempleo en las trece principales ciudades del país fue del 9%, cuando en noviembre de 2006 se ubicó en el 11,3%. El DANE informó que durante el mes estudiado el número de desocupados fue de 1.997.000 personas.</p> <p>Fuente:<a href="http://www.ansa.it/ansalatina/notizie/rubriche/pacto/20071228215534550161.html">http://www.ansa.it/ansalatina/notizie/rubriche/pacto/20071228215534550161.html</a></p> <p>Fecha: Diciembre 28 de 2007</p>	Estas cifras evidencian la tendencia de que el sector comercial es en estos momentos el que sostiene la economía. Los aumentos en las ventas han hecho que en nuestra compañía se incremente el número de personas dedicadas al área comercial.				
<b>ECONÓMICA</b> Construcción de gasoducto	<p><u>Gasoducto Colombia-Venezuela</u> La estructura tendrá una longitud de 225 kilómetros. Representantes de Ecopetrol y Chevron Colombia firmaron con su contraparte de PDVSA Gas el contrato de suministro de gas Colombia-Venezuela, en el marco del desarrollo del gasoducto transoceánico, tramo Antonio Ricaurte.</p> <p>La primera fase de esta infraestructura gasífera, tramo Antonio Ricaurte, tendrá una longitud de 225 kilómetros con tuberías de 26 pulgadas de diámetro y se extenderá desde Maracaibo hasta</p>	La construcción de gasoductos en nuestro territorio nacional, puede significar una oportunidad para suministrar material como equipos o accesorios por medio de Ecopetrol en donde SCS está inscrita como proveedor en la categoría de suministro.				

	<p>Campo Ballenas.</p> <p><b>Fuente:</b>  <a href="http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/N/NOTICIAS4/doc_57065_HTML.html?idDocumento=57065">http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/N/NOTICIAS4/doc_57065_HTML.html?idDocumento=57065</a></p>				
<p><b>ECONÓMICA</b>  Contratos de E&amp;P</p>	<p><u>La ANH ha firmado 16 contratos en lo corrido de 2007</u> Diez fueron en total las empresas asignadas.</p> <p>La Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), de Colombia, ha firmado, en lo que va corrido del año, once contratos de exploración y producción (E&amp;P) y cinco contratos de evaluación técnica (TEA), con diez diferentes empresas tanto nacionales como extranjeras. Los contratos firmados equivalen a inversiones por US\$ 38.552.732.</p> <p><b>Fuente:</b>  <a href="http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/N/NOTICIAS4/doc_56846_HTML.html?idDocumento=56846">http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/N/NOTICIAS4/doc_56846_HTML.html?idDocumento=56846</a></p>	<p>El gobierno colombiano a través de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ha venido impulsando la consecución de contratos para estimular la exploración en nuestro país con miras a garantizar el suministro de petróleo en nuestro país.</p>			
<p><b>ECONÓMICA</b>  E&amp;P</p>	<p><u>Gobierno abre licitación de 13 áreas para exploración petrolera marina.</u> El Gobierno colombiano anunció oficialmente la apertura de licitaciones internacionales para adjudicar trece áreas en el mar Caribe para la búsqueda de petróleo y gas. Actualmente en aguas del Caribe la estatal Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol) en asocio con ExxonMobil y Petrobras lleva a cabo actividades de exploración en el bloque Tayrona, y con la BHP Billiton los llamados Fuerte Norte y Fuerte Sur.</p> <p>Fuente:  <a href="http://www.elespectador.com/elespectador/Secciones/Detalles.aspx?idNoticia=8179">http://www.elespectador.com/elespectador/Secciones/Detalles.aspx?idNoticia=8179</a></p>	<p>Actualmente en nuestro país la industria petrolera está en crecimiento, y la necesidad de suministro para mantener el normal desarrollo de las actividades de E&amp;P son evidentes.</p>			
<p><b>GEOGRÁFICO</b>  Cluster de petróleo</p>	<p><u>Convenio para crear Clúster del petróleo en Santander.</u> El Presidente de La Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL, Javier Gutiérrez Penberthy se comprometió a generar</p>	<p>La región cuenta con una gran infraestructura en materia de empresas que apoyan el desarrollo del sector. La posición geográfica de Santander y la</p>			



	<p>oportunidades para crear el Cluster del Petróleo en el Departamento de Santander, el anuncio fue realizado luego de la reunión llevada a cabo en el Club del Comercio de Bucaramanga con los integrantes de la Comisión Regional de Competitividad de Santander.</p> <p>Fuente:  <a href="http://www.camaradirecta.com/article.php?sid=891&amp;mode=thread&amp;order=0&amp;thold=0">http://www.camaradirecta.com/article.php?sid=891&amp;mode=thread&amp;order=0&amp;thold=0</a></p>	<p>cercanía de las empresas relacionadas en el sector hacen que la creación del Cluster de petróleo sea una oportunidad para generar más negocios en la región.</p>				
<p><b>ECONÓMICO</b> Creación de empresas</p>	<p><u>Gran apuesta para generar empresa a partir del petróleo.</u> Cuando finalice este año, las empresas santandereanas habrán realizado negocios por un monto cercano a los \$700.000 millones con Ecopetrol S.A. Sin embargo, ese monto deberá empezar a crecer de manera exponencial en los próximos cinco años.</p> <p>Fuente:  <a href="http://www.vanguardia.com/2007/sema/24/neg2.htm">http://www.vanguardia.com/2007/sema/24/neg2.htm</a></p>	<p>Las facilidades para creación de empresas en nuestro departamento, hace que se creen empresas alrededor del renglón económico más importante de la región. Esto hace que la región se especialice en servicios petroleros y pueda ser competitiva a nivel nacional.</p>				
<p><b>ECONÓMICO</b> Compras 2008</p>	<p><u>Ecopetrol tendrá presupuesto record en 2008.</u> La Empresa Colombiana de Petróleos contará con una chequera de 3.500 millones de dólares para sus trabajos de exploración, producción y refinación. La capitalización del 10,1 por ciento de Ecopetrol, que le inyectará 5,7 billones de pesos antes de finalizar el 2007, ya comenzó a darle alas a la compañía. El próximo año la petrolera estatal contará con un presupuesto récord de 3.500 millones de dólares para adelantar los trabajos de exploración, producción y refinación.</p> <p>Así lo anunció el presidente de la petrolera estatal, Javier Gutiérrez, al margen del XII Congreso Colombiano de Petróleo y Gas el cual realiza en Bogotá la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (Acipet).</p> <p>El presupuesto para el año entrante ya fue preparado pero deberá ser aprobado</p>	<p>Es una gran oportunidad para participar en los procesos de licitación de esta empresa y tener mayor participación en sus procesos de compra.</p>				

	<p>definitivamente por la junta directiva de la compañía a más tardar en noviembre.  Fuente: <a href="http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-10-26/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3683902.html">http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-10-26/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3683902.html</a>  Fecha: 26 de octubre de 2007</p>				
<b>ECONÓMICO</b>	<p><u>Agencia de Comercio de E.U. declara a Colombia como el 'país del año.</u> Por encajar en las estrategias de desarrollo del comercio de los Estados Unidos y haberse cumplido una exitosa gestión, la Agencia de Promoción del Comercio (TDA) eligió a Colombia como el país del año 2007. Sobre Colombia los logros se estiman en 350 millones de dólares. Se mencionan la visita de orientación para directivos de Ecopetrol y un programa de asistencia técnica para la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Además, se relacionan exportaciones por valor de 80 millones de dólares en equipos requeridos en la ampliación de la refinería de Cartagena, cuyo potencial puede ascender a 790 millones, y suministros por 48 millones en equipos para una planta de tratamiento de gas en Cusiana.  Fuente:  <a href="http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2008-01-11/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3750357.html">http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2008-01-11/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3750357.html</a>  Fecha: Enero 10 de 2008</p>	<p>Esto refleja el buen momento por el que pasa la economía colombiana y el interés existente en aumentar las reservas existentes de petróleo en nuestro país. Así mismo, esta nota refleja las importantes inversiones que se hacen en el suministro de equipos de las empresas pertenecientes al sector petrolero en Colombia.</p>			
<b>ECONÓMICO</b>	<p><u>Estrategia colombiana.</u> Colombia muestra cada vez más ingresos por inversión extranjera directa (IED). Muchos colombianos ven esto como una buena noticia, ya que el país ha estado buscando atraer este tipo de capitales. Los ven como una fuente de renovación económica y de votos de confianza. Los flujos son grandes, comparados con el tamaño del sector formal de la economía. Alcanzaron US\$ 6.295 millones en 2006, más de un 4% del PIB, y en el primer trimestre de 2007</p>	<p>Actualmente en Colombia los requerimientos de equipos importados han aumentado, en parte porque los fabricantes de equipo especializado se encuentran principalmente en Estados Unidos. Introducir estos equipos en nuestro país es un negocio de mucha liquidez debido a la necesidad que genera ya que ese tipo de maquinaria no se fabrica en Colombia y los clientes finales son fieles a</p>			

	<p>estuvieron en cerca de la mitad de ese monto, encaminándose hacia el 8% del PIB. Desde enero de 2006 a enero de 2007, los envíos crecieron en un 13%, mientras las importaciones crecieron un 28%. En febrero de 2007, las importaciones fueron un 36% más altas que en febrero de 2006. Los datos muestran que los hombres de negocios de Colombia importan grandes cantidades de maquinaria y equipamiento. Estas cifras, por lo tanto, son consecuentes con las inmensas entradas de inversión directa. La cuenta de comercio internacional está en rojo porque el sector privado está invirtiendo en una mayor capacidad e importando maquinaria para modernizar y ampliar sus fábricas. La evidencia estadística indica que Colombia experimenta un resurgimiento fuerte de su economía. Por ejemplo, la demanda interna creció a una tasa anual de 9,8% en el tercer trimestre de 2006 y 10,8% en el cuarto trimestre. Y amenaza con sobrepasar la creciente oferta. El uso de la capacidad instalada en marzo de 2007 fue de 85%, lo que indica que muchas fábricas necesitan aumentar su capacidad.</p> <p>Fuente: Edmunds, John C. "Estrategia colombiana." America Economia News Service (Spanish) 341.B (Jun 25, 2007). Fecha: Junio de 2007.</p>	<p>las marcas de sus equipos originales en cuanto al suministro de repuestos.</p>				
<p><b>ECONÓMICO</b></p>	<p><u>Dólar nuevamente por debajo de \$2.000.</u> La divisa norteamericana descendió 18,58 pesos durante la jornada con lo que volvió a caer por debajo de la barrera de los 2.000 pesos. Los operadores del mercado informaron que el precio promedio con el que finalizó la divisa en la jornada fue de 1.985,16 pesos. Dicho valor se acerca al presentado el 28 de junio del 2007 cuando estaba en 1.984,1 pesos. Cabe recordar</p>	<p>Aunque la devaluación del dólar frente al peso significa una gran oportunidad para hacer compras en el exterior, también es vista como una amenaza ya que al no tener un precio estable la diferencia entre el costo del producto y el precio de venta puede ser significativo, lo que ocasionaría pérdidas a la hora de realizar los recaudos de cartera 30 días después en el caso de</p>				

	<p>que el menor valor que alcanzó la divisa en el 2007 fue de 1.877,88 pesos, durante el mes de junio. El precio de apertura fue de 2.002 pesos, con una mínima de 1.963, 40 pesos y una máxima 2.002,5 pesos. La moneda cerró en 1.965,6 pesos. Se negociaron 1.270 millones de dólares a través de 1.846 pesos.</p> <p>Fuente:  <a href="http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_fina_online/2008-01-11/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3750626.html">http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_fina_online/2008-01-11/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3750626.html</a>  Fecha: Enero 11 de 2008</p>	<p>las ventas a crédito.</p>				
--	--	------------------------------	--	--	--	--

**Tabla 10.** Amenazas del macroentorno para SCS net Ltda

TIPO	AMENAZAS	COMENTARIO	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia		Impacto potencial de la amenaza	
			Alta	Baja	Alta	Baja
<b>ECONÓMICO</b> Abastecimiento petrolero	<u>Colombia seguirá exportando petróleo.</u> En un escenario realista, Colombia se autoabastecería y exportaría hasta más allá de 2025. Ello depende de la firma de nuevos contratos, la perforación de pozos exploratorios y el descubrimiento de nuevas reservas. Fuente: <a href="http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_50972_HTML.html?idDocumento=50972">http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_50972_HTML.html?idDocumento=50972</a>	El desarrollo y continuidad de la industria depende del descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo y/o gas. Esto para garantizar las operaciones de la empresa en cuanto al suministro de equipos para esta industria.				
<b>ECONÓMICO</b> Tendencia	<u>Colombia, con señales de vulnerabilidad en</u>	Una crisis económica en nuestro país,				

<p>próximos años</p>	<p><u>el 2008.</u> Así lo planteo en el congreso nacional de Fenalco, el ex director de Planeación Nacional, Juan Carlos Echeverri. Dijo que entre los países de América Latina, Colombia es el país más débil para recibir los coletazos de una posible crisis económica en Estados Unidos. El analista explicó que si bien el 2007 se ve excelente, las señales de aumento de déficit fiscal el año entrante es una señal de alerta. Dijo que el Gobierno debe revisar medidas de ajuste fiscal para los próximos tres años. Fuente: <a href="http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-08-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3624737.html">http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-08-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3624737.html</a></p>	<p>puede desestabilizar a cualquier empresa y cualquier sector económico si no se cuentan con las medidas adecuadas en caso de enfrentar una situación de este tipo.</p>				
<p><b>POLÍTICO</b> Corrupción</p>	<p><u>El Estado como cliente.</u> Contratar con el Estado es como el caso de la chica mala: todo el mundo sabe que es mala, pero todos quieren salir con ella. La contratación estatal, aunque ha sido el sueño inalcanzable de grandes, pequeños y medianos empresarios, también se ha estereotipado dentro de la cultura de la ineficiencia estatal y la poca transparencia en los procesos de adjudicación. Los sobornos, propinas y abusos en los precios son la queja común de los empresarios cuando de contratar con el Estado se trata. Los empresarios pyme del país opinan que más del 60% de las veces tienen que dar sobornos para ser favorecidos en un concurso licitatorio en el sector público. Los participantes están</p>	<p>Contratar con el Estado para muchas empresas es sinónimo de confianza ya que según se dice popularmente el Estado es el único cliente que pase lo que pase cancela sus deudas. Pero los procesos de algunas empresas del Estado dejan que prime la competencia desleal donde sólo los grandes con fuertes chequeras se quedan con los contratos.</p>				

	<p>conscientes de que esta modalidad es tan común, que ya hablan de rangos de porcentaje del contrato que debe pagarse de manera clandestina para conseguir la venta. Fuente: <a href="http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=2266">http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=2266</a></p>					
<p><b>ECONÓMICO</b> Tasas de interés</p>	<p><u>Inflación vuelve a ser 'dolor de cabeza', con un agravante: crecimiento de economía comenzó a ceder.</u> Varios factores aparecen ahora para explicar la situación: el aumento en los costos por mayores precios del petróleo, los precios de los alimentos en alza y mayores términos de intercambio. Hasta noviembre pasado, en el Banco de la República se creía que la inflación podría estar en 4,5 por ciento al finalizar el 2007. La realidad superó todos los pronósticos. Llegó a 5,69 por ciento. Los directores del Emisor creen que en Colombia todavía la inflación se explica por el desaforado consumo. Lo sustentan en que la demanda privada, la inversión y el gasto público crecieron el año pasado un 12 por ciento cuando la economía subió el 7 por ciento. La diferencia se absorbe en inflación y en déficit en la cuenta corriente del sector externo, el cual está llegando a un peligroso 5 por ciento del PIB. Por eso creen que se debe seguir subiendo la tasa de interés. Y todo indica que esta será una de las medidas que adopte el Emisor en la próximas semanas, así se sacrifique parte del crecimiento. Fuente:</p>	<p>La tasa de inflación siempre ha sido el principal problema de la economía colombiana, esta afecta tasas de interés y por lo tanto el desempeño de las empresas en nuestro país al estar sujeto a las necesidades de inversión como capital de trabajo que muchas veces, se recurre a los bancos para mantener el flujo de capital.</p>				

	<a href="http://www.eltiempo.com/economia/2008-01-13/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3918232.html">http://www.eltiempo.com/economia/2008-01-13/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3918232.html</a> Fecha: Enero 12 de 2008				
<b>POLÍTICO</b>	<p><u>Contratación estatal: ¿rompe la igualdad?</u> La Ley 1150 del 2007, que modificó el estatuto de contratación del Estado consagrado en la Ley 80 de 1993, les otorga a las entidades estatales una facultad exorbitante, cuyas implicaciones aún no se han previsto. En el artículo 17 indica que estas entidades, en desarrollo de un contrato estatal, “podrán declarar el incumplimiento con el propósito de hacer efectiva la cláusula penal pecuniaria incluida en el contrato”. La cláusula penal es aquella que dispone que, en caso de incumplimiento del contrato, la parte incumplida le deberá a la otra una suma determinada</p> <p>Fuente:<a href="http://www.portafolio.com.co/port_sec_c_online/porta_gere_online/2008-01-03/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3744499.html">http://www.portafolio.com.co/port_sec_c_online/porta_gere_online/2008-01-03/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3744499.html</a>  Fecha: Enero de 2008.</p>	<p>La posibilidad que brinda la nueva ley a las entidades para declarar el incumplimiento del contrato con el fin de hacer efectiva la cláusula penal, es una facultad verdaderamente exorbitante que rompe con la igualdad entre las partes sujetas a un contrato.</p>			

## **5.2.4 Análisis del sector de maquinaria y equipo al cual pertenece SCS net Ltda.**

**5.2.4.1. Características económicas dominantes de la industria.** Aunque este sector está conformado por una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización de maquinaria y equipo, -con un total de 401 empresas según el estudio realizado por La nota económica en el año 2006-, se presenta la distribuidora Gecolsa como el líder del sector, manteniendo su liderazgo muy por encima de los 100.000 millones de pesos en ventas en el 2006 con respecto a sus competidores. Por lo tanto se puede afirmar, que este sector es consolidado, ya que es dominado por una sola organización, la cual se caracteriza por poseer en su portafolio de productos una marca exitosa por sí misma como lo es *Caterpillar*.

El elevado capital para el ingreso en esta industria es una de las principales características dominantes de este sector por el valor de los productos, ya que se necesitan grandes inversiones para mantener inventarios de equipos de elevado costo para una industria de alto consumo como lo es la petrolera.

Al no ser productos de consumo masivo, los clientes objetivos son relativamente pocos, si se considera el número de empresas operadoras (45) y de servicios petroleros (88) contra el total de empresas que conforman el sector. Así mismo, la mayoría de las empresas se caracterizan por representar de manera exclusiva alguna o varias marcas de fabricante de equipo original (OEM: *Original Equipment Manufacturer*) provenientes de países como Estados Unidos, Brasil, Alemania, Inglaterra, etc., asegurando de esta manera los clientes ya establecidos con equipos de estas marcas. Además, con la creciente cultura del mantenimiento predictivo, muchas empresas operadoras extienden los ciclos de vida de sus equipos debido al alto costo de los mismos y sólo hacen las reparaciones correspondientes a las piezas que necesitan ser reemplazadas aumentando así la disponibilidad de equipos.



El crecimiento de este sector está dado por la dinámica del sector petrolero en Colombia, ya que es el que determina la demanda de productos para mantener el normal funcionamiento de sus operaciones ya sean de exploración, extracción o refinación de crudo.

**5.2.4.2. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter.** Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pretende conocer de manera general el comportamiento competitivo del sector de maquinaria y equipo en Colombia. Así mismo, se espera que el resultado de este análisis ayude a la formulación de estrategias para SCS net Ltda.

**5.2.4.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.** Aunque el dinamismo del sector de maquinaria y equipo sea del 23,23% en el año 2006, lo cual es favorable con respecto a los demás sectores económicos en nuestro país, éste sólo genera un margen neto del 3,57% en el mismo año. El comportamiento de la demanda depende exclusivamente de las necesidades de las empresas operadoras, las cuales se abastecen mediante concursos de licitación abiertos o cerrados según los montos a contratar, en los cuales los proveedores deben estar registrados previamente para poder realizar la adjudicación de los contratos, y deben cumplir a cabalidad con todas las exigencias del proceso como por ejemplo: visitas de obra, especificaciones técnicas, marcas, cantidades, certificaciones, pólizas y diversos aspectos legales que los proveedores deben acatar para poder participar.

Debido al alto costo de los equipos, los clientes finales no cambian de marca, reduciendo de esta manera el número de empresas que pueden suministrar bajo determinadas especificaciones. Así mismo, son productos no perecederos que no presentan altos índices de rotación en cuanto a lo que a equipo nuevo se refiere, pero si en cuanto a repuestos para mantenimiento. La rivalidad con respecto al precio es muy alta, dadas las políticas de compra de los operadores, los cuales ven en el precio uno de los criterios más importantes para la selección de proveedores.

**5.2.4.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores.** Aunque la mayoría de empresas que pertenecen al sector de maquinaria y equipo son empresas de servicios, se requiere del manejo especializado de maquinaria y en algunos casos de alta tecnología, por lo que el personal a contratar debe ser de igual manera especializado, generando así altos costos administrativos. La mayoría de las marcas solicitadas por las empresas operadoras del sector petrolero son importadas ya que generalmente pertenecen a un OEM que cuenta con la presencia de representantes exclusivos en Colombia. Se pueden realizar procesos para incluir otras marcas, pero estos procesos de catalogación de nuevos productos en algunas ocasiones son burocráticos y exigen la realización de pruebas o pilotos para evaluar su efectividad y eficiencia, sin garantizar resultados positivos.

Las barreras de salida son altas en cuanto a la inversión en equipos (inventarios) que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Otra barrera, es el pago de indemnizaciones a sus trabajadores ya que se necesita personal con amplia experiencia. La dependencia económica se presenta en este sector cuando las empresas no son diversificadas, ya que dependen de la industria petrolera para lograr sus ingresos.

**5.2.4.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.** Debido a que la mayoría de los productos que se manejan en este sector están destinados a la industria petrolera, estos no poseen productos sustitutos, ya que su fabricación obedece a una especificación técnica definida para un equipo en particular, como en el caso de los repuestos. Son piezas únicas que no se pueden reemplazar con otro tipo de producto. La necesidad es sólo una y es suministrar el repuesto exacto en este caso. Este aspecto no constituye una amenaza competitiva ya que no hay productos sustitutos cercanos.

**5.2.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que como fabricantes OEM, exigen para otorgar sus representaciones, el manejo exclusivo de sus productos, es decir, no tener negociaciones con otro proveedor competidor, metas de venta anuales, y en la mayoría de los casos, son los que establecen el porcentaje de comisión por venta que se le otorga al distribuidor o representante en el país de origen.

Los proveedores representan una amenaza ya que los productos no tienen sustitutos; además es costoso integrarse verticalmente hacia atrás y suplir las propias necesidades, ya que los principales proveedores de SCS net son extranjeros, empresas con más de 20 años en el mercado cuyos principales Know How corresponden a la fabricación de repuestos en algunos casos patentados como es el caso de Comntest Inc., además del valor de sus Good Will a nivel internacional. Por otro lado, el hecho de que los proveedores internacionales decidan incursionar directamente en el país genera una fuerte amenaza, ya que significaría prescindir del distribuidor (integrarse verticalmente), convirtiéndose así en un competidor.

**5.2.4.2.5. Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de las empresas operadoras es alto, ya que estas son pocas, pero de gran magnitud y el sector de maquinaria y equipo está compuesto por muchas empresas proveedoras con un líder dominante. Debido a su tamaño, poseen procesos de compra complejos en los que la evaluación de proveedores se basa en el cumplimiento de una serie de requisitos que arroja calificaciones para su selección. Pueden, si así lo desean, comprar directamente con el fabricante OEM. Este sector depende en gran medida de la industria petrolera la cual es en gran medida responsable de sus pedidos totales.

**5.2.4.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de la industria.** El sector de maquinaria y equipo presenta según el modelo de Porter, fuerzas fuertes en lo referente a la entrada de nuevos competidores, resultado del alto capital que se necesita para entrar en este sector, lo cual no representa una amenaza. Requisitos como por ejemplo años de experiencia en el suministro de determinado producto es evaluado en procesos de selección dejando por fuera a empresas nuevas. La rivalidad de las empresas competidoras es alta dado el reducido número de empresas operadoras.

La negociación de proveedores y compradores es alta, debido a que las empresas dependen directamente de ellos para el desarrollo de la actividad comercial. Es importante cumplir con todos los requisitos impuestos por los compradores para poder ofertar productos, esto puede poner en desventaja a empresas que no cuentan con estructuras sólidas, aumentando el nivel de exigencia para poder competir.

Participar en este sector representa una exigencia fuerte para cualquier compañía, ya que las barreras de entrada y salida son fuertes. Los proveedores pueden tener varios representantes exclusivos y los compradores pueden negociar acuerdos de precio ya que su poder de negociación es alto, sin olvidar los altos niveles de corrupción que pueden surgir en la adjudicación de contratos.

**5.2.4.3. Fuerzas de cambio impulsoras del sector.** Las causas fundamentales del cambio en esta industria y en las condiciones competitivas que pueden tener un impacto directo afectando el atractivo del sector como la tasa de cambio y las reservas de petróleo en nuestro país, constituyen las fuerzas de cambio que más influyen en el sector; y estas a su vez se ven afectadas por otras que de manera implícita impulsan igualmente el cambio.

Al hablar de tasas de cambio, se refiere a la fluctuación del dólar, el cual es la divisa más utilizada en el sector tanto para comprar equipos como -en algunas ocasiones- para

venderlos. En nuestro país el constante juego entre devaluación y revaluación de esta moneda afecta de manera directa el desempeño de empresas que importan directamente sus productos. El hecho de que el mercado, por medio de la oferta y la demanda de divisas sea el que determine el comportamiento de la relación entre monedas, sin la intervención del Banco de República como ente controlador, permita que la cantidad de pesos que se necesitan para comprar una unidad de moneda extranjera varíe en el tiempo. Como la mayoría de las empresas del sector son importadoras, una fuerte revaluación y luego una fuerte caída de esta moneda, puede ocasionar pérdidas significativas al no poder controlar de manera eficaz los precios.

Las reservas de petróleo en Colombia condicionan el futuro de las empresas operadoras al estar limitado el autoabastecimiento hasta el 2015<sup>45</sup>. En un panorama negativo, si los esfuerzos de instituciones como la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en administrar y aumentar las reservas de petróleo para nuestro país resultan nulos, Colombia se vería obligada a importar hidrocarburos, sus derivados y productos, ocasionando el cierre de muchas empresas dependientes de este sector.

## 5.2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**5.2.5.1. Mapa de grupos estratégicos.** Con el fin de evaluar todas las variables que influyen en la variedad en el sector de maquinaria y equipo, se asignó una escala con un valor para cada uno de los servicios prestados por las empresas en Colombia, además se consideró el número de marcas representadas por compañías.

**Variedad (Servicios):** Esta escala se ponderó de acuerdo con las directivas de la empresa con lo que para ellos es importante en mercado de maquinaria y equipo, y en lo que un cliente busca en una empresa de este sector. (Ver tabla 11 Escala de variables

---

<sup>45</sup> United Press International. Colombia dice que tiene reservas de petróleo hasta 2015. [online] marzo 2008 [citado abril 21 de 2008] Disponible en Internet: <  
[http://espanol.upi.com/Economia/2008/03/30/colombia\\_dice\\_que\\_tiene\\_reservas\\_de\\_petrleo\\_hasta\\_2015/4565/>](http://espanol.upi.com/Economia/2008/03/30/colombia_dice_que_tiene_reservas_de_petrleo_hasta_2015/4565/>)

para mapa de grupos estratégicos). Las categorías se escogieron con base en los servicios que las empresas ofrecen a sus clientes obtenida de los sitios web de cada una o de los directorios sectoriales consultados para tal caso.

**Tabla 11.** Escala de variables para mapa de grupos estratégico

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Venta de equipo nuevo (EN)	35%
Venta de equipo usado/remanufacturado (EU)	15%
Alquiler de equipo (AE)	15%
Venta en línea (VL)	12%
Venta de repuestos (VR)	11%
Empresa fabricante (EF)	7%
Empresa representante de marcas (ER)	5%

Fuente: Autor del Proyecto

Para obtener el valor de la variedad, a cada empresa se le hace una sumatoria de porcentajes por cada servicio prestado, este porcentaje se multiplica por el número de marcas que posee y así se obtiene el valor de la variedad para cada empresa.

Las empresas que hicieron parte de esta medición se muestran a continuación en la tabla 12 de Empresas competidoras del sector y los resultados de la valoración se muestran en la tabla 13 Evaluación de empresas para mapa de grupos estratégico.

**Tabla 12.** Empresas competidoras del sector

<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Página Web</b>
Gecolsa	Bogotá	<a href="http://www.gecolsa.com.co">www.gecolsa.com.co</a>
Cummins API	Bucaramanga	<a href="http://www.cumminsapi.com">www.cumminsapi.com</a>
Stewart & Stevenson	Bogotá	<a href="http://www.stewartandstevenson.com">www.stewartandstevenson.com</a>
Melec	Bogotá	<a href="http://www.melec.com.co">www.melec.com.co</a>
Fepco Zona Franca	Bogotá	<a href="http://www.fepco.com.co">www.fepco.com.co</a>
Neumática del Caribe	Barranquilla	<a href="http://www.neucaribe.com">www.neucaribe.com</a>
Atlas Copco Colombia	Bogotá	<a href="http://www.atlascopco.com.co">www.atlascopco.com.co</a>

Flowserve Colombia	Bogotá	<a href="http://www.flowserve.com">www.flowserve.com</a>
Kaeser Compresores	Bogotá	<a href="http://www.kaeser.com.co">www.kaeser.com.co</a>
J.J. Equipos Industriales	Bogotá	-
Talleres de metalización	Cali	<a href="http://www.tametco.com">www.tametco.com</a>
Aservin	Bogotá	<a href="http://www.aservin.com">www.aservin.com</a>
Disnaequipos	Bogotá	-
SCS net	Bucaramanga	<a href="http://www.scscol.net">www.scscol.net</a>

Fuente: Autor del Proyecto

**Tabla 13.** Evaluación de empresas para mapa de grupos estratégico

Empresa	Ventas 2006*	EN	EU	AE	VL	VR	EF	ER	# Marcas	Valor
Gecolsa	639.247	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	8,37
Cummins	55.857	✓		✓				✓	16	8,80
Stewart	50.362	✓				✓		✓	10	5,10
Melec	28.121	✓					✓		1	0,42
Fepco	27.587	✓	✓			✓	✓		1	0,68
Neucaribe	22.779	✓				✓		✓	10	5,10
Atlas Copco	18.710	✓		✓			✓		1	0,57
Flowserve	16.463	✓					✓		1	0,42
Kaeser	14.624	✓				✓		✓	1	0,51
J.J. Equipos	5.678	✓				✓		✓	1	0,51
Tameco	3.848	✓					✓		1	0,42
Aservin	1.718	✓				✓		✓	9	4,59
Disnaequipos	1.222	✓		✓		✓		✓	10	6,60
SCS net	375	✓		✓	✓	✓		✓	6	4,68

Fuente: Autor del Proyecto

\*Ventas en millones de pesos

La tabla 13 muestra la comparación de cada una de las empresas que participan en el sector de acuerdo con los servicios prestado para establecer la posición en el mercado de cada una de ellas. Los resultados son el insumo para realizar el mapa de grupo estratégico que se muestra a continuación.



Con el fin de mostrar el procedimiento llevado a cabo para obtener la suma de la variedad de los servicios ofrecidos por las empresas competidoras del sector, se muestra a continuación en la tabla 14 Ejemplo para la obtención del valor del grupo estratégico; la obtención del valor para SCS net Ltda., a manera de ejemplo:

**Tabla 14.** Ejemplo para la obtención del valor del grupo estratégico

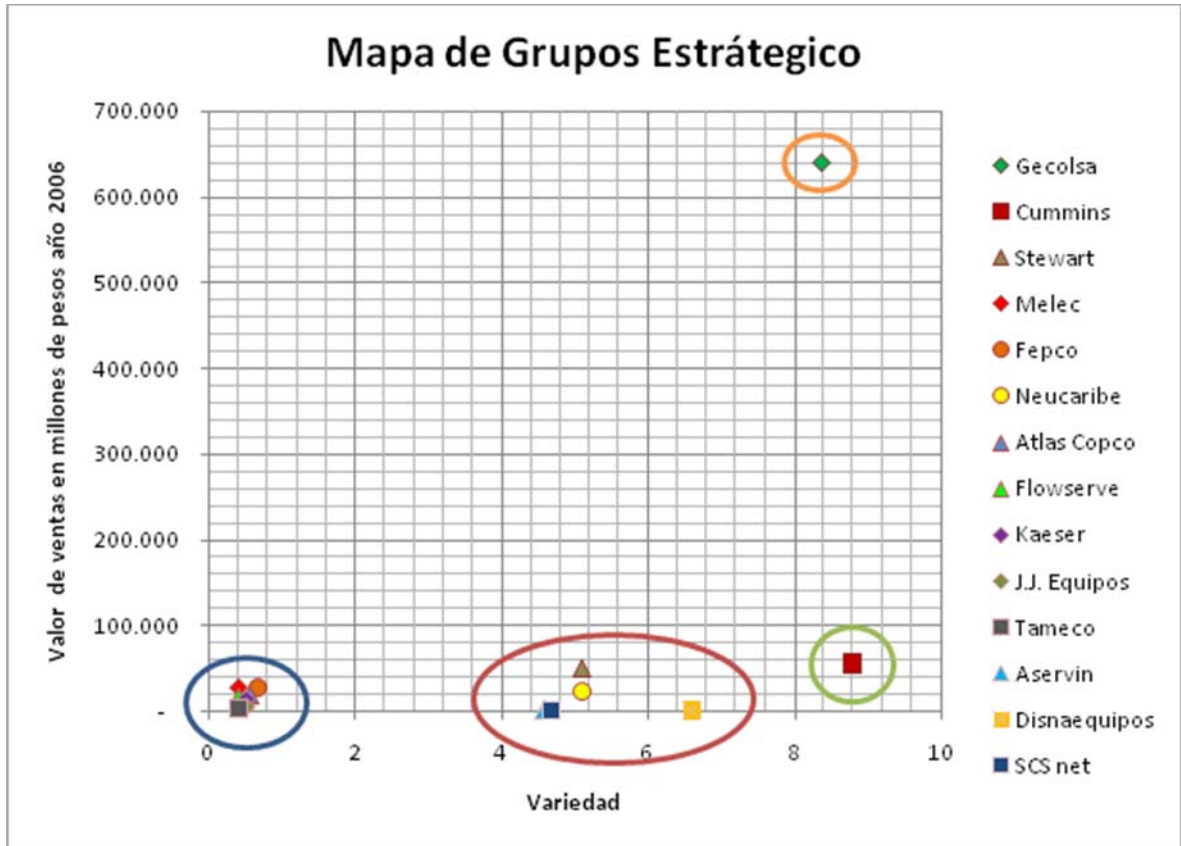
<b>CATEGORÍA</b>	<b>¿lo ofrece la empresa?</b>	<b>Valor asignado</b>
Venta de equipo nuevo (EN)	SI	0,35
Venta de equipo usado/remanufacturado (EU)	NO	0
Alquiler de equipo (AE)	SI	0,15
Venta en línea (VL)	SI	0,12
Venta de repuestos (VR)	SI	0,11
Empresa fabricante (EF)	NO	0
Empresa representante de marcas (ER)	SI	0,05
<b>Total variedad en servicios</b>		<b>0,78</b>

Fuente: Autor del Proyecto

El resultado de la variedad es multiplicado por el número de marcas que representa cada empresa en el mercado colombiano. Es decir, para el caso de SCS net Ltda., son 6 marcas con una variedad en servicios de 0,78, lo cual equivale a 4,68.

De acuerdo con lo realizado anteriormente, en la figura 5 se muestra el Mapa de Grupo estratégico para el sector de maquinaria y equipo en Colombia, en el que hacen parte las principales empresas del sector y donde se puede apreciar la posición de SCS net Ltda en éste.

**Figura 5.** Mapa de Grupo Estratégico para el sector de maquinaria y equipo donde se ubica SCS net Ltda.



Fuente: Autor del proyecto

Los resultados muestran la presencia de 4 grupos estratégicos dentro del sector en mención a saber, en el cual las diferencias o similitudes se ven marcadas por el número de marcas que maneja cada empresa y su volumen de ventas. Estos cuatro grupos se establecieron gráficamente de la siguiente manera: los ubicados verticalmente de 0 a 100.000, de 100.001 a 200.000, de 200.001 a 300.000, de 300.001 a 400.000, de 400.001 a 500.000, de 500.001 a 600.000, y de 600.001 a 700.000 correspondientes a los volúmenes de ventas. Horizontalmente en los valores de variedad, en escalas de 0 a 4, de 4.1 a 8, y de 8.1 a 12. De acuerdo con lo anterior los grupos resultantes son los siguientes:

**Grupo A:** Este grupo está conformado únicamente por el líder del sector: Gecolsa. Esta empresa es una de las más completas en servicios y es fuerte en número de representaciones manejadas en nuestro país.

**Grupo B:** A este grupo pertenece la empresa Cummins API, la cual es fuerte en la distribución de sus propias marcas, aunque no es fabricante en nuestro país.

**Grupo C:** En este grupo se encuentran cinco empresas que manejan un número considerable de marcas, sosteniéndose en el mercado. Ninguna es fabricante y tienen un nivel de ventas considerable. A este grupo pertenecen Stewart and Stevenson, Neumática del Caribe, Aservin, Disnaequipos y SCS net Ltda.

**Grupo D:** Las 7 empresas que conforman este grupo como lo son Melec, Fepco Zona Franca, Atlas Copco, Flowserve, kaeser Compresor, J.J. Equipos Industriales, y Tameco; se caracterizan por distribuir y en algunos casos fabricar una sola marca en el mercado.

**5.2.5.1.1. Análisis del grupo en el que participa SCS net Ltda.** Según la distribución de grupos, SCS net Ltda., hace parte del grupo C, el cual se destaca por estar conformado por empresas que tienen varias representaciones y servicios para ofrecer en el mercado. Aunque el nivel de ventas que tiene SCS net comparado con las demás empresas es muy bajo, sólo alcanza los \$ 375.000.000 millones de pesos, esto se debe a que se consideraron cifras de su primer año de participación en el mercado, pero las posibilidades de servicio ofrecidas a los clientes son amplias para aspirar en los próximos años a un aumento de las ventas, llegando a igualar a estas empresas ya que cuenta con las mismas posibilidades. El tener varias representaciones en el mercado hace que están empresas tengan más oportunidades y ofrezcan más a sus clientes, siempre enfocadas en la industria petrolera.

**5.2.5.1.2. Características y factores de competencia del grupo estratégico.** Este grupo se caracteriza porque todas las empresas que lo conforman vende equipo nuevo, repuestos, son representantes de todas las marcas que poseen concentrando de 6 a 10 referencias. La mayoría son empresas con un fuerte *Good Will*, tienen personal técnico de experiencia y capacitado en todas las líneas. Se destacan un buen nivel de publicidad y su *know how* está vinculado fuertemente a las marcas que representan.

**5.2.5.2. Análisis de la posición de la empresa frente a sus principales competidores.** Los principales competidores de SCS net Ltda en su grupo estratégico son Stewart & Stevenson, Neumática del Caribe, Aservin y Disnaequipos:

- **Stewart & Stevenson:** Esta compañía hace presencia en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y el Cerrejón. Es distribuidor autorizado de varias marcas como Vericor, Arrow Engines Co., Palmero, Detroit Diesel, Ariel, Lufkin, Crown, etc.
- **Neumática del Caribe:** es una empresa que ubica su sede principal en la ciudad de Barranquilla. Es distribuidor autorizado de marcas como Atlas Copco, Ingersoll Rand, Graco, Volvo, Hitachi, etc.
- **Aservin:** La línea de suministros de Aservin está conformada por las marcas Gardner Denver, Samsung Techwin, Volvo, Peerles, etc.
- **Disnaequipos:** Esta empresa representa las siguientes marcas: Válvulas Hoffman, Atima, Zok, Pipeline, Shanghai Diesel, Deltak, etc.

Con respecto a los productos se trata de tener marcas exclusivas en la industria para no ser competidor directo de marca, sino de opciones que desempeñan las mismas funciones independientemente de la marca, sin llegar a ser un sustituto ya que estos son difíciles en este sector. En este caso, los productos se posicionan por precio, calidad y servicio post venta.

SCS net ha venido adquiriendo experiencia en el mercado, a pesar de sólo llevar 2 años en el mercado y está focalizando sus esfuerzos en ofrecer una mejor atención del servicio al cliente, la cual es una debilidad en todo el sector. La respuesta en calidad de productos y repuestos es fundamental ya que algunos productos tienen un costo elevado. A este punto, no se puede apreciar de manera clara la fidelidad de los clientes captados hasta el momento, ya que el ciclo de vida de algunos productos comercializados hasta el momento no se ha cumplido. Actualmente, la empresa está en proceso de certificación bajo la norma ISO 9000, la cual parece ser la cultura en el sector, lo que le da al cliente un poco más de confianza en la compañía y en los últimos años se ha convertido en una necesidad para obtener una mejor calificación en el mercado.

**5.2.5.2.1. Matriz de perfil competitivo.** En esta matriz se identifica a los principales competidores (los más próximos en semejanza a SCS net), así como sus fortalezas y debilidades. Este análisis es muy subjetivo ya que se basa en la percepción del autor en cuanto cómo se perciben estas empresas en el mercado. Aquí es importante el *Good Will* que estas empresas tienen. (Ver tabla 3 Matriz de perfil competitivo)

**Tabla 11.** Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	SCS net			Aservin		Disnaequipos	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderad
Participación mercado	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Personal capacitado	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Representaciones	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Publicidad	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Certificación ISO 9000	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10
Calidad del producto	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>		<b>3,35</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Escala de calificación: 1) Malo, 2) Regular, 3) Bueno, 4) Superior

Las ponderaciones y calificaciones de esta matriz fueron establecidas por el equipo directivo de la empresa conformado por sus 6 socios, según su experiencia y conocimiento en el sector.

En esta matriz se puede observar que la empresa Aservin es el competidor más fuerte y sus mayores fortalezas están en su participación en el mercado, sus representaciones y la calidad de sus productos en general, la marca Gardner Denver tiene buen posicionamiento y recordación en el mercado. Le sigue la empresa Disnaequipos, la cual tiene una debilidad en la publicidad al no haberse encontrado evidencia de página web o participación en los directorios del sector, a pesar de ello tiene buena participación en el mercado. Por último, se encuentra SCS net empresa con dos años en el mercado, se destaca por ahora la calidad en sus productos y sus precios competitivos.

De acuerdo con los resultados, se puede concluir que la calidad en las representaciones, los precios competitivos y la calidad de los productos influyen de manera que repercute en el posicionamiento de la empresa en el sector de maquinaria y equipo.

**5.2.6. Conclusiones de la auditoría externa.** Al realizar la auditoría externa para la empresa SCS net Ltda., se puede concluir que esta empresa hace parte de un sector cuyo dinamismo es del 23,23%<sup>46</sup>, ocupando el puesto 20 en el ranking sectorial en el año 2007. La mayoría de empresas en este sector se dirigen hacia el sector de petróleo el cual en los últimos años se ha visto amenazado por la no consecución de nuevas reservas que garanticen el autoabastecimiento de nuestro país. Aún así, a nivel mundial, debido de igual manera a la reducción de reservas, el precio del petróleo está llegando casi a niveles por encima de los 100 dólares el barril, lo que genera mayores utilidades al sector.

---

<sup>46</sup> La Nota Económica. Vademécun de mercados 2008. Colombia, 2007. p.185

Las oportunidades en el sector se muestran claras al evidenciar un fortalecimiento del mismo en cuanto a su estructura, ya que las iniciativas conllevan a organizar en clúster el sector petrolero en Santander. Así mismo, el buen comportamiento de la economía colombiana posibilita el desarrollo de nuevas empresas, así como el favorecimiento del sector de maquinaria y equipo. En cuanto a las amenazas, la debilidad de la moneda americana que fluctúa sin control amenaza la utilidad de muchas empresas que dependen de fabricantes norte americanos para suplir el mercado nacional. Una de las amenazas más fuertes del sector es el alto grado de corrupción que se presenta a la hora de licitar con las empresas del estado, ya que los intereses particulares hacen que muchas organizaciones no puedan competir de manera leal, apoyadas en la calidad y precio de sus productos.

Las empresas que participan en el mercado se caracterizan por tener una larga trayectoria en el mercado, y la recordación de sus marcas hace que se posesionen fácilmente del mercado, como es el caso de Gecolsa, cuya marca principal se encuentra en el *top of mind* del sector.

**5.2.6.1. Priorización de las oportunidades y amenazas.** Como priorización de las oportunidades se tiene el incremento de los presupuestos de operación de las empresas petroleras y los esfuerzos del gobierno nacional por hallar más yacimientos de petróleo con la exploración de nuevos bloques en nuestro país, lo que puede garantizar la continuidad en el negocio para muchas empresas, a menos que a muchos de los productos se les encuentre una nueva aplicación en sectores diferentes para garantizar la sostenibilidad de los negocios.

Por otro lado, la priorización de las amenazas radica en el desplome de la economía de Estados Unidos, fuente de las principales marcas que se manejan en el sector. Esto encarecería los productos y la calidad de los mismos. Además, como amenaza predominante se encuentra la reducción de las reservas obligando a la importación de

crudo para satisfacer la demanda nacional, esto generaría el cierre de campos de exploración y extracción de petróleo reduciendo de esta manera las ventas en el sector.

**5.2.6.2. Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria.** Uno de los factores principales que influye en el éxito dentro del sector de maquinaria y equipo es el manejo de representaciones que puedan generar un rápido Good Will, ya que al final los clientes buscan sólo la marca sin importar la empresa que la distribuya o represente. Un factor de éxito clave también se encuentra en la calidad de los productos o en el desempeño de los mismos, ya que en una industria tan costosa, se busca aumentar el ciclo de vida de los equipos, en donde las pérdidas podrían ascender a millones de dólares por un equipo averiado. Actualmente las técnicas de mantenimiento predictivo como diagnóstico de equipos con análisis de vibraciones es predominante en las empresas petroleras. Otro diferenciador de éxito son los precios competitivos, ya que de acuerdo con las políticas sobresalientes del sector es concursar en licitaciones para poder suministrar productos.

**5.2.6.3. Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria.** SCS net viene ganando participación en el sector creando alianzas con fabricantes, otorgándole mejores precios para distribuir sus productos en el mercado. Esto se ve reflejado en el aumento de las ventas del 2007 con respecto del 2006, a pesar de llevar tan sólo dos años participando en el mercado.

Además de esto la industria ha tenido una constante rentabilidad y goza de gran atractivo por parte de los competidores, ya que el total de ventas en el año 2007 (\$ 5.811.295 millones de pesos) demuestra que es un sector con gran dinamismo, y que adquiriendo experiencia y reconocimiento se pueden generar grandes beneficios. Así mismo, hay un auge de creación de empresas alrededor del sector petrolero, ya que las ganancias generadas en el departamento de Santander, sólo alrededor de Ecopetrol generaron cerca de \$ 700.000 millones de pesos. Esto aumenta la competitividad y la necesidad de diferenciación es vital para ganar participación.



**5.2.6.4. Matriz de evaluación de factores externos.** En esta matriz se evalúan los factores externos más relevantes de manera resumida (Ver tabla 4 Matriz de evaluación de factores externos), que incluyen oportunidades y amenazas tanto para el sector como para la empresa. Cada factor se evalúa de acuerdo a la escalas de 1 a 4, donde 1 es una respuesta mala de la empresa a este factor, 2 es regular, 3 es buena y 4 es una respuesta superior.

**Tabla 12.** Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Proyecto Gasoducto Colombia-Venezuela	0,05	2	0,10
ANH asigna 16 nuevos contratos	0,05	2	0,10
Gobierno abre licitación de 13 áreas de exploración	0,05	3	0,15
Convenio para crear Clúster del petróleo en Santander	0,10	4	0,40
Generación de empresas a partir del petróleo	0,10	3	0,30
Ecopetrol tendrá presupuesto record en 2008	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
Fluctuación del dólar	0,10	2	0,20
Autoabastecimiento de petróleo	0,15	1	0,15
Economía vulnerable en 2008	0,10	3	0,30
Contratación estatal	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Las ponderaciones y calificaciones de esta matriz fueron establecidas por el equipo directivo de la empresa conformado por sus 6 socios, según su experiencia y conocimiento en el sector.

El total de 2,45 en el peso ponderado indica que la empresa apenas llega a un punto medio en el cual su respuesta a estos factores no es suficiente para hacer frente a oportunidades y amenazas del sector.

### **5.3. ANÁLISIS INTERNO: AUDITORIA ORGANIZACIONAL DE SCS net Ltda.**

Para evaluar la situación presente de la empresa se utilizaron varios sistemas de auditoría organizacional como el perfil de capacidad interna PCI. Las áreas evaluadas fueron las siguientes: a). gerencial, b). cadena de valor-planificación, c). cadena de valor-programación, d). Talento humano, e). finanzas, f). mercadeo y ventas, g). calidad y h) mejoramiento continuo.

Cada una de estas áreas arrojó un resultado o calificación específica en una escala de uno (1) a cinco (5), la cual se visualiza a través de un gráfico radial o telaraña. El PCI para SCS net Ltda., se elaboró mediante una encuesta (ver anexo B Evaluación interna SCS net Ltda). Los resultados se analizan por áreas y se integran en un diagnóstico corporativo que pondera los resultados.

**5.3.1. Área gerencial.** En esta área se tienen en cuenta el conjunto de procedimientos con los cuales la dirección de la empresa organiza sus acciones en el tiempo, tendientes a lograr los objetivos implícitos en la visión de la empresa. Para el desarrollo de esta área se evaluaron los siguientes elementos (Ver anexo B Evaluación interna SCS net Ltda)

- **Planeación estratégica:** Identificación de la razón de ser de la empresa y de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Desarrollo:** Mide el grado de conocimiento de la Visión de la empresa y su descomposición en periodos para facilitar una implementación progresiva.
- **Políticas:** Mide el grado en que la empresa tiene fijadas directrices de comportamiento y manejo, de tal forma que contribuyan a un desempeño acorde con su razón de ser.
- **Objetivos:** Mide la existencia y el grado en que se definen los objetivos que contribuyen al logro de la Visión de la empresa.
- **Seguimiento:** Se pretende medir la cultura de la empresa al seguimiento, control y logro de resultados.

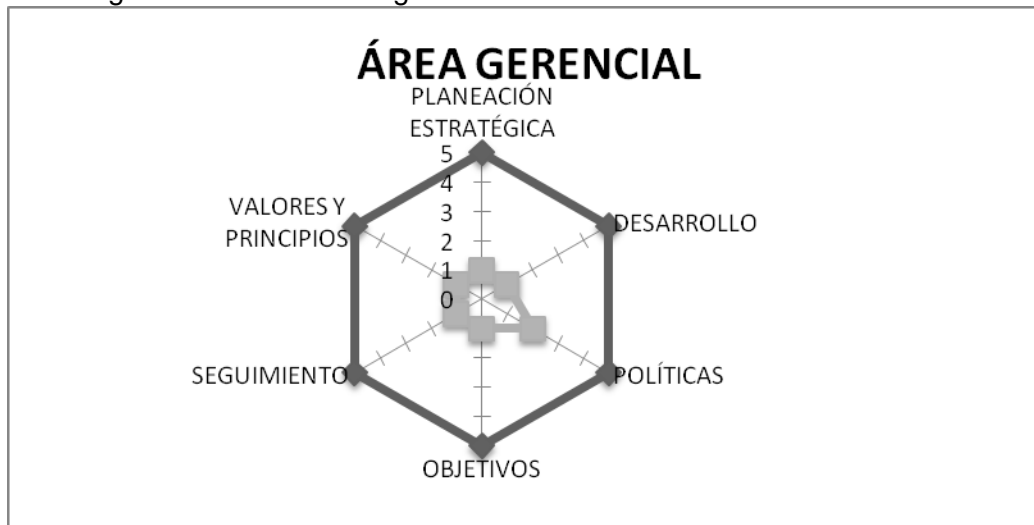
- **Valores y principios:** Son las ideas fundamentales que marcan la razón de ser de una empresa. Son inquebrantables, de obligatorio cumplimiento y rigen el comportamiento individual en la organización

**Tabla 13.** Elementos del área gerencial.

ELEMENTO	META	CAL
Planeación estratégica	5,0	1,0
Desarrollo	5,0	1,0
Políticas	5,0	2,0
Objetivos	5,0	1,0
Seguimiento	5,0	1,0
Valores y principios	5,0	1,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>1,17</b>

Fuente: Autor del Proyecto.

**Figura 6.** Diagrama radar del Área gerencial



Fuente: Autor del proyecto.

Como parte fundamental de este trabajo, se ha documentado la misión y la visión de la organización, esperando que reflejen el sentir o el objeto como tal de la empresa. En el caso de la misión se definió un marco de tiempo para su logro, planteada en términos

retadores que orienten a la entidad a la acción; esto debido a que la organización no contaba con la definición de estas.

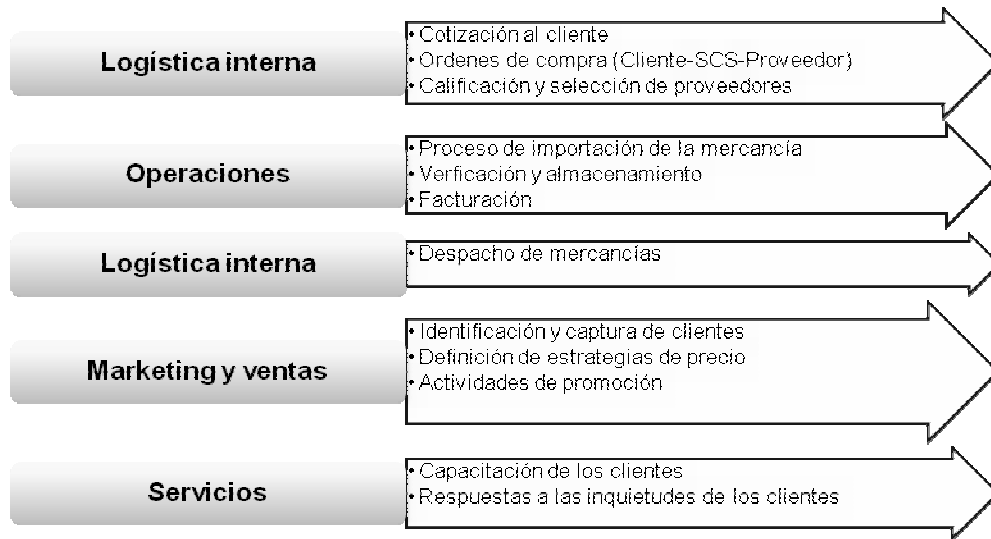
Con respecto al establecimiento de políticas, estas se limitan al área comercial, ya que el interés fundamental son las ventas dado que la empresa es reciente. En cuanto al planteamiento estratégico no se tiene mucha claridad sobre el rumbo de la organización al no tener un plan documentado y detallado al respecto, el cual pueda ser utilizado como herramienta para establecer actividades a realizar, sus responsables, plazos, resultados a lograr, etc. En cuanto al seguimiento de las tareas y los resultados, existe la cultura del auto-control entre los colaboradores, lo cual favorece a la organización en este aspecto. Pero las medidas tomadas en el seguimiento no se registran dificultando el control de las mismas. Por otro lado, los principios y valores de la empresa se encuentra de manera intrínseca ya que no se han documentado de manera adecuada, dejando al parecer de personal la conducta a seguir en cuanto a su accionar profesional y personal.

**5.3.2. Cadena de valor: Planeación y programación.** La cadena de valor, herramienta que categoriza las actividades de la empresa permite establecer como actividad primaria fundamental para SCS net Ltda., la comercialización, razón por la cual todas las actividades deben planearse y programarse en torno a la generación de valor al cliente con base en requerimientos de este.

SCS net Ltda, es una empresa orientada hacia la comercialización de productos, por lo cual se establece que su modelo de cadena de valor debe incluir los siguientes elementos como actividades primarias, sin las cuales no se podría satisfacer al cliente (Ver Figura 2)

Conocer los elementos que hacen de la cadena de valor le permite a la empresa identificar las actividades clave que debe desarrollar para satisfacer del mejor modo las necesidades de sus clientes.

**Figura 7.** Actividades primarias de la cadena de valor de SCS net Ltda.



Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo con lo anterior, el modelo de cadena de valor se presenta en la figura 3.

**Figura 8.** Cadena de valor SCS net Ltda.



Fuente: Autor del Proyecto

En la auditoría realizada en la organización se tomaron los siguientes parámetros para evaluar en el caso de la planeación de las actividades, la cual pretende dar respuesta clara al qué, por qué, cómo, con qué y dónde producir en cuanto a planeación se refiere, a cuándo y cuánto producir referido en cuanto a programación y a cómo se hizo y en cuánto se hizo, referido a la evaluación de un proceso productivo:

- **Factores de planeación:** Resalta la importancia de la aplicación de por lo menos tres elementos: material, mano de obra y maquinaria, de las 7M con las cuales se pretende una planeación óptima.
- **Planeación del proceso:** Análisis y estudio de los pasos requeridos en el proceso, para lograr una eficiente programación de producción.
- **Diseño:** Es lo que se pretende como producto terminado.
- **Métodos:** Es el estudio para el establecimiento de la mejor manera de hacer las cosas y de las cargas racionales de trabajo, con las cuales se optimiza la utilización de la planta.
- **Estudio de tiempos:** Es la cuantificación de los métodos
- **Instalaciones:** Disponibilidad de un lugar específico, organizado y ordenado, para llevar a cabo las actividades que tiene que ver con el desarrollo de la empresa.
- **Capacidad:** Identifica el conocimiento que se tiene sobre la real capacidad de la planta en unidades de producción en tiempo normal.
- **Suministros:** Asegura la existencia racional y económica de los diferentes materiales e insumos.
- **Control de suministros:** Es la existencia de medios que permitan un control económico de los materiales e insumos en la organización.
- **Programación de actividades:** Técnicas que aseguren una utilización óptima de los diferentes recursos con el fin de obtener un producto económico.
- **Cumplimiento:** Respeto por el cliente y por los compromisos adquiridos
- **Control:** Cultura de la evidencia como elemento indispensable para detectar fallas y corregirlas a tiempo.
- **Solución de problemas:** Cultura empresarial de hacer las cosas siempre mejor para beneficio propio y de los clientes.

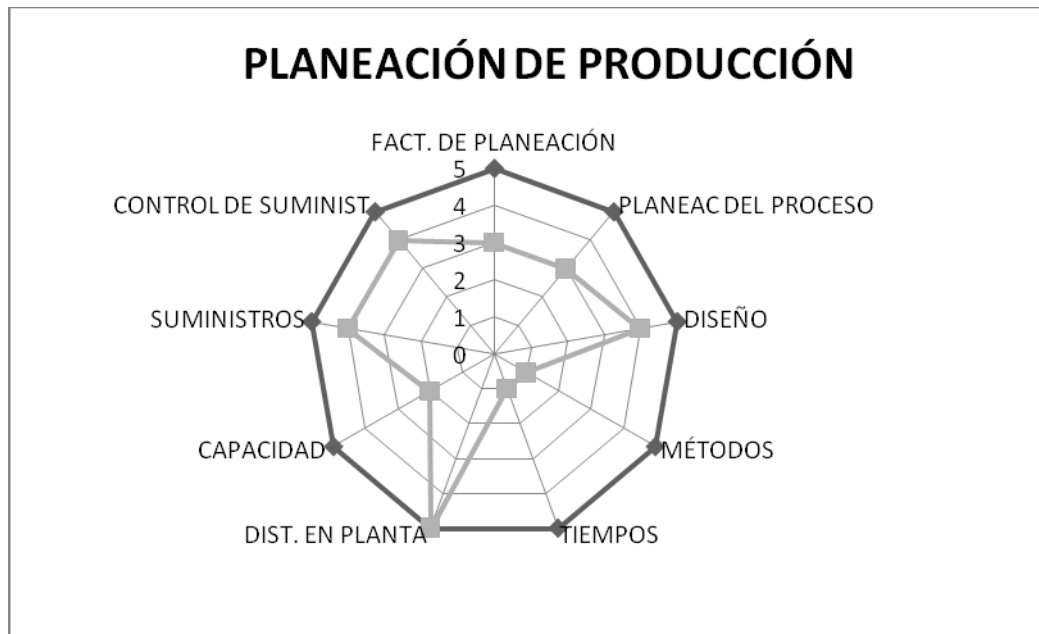
- **Mantenimiento:** Gestión para garantizar condiciones óptimas de funcionamiento de la maquinaria y equipo.

**Tabla 14.** Elementos de Cadena de Valor-Planeación

ELEMENTO	META	CAL
Factores de planeación	5,0	3,0
Planeación del proceso	5,0	3,0
Diseño	5,0	4,0
Métodos	5,0	1,0
Estudio de tiempos	5,0	1,0
Instalaciones	5,0	5,0
Capacidad	5,0	2,0
Suministros	5,0	4,0
Control de suministros	5,0	4,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 9.** Diagrama radar de Cadena de valor-Planeación



Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo con los factores de planeación (mano de obra, material y maquinaria) creados por la empresa, se puede decir que SCS net cuenta con proveedores confiables con buena trayectoria en el mercado para proporcionar a los clientes productos competitivos. Por ser una empresa comercial, esta basa su operación en la disponibilidad de capital para suministrar productos bajo pedido, situación en la que la empresa presenta una fortaleza, debió al apoyo financiero de los socios que inyectan fondos a la organización cada vez que es necesario.

En cuanto a la planeación de los procesos, la logística utilizada por SCS net, entendida como los pasos que permiten entregar productos con las características correctas, desde la solicitud hasta la entrega del mismo, permite que la empresa adquiera cada vez más experiencia ya que este proceso ha venido estandarizándose, y puede desarrollarse cada vez mejor. Respecto al factor de diseño, este no aplica, ya que la empresa se dedica netamente a comercializar. Sin embargo, si un cliente hace alguna observación que pueda contribuir a la mejora de un producto, esta es transmitida al proveedor, para que tome las decisiones según sea el caso.

No se encontró la aplicación de métodos que permitieran el uso eficiente de recursos para el ejercicio de su actividad, debido a la cotidianidad de la organización y su acomodación en el mercado. Las instalaciones físicas de la empresa son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades, facilitando así las labores del personal. Por el modelo del negocio no se requiere espacio para bodegaje de sus productos, ya que las partes que comercializa son pequeñas y el tiempo en las instalaciones se limita a la revisión y remisión inmediata al cliente. Esto favorece la disminución de costos de funcionamiento.

En cuanto a la capacidad instalada de la empresa, por ser de tipo comercial debe medirse por la capacidad de suministrar productos y servicios a sus clientes teniendo en cuenta los recursos económicos y el recurso humano. Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, la experiencia obtenida en lo que va de tiempo de funcionamiento, ha visualizado cual puede ser su capacidad, sin que realmente haya sido calculada.



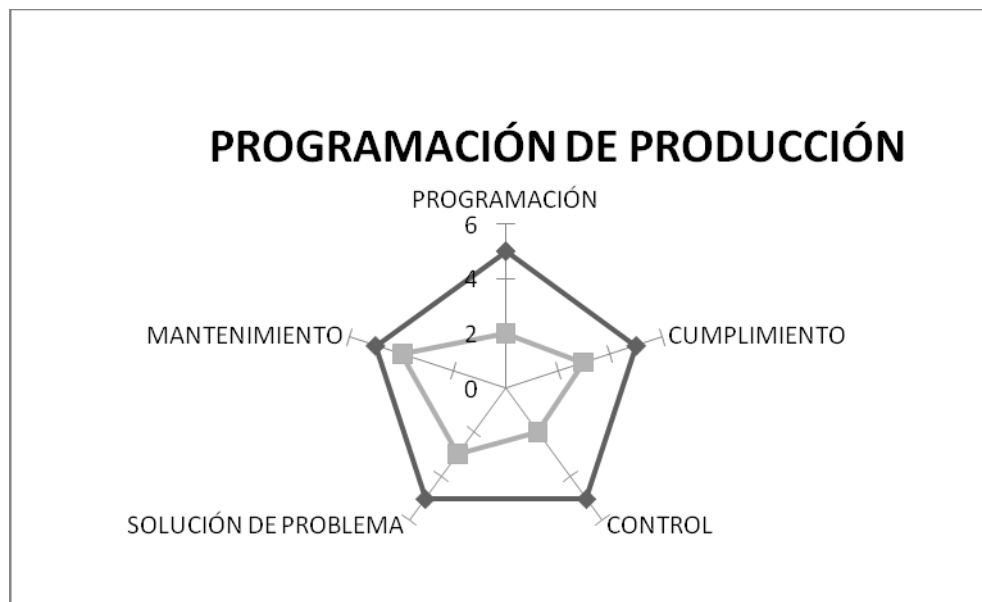
La metodología de compras y los controles establecidos comprenden una fortaleza para la organización ya que se basan en el método *Pull*, en el cual, la demanda jalona las cantidades a comprar. Así mismo, los inventarios se llevan en forma adecuada gracias a la sistematización para su registro y seguimiento.

**Tabla 15.** Elementos de Cadena de Valor-Programación

ELEMENTO	META	CAL
Programación de actividades	5,0	2,0
Cumplimiento	5,0	3,0
Control	5,0	2,0
Solución de problemas	5,0	3,0
Mantenimiento	5,0	4,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>2,8</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 10.** Diagrama radar de Cadena de valor-Programación



Fuente. Autor del Proyecto

La auditoría a las actividades de la empresa se complementó con el análisis de otros factores que garantizan la gestión interna. Los elementos evaluados evidencian que la

empresa se basa en el desarrollo de su día a día, lo que indica que se presta más atención a las tareas o actividades consideradas como urgentes y para las tareas importantes no existe planificación alguna. Hay un vacío en la programación, ya que no existe una agenda que permita priorizar los esfuerzos en las actividades de críticas para la gestión. Esta falta de programación genera la no visualización de errores dada la urgencia de las labores que se desempeñan. Con respecto al cumplimiento se utiliza en concepto de primero en entrar, primero en salir. Pero en algunas ocasiones los tiempos de entrega se ven afectados por las demoras en la entrega por parte de los proveedores, generando algunas inconformidades por parte del cliente.

En el control de las actividades no se ha hecho explícito el manejo del concepto de auto-control entre el personal. Cada uno de los trabajadores sabe con que tiempo cuenta para entregar los resultados pero no se ha definido correctamente espacios para la verificación de actividades. En el caso de la solución a problemas, estos se corrigen en forma inmediata como parte del servicio al cliente, se analiza la causa pero no toman acciones concretas para evitar su recurrencia.

Finalmente, la gestión de mantenimiento cuenta con actividades preventivas ya que para la organización es importante que los equipos de cómputo funcionen en óptimas condiciones.

**5.3.3. Calidad.** Se entiende por calidad el principio ético de hacer lo que se debe hacer, lo cual imprime mayor valor a la calidad intrínseca o calidad personal que a la calidad por normas o de obligatorio cumplimiento. Los elementos evaluados en la organización son los siguientes:

- **Filosofía:** Entender la calidad como algo que sale de la persona a diferencia de lo que entra como normas o reglamentos de obligatorio cumplimiento.

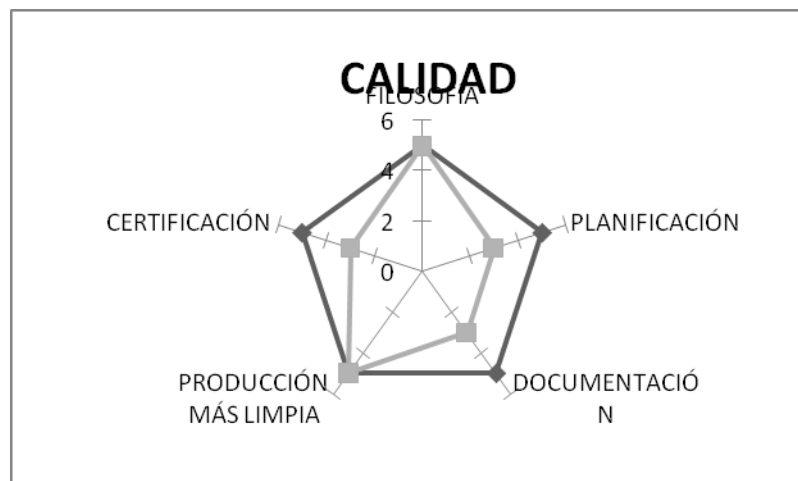
- **Planificación:** Existencia de objetivos claros fijados por políticas en donde la calidad es un proceso continuo que involucra a la dirección como eje principal.
- **Documentación:** Existencia de registros, instructivos y procedimientos claros que permitan la realización de actividades de manera sencilla y a la vez sirvan de medio para la inducción y capacitación del personal.
- **Producción más limpia:** Identificación de las oportunidades de mejoramiento técnico y ambiental a través de las cuales se logra una organización más competitiva.
- **Certificación:** Seguridad ofrecida por el productor de que el bien o servicio se ajusta a unas normas exigentes de calidad total.

**Tabla 16.** Elementos del área de Calidad

ELEMENTO	META	CAL
Filosofía	5,0	5,0
Planificación	5,0	3,0
Documentación	5,0	3,0
Producción más limpia	5,0	5,0
Certificación	5,0	3,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>3,8</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 11.** Diagrama radar del área de Calidad



Fuente: Autor del Proyecto

Actualmente en nuestro país, el concepto de calidad ha tomado mucha fuerza, ya que el nivel de aceptación del mercado se ve reflejado hacia las empresas que cuentan con certificaciones de calidad, obligando así a todas las empresas sin importar su tamaño, pero principalmente a las PYMES a mantenerse actualizadas y centrar todos sus esfuerzos en brindar productos y servicios de alta calidad. Para SCS net esto no es ajeno, la empresa actualmente se encuentra en proceso de implementación de la norma ISO 9000, y sus colaboradores han empezado a desarrollar sus labores bajo el concepto gestión de calidad y mejoramiento continuo.

En el caso de la filosofía de calidad, el personal de la organización está comprometido en hacer las cosas bien desde la primera vez, en función de cumplir las expectativas del cliente en cuanto a precio, calidad y tiempos de entrega, los cuales son factores claves para el desarrollo de la actividad comercial y es lo que todo cliente busca en una empresa competitiva.

Como resultado del avance en esta área, la empresa se encuentra realizando actividades en pro de la certificación, por lo que hasta el momento se están elaborando políticas y objetivos para la orientación de la gestión en estos aspectos. Se evidencia la realización de objetivos que permitan priorizar los procesos. En la parte documental se están elaborando registros, para lo cual se han llevado a cabo actividades de levantamiento de información para elaborar herramientas que faciliten la realización de las actividades, así mismo, se han realizado charlas inductivas al personal en cuanto a la gestión de calidad.

En el aspecto ambiental SCS net no es una empresa de carácter industrial que produzca residuos que atenten contra el medio ambiente, pero es de destacar que eso no la exime de tener responsabilidad social para la preservación del medio ambiente. Actualmente la organización cuenta con políticas para el manejo de los residuos originados en la oficina, a través de la clasificación de basura y reciclaje.

En cuanto al tema de certificación, la organización se ve en la necesidad de certificarse bajo la norma de calidad ISO 9000: 2000, ya que es un común denominador del mercado. Por lo tanto para SCS net, la implementación del sistema es necesaria, lo cual se ha evidenciado en el trabajo hasta ahora realizado. Cabe resaltar que además de cumplir con las exigencias del mercado, la disposición de la organización se orienta hacia el cliente, para asegurar la sostenibilidad de la organización mejorando continuamente sus procesos.

**5.3.4. Talento humano.** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica<sup>47</sup>.

El talento humano se refiere a la creación de una estrategia gerencial para el manejo adecuado del recurso humano del tal forma que se asegure unos resultados excelentes como producto de una correcta estructura, acorde con las aspiraciones visionales y una gestión que genere el máximo alineamiento posible para asegurar un completo gana-gana en la relación empresa-trabajador. Los elementos evaluados en esta área son los siguientes:

---

<sup>47</sup> ASPECTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. [Online] 2007 [citado en 11 noviembre 2007] Disponible en internet: < <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#QUEES>>

- **Estructura organizacional:** La distribución del personal en los diferentes departamentos y secciones es producto de una estrategia que busca el logro visional plenamente definido y aceptado.
- **Objetivos sobre el personal:** Todo departamento o sección, y todo el personal que labore en la organización debe tener unos objetivos claros, entendidos y aceptados que le den norte a su cargo.
- **Manual de funciones:** La estructura de cada cargo atiende a una lógica sistemática que parte de unos objetivos, pasa por unas funciones con las que se logran aquellos, busca unos perfiles con lo que se pueda desempeñar bien las funciones y por último, se mide el trabajo.
- **Perfiles:** Define las competencias que la persona debe poseer para desempeñar con mayor éxito las actividades para la que es contratado.
- **Proceso de selección:** Es el primer paso, y tal vez el más importante en el proceso de conseguir al mejor candidato para cualquier posición, sea administrativa u operativa, gerencial o de apoyo.
- **Capacitación:** Proceso de mejoramiento y proyección del trabajador en la empresa, tanto a nivel profesional como personal.
- **Clima laboral:** Existencia de un ambiente laboral óptimo para un mejor desarrollo de actividades.
- **Seguridad industrial:** La seguridad industrial en el trabajo es una responsabilidad gerencial indelegable, aunque pueda disponer del apoyo del comité de seguridad.
- **Calificación:** Identificación del personal por su aporte al logro de los objetivos organizacionales, como producto de sanas políticas de mejoramiento y bienestar.

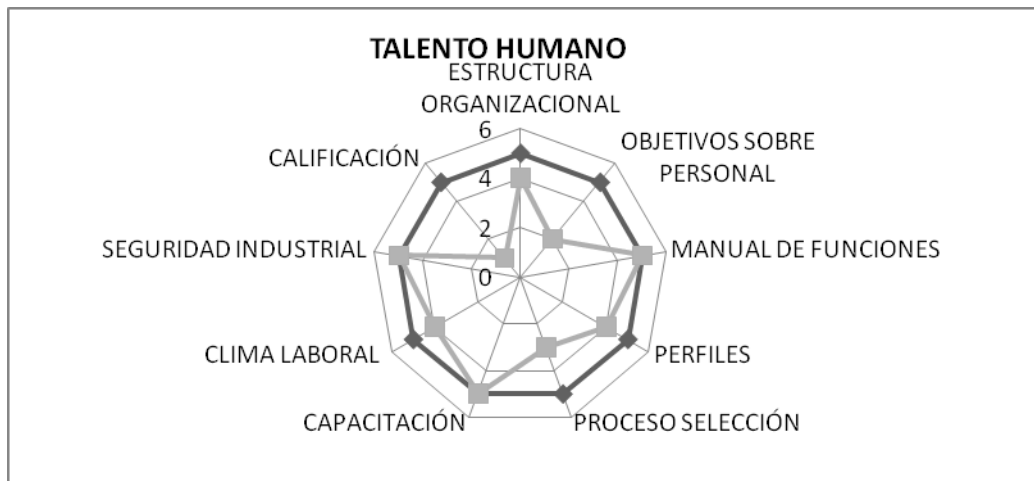
**Tabla 17.** Elementos del área de Talento Humano

<b>ELEMENTO</b>	<b>META</b>	<b>CAL</b>
Estructura organizacional	5,0	4,0
Objetivos sobre el personal	5,0	2,0
Manual de funciones	5,0	5,0
Perfiles	5,0	4,0
Proceso de selección	5,0	3,0
Capacitación	5,0	5,0
Clima laboral	5,0	4,0
Seguridad industrial	5,0	5,0

Calificación	5,0	1,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>3,7</b>

Fuente: Autor del proyecto

**Figura 12.** Diagrama radar del área de Talento Humano



Fuente: Autor del Proyecto

Realizando la auditoría interna de SCS net, se encontró evidencia de la existencia de una estructura organizacional definida (Ver figura 6), la cual responde a las necesidades actuales de la empresa, en términos de sus labores y capacidad económica. Sin embargo a esta estructura le falta más difusión para ser utilizada de forma más adecuada en la toma de decisiones y no se dependa siempre de la gerencia general, salvos casos específicos.

Los objetivos sobre el personal se han definido hasta el momento en términos de ventas y al personal del área comercial, por la orientación comercial de empresa. Esta ausencia de objetivos hace que cada trabajador se enfoque en sus funciones y no en el logro de los resultados a nivel corporativo. Con respecto al manual de funciones, este existe y está difundido en la organización, aunque falta mayor aplicación de funciones por parte del personal

El proceso de selección de personal es quizás una de las actividades más representativas de toda organización. En el caso de SCS net, se observó que el proceso de selección está compuesto por la utilización de medios tales como periódicos, bolsas de empleo, y adicionalmente se soporta en una prueba de conocimiento y entrevista a cargo de la gerencia. Prevalece el conocimiento técnico como factor diferencial para vincular a la persona a la organización

La capacitación del personal es muy importante para la organización, ya que esta aumenta la motivación del personal y la misma empresa se beneficia de los conocimientos adquiridos en pro de mejorar sus resultados. Principalmente se capacita al personal técnico del área gerencial en el conocimiento de los productos que comercializa la empresa. Esta capacitación es dada por los proveedores como parte del convenio realizado. Con respecto al clima laboral, la gerencia tiene la política de puertas abiertas, lo cual posibilita que las personas expresen sus opiniones abiertamente, permitiendo una excelente convivencia. Se realizan reuniones periódicas, pero no se deja constancia de ello, imposibilitando el seguimiento de los compromisos asignados.

Al analizar el factor de seguridad industrial, se evidenció que la empresa suministra los elementos adecuados al personal de acuerdo a su labor. Así mismo, cada persona es responsable de su propia seguridad y la empresa cuenta con Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. Finalmente, la empresa no cuenta con un mecanismo estructurado que permita evaluar el aporte del personal al logro de la meta de la organización.

**5.3.5. Finanzas (Análisis financiero).** El análisis financiero para SCS net Ltda, se llevó a cabo con dos metodologías diferentes utilizando indicadores financieros para evaluar con cifras reales a la empresa y realizando una auditoria a lo que el departamento de finanzas debe considerar para tener un normal funcionamiento



**5.3.5.1. Actividad de la empresa.** SCS net Ltda., es una empresa comercializadora para la industria de Petróleo y Gas, perteneciente al sector de Maquinaria y Equipo; por lo tanto su actividad se centra en la compra-venta de repuestos, accesorios, equipos, etc. No se produce ningún tipo de adquisición de materia prima para la transformación de producto alguno, no son productos perecederos y no requieren condiciones especiales de almacenamiento o transporte.

El número de proveedores actual de SCS net es de seis (6), de los cuales tres (3) son a nivel nacional, situados en Bogotá, Bucaramanga y Barrancabermeja, facilitando así, el uso de transporte terrestre; la forma de pago es crédito y los plazos establecidos dependen del proveedor, pero estos se sitúan entre 30 a 45 días. A nivel Internacional, la empresa cuenta con tres (3) proveedores situados en Estados Unidos, requiriendo para el envío de mercancía transporte aéreo. La forma de pago es anticipo 100% y en moneda extranjera (dólar), asumiendo la empresa los gastos y las comisiones financieras para este tipo de transacciones, así como la importación de la mercancía DDP Bucaramanga. (Ver Tabla 10 Listado de proveedores SCS net Ltda.)

**Tabla 18.** Listado de proveedores SCS net Ltda.

<b>Proveedor</b>	<b>Origen</b>	<b>Forma de pago</b>
Aesseal Colombia S.A.	Bogotá, Colombia	Crédito 30 días
Multinsa S.A.	Barrancabermeja,	Crédito 30 días
Industrias Lavco	Floridablanca, Colombia	Crédito 30 días
Arrow Engine Co.	Tulsa, Estados Unidos	Anticipo 100%
Kiene Diesel Accessories	Chicago, Estados Unidos	Anticipo 100%
Commtest Inc.	Houston, Estados Unidos	Anticipo 100%

Fuente: Autor del Proyecto

Los clientes actuales de la compañía están ubicados a nivel nacional para lo cual se utilizan canales de comercialización de forma directa. SCS net Ltda., tiene políticas de pago para sus clientes de crédito a 30 días. Por medio de una adecuada gestión de ventas, los productos llegan a satisfacer la demanda de las empresas petroleras con actividades de exploración o extracción, o empresas de servicios petroleros.

**5.3.5.2. Tamaño de la empresa.** SCS net Ltda., es considerada, según el activo reportado en el último balance de resultados presentado para este trabajo, como una empresa pequeña al tener activos de \$ 375.733.524,20 (Ver anexo C Balance general SCS net 2006-2007); equivalentes a 866 salarios mínimos mensuales legales vigentes año 2007 (\$ 433.700 pesos).

**5.3.5.3. Representación de los activos.** SCS net Ltda., por ser una empresa comercializadora, para el año 2007 tiene el 96% de su inversión en activos relacionados directamente con la operación del negocio, es decir, sus activos operacionales a saber: (Ver Tabla 11 Distribución del activo de SCS net Ltda)

**Tabla 19.** Distribución del activo de SCS net Ltda.

<b>Rubros del activo año 2007</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 225.485.520,21	60,00%
Inventarios	\$ 72.187.667,08	19,21%
Propiedades planta y equipo	\$ 62.982.099,07	16,79%
<b>Total</b>	<b>\$ 360.655.286,36</b>	<b>96%</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Los demás activos de la empresa, que no tiene una relación directa con la actividad del negocio, representan solamente el 4%, lo que concluye que los activos están adecuadamente distribuidos teniendo en cuenta el tipo de empresa.

**5.3.5.4. Incidencia de los activos diferidos.** Los activos diferidos de SCS net Ltda para el año 2007 representan sólo el 1,28% del total de los activos, lo cual es un valor ideal al no ser representativo.

**5.3.5.5. Relación deuda/patrimonio.** La relación deuda/patrimonio año 2007, teniendo en cuenta que el patrimonio de \$ 199.481.178,57 es superior al pasivo de \$ 176.252.345,63; es del 13,18%, es decir, que es el número de veces que el pasivo está superando al patrimonio. Es preciso que se tomen medidas para reducir el pasivo.

**5.3.5.6. Composición del patrimonio.** El patrimonio de SCS net Ltda., para el año 2007 está concentrado en los últimos renglones, que son los más volátiles, de tal forma que aunque el patrimonio para el año 2007 sea de \$199.481.178,57 la empresa corre un gran riesgo al concentrar la mayoría en la utilidad del ejercicio. Es necesaria y obligatoria, según estatutos realizar la reserva legal.

**5.3.5.7. Composición de la deuda.** La empresa reporta un riesgo significativo ya que tiene concentrado el 51% de sus pasivos en proveedores y el 23% en cuentas por pagar. Estos rubros generan intereses y una alta exigencia por parte de los acreedores, los cuales pueden paralizar el suministro hasta que el pasivo disminuya, afectando así el normal desarrollo del negocio (Ver tabla 14 Rubros del pasivo año 2007).

**Tabla 20.** Rubros del pasivo año 2007

Rubro del pasivo año	%
Proveedores	53,00
Cuentas por pagar	25,00
Impuestos por pagar	17,00
Obligaciones laborales	4,00
Pasivos estimados	1,00
Total	100,0

Fuente: Autor del Proyecto

**5.3.5.8. Evolución de la deuda bancaria y los gastos financieros.** SCS net Ltda., no posee deuda bancaria con ninguna entidad. Si se requiere flujo de efectivo se recurre a los socios de la empresa.

**5.3.5.9. Volumen y crecimiento de las ventas.** Para SCS net Ltda., empresa con sólo dos años en el mercado, sus ventas durante el 2007 de \$ 355.791.116,93 no son mayores a sus activos de \$ 375.733.524,20 y no cumple la relación 2 a 1, puesto que aun se está buscando su punto de equilibrio. Se ve un incremento favorable en el nivel de ingresos de un año a otro del 45%, y un incremento del activo del 188,49%.

**5.3.5.10. Valor y crecimiento de la utilidad operacional.** En el año 2007 SCS net Ltda., presenta una utilidad operacional satisfactoria, ya que esta representa el 10,75% de las ventas. Cumpliendo con lo establecido a un comportamiento normal para una empresa comercializadora.

#### **5.3.5.11. Análisis de razones o indicadores financieros**

##### **5.3.5.11.1. Indicadores de liquidez**

a) **Razón Corriente:** Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando<sup>48</sup>.

$$\text{Razón corriente año 2007} = \frac{259.827.044,10}{136.921.402,80} = 1,90$$

$$\text{Razón corriente año 2006} = \frac{81.321.871,28}{84.473.023,00} = 0,97$$

---

<sup>48</sup> LEON, Valdés Cesar. Razones de liquidez II: Razón corriente. [online]. 2007 [citado 6 enero 2008]. Disponible en Internet: [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6\\_2.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_2.htm)

SCS net Ltda., tiene una razón corriente de 1,90 a 1 en el año 2007, y de 0,97 a 1 en el año 2006, es decir, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$ 1,90 (año 2007) y \$ 0,97 (año 2006) para respaldar esa obligación. Este indicador va en aumento, lo que expresa que a medida que la empresa va adquiriendo experiencia y mejora su gestión comercial tiene mayor valor en sus cuentas por cobrar para cancelar sus obligaciones corrientes de inmediato.

**b) Capital neto de trabajo:** Aunque este resultado no es propiamente un indicador, pues no se expresa como una razón, complementa la interpretación de la "razón corriente" al expresar en pesos lo que este representa como una relación.

$$\text{CNT (en 31 de diciembre año 2007)} = 259.827.044,10 - 136.921.402,00 \\ = 122.905.641,30$$

$$\text{CNT (en 31 de diciembre año 2006)} = 81.321.871,28 - 84.473.023,00 = (3.151.151,72)$$

Al finalizar el año 2006, la empresa tenía (\$ 3.151.151,72) y al finalizar el año 2007 \$ 122.905.641,30 de su activo corriente financiados con recursos de largo plazo. Esto quiere decir, que en el año 2007 tenía aproximadamente la mitad de sus activos corrientes financiados con pasivos corrientes y el resto con recurso a largo plazo, siendo este último el que corresponde al CNT. En el año 2006 presenta un CNT negativo, lo cual indica que este era insuficiente para poder tener un manejo de liquidez adecuado.

**c) Prueba ácida:** Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo

(caja y bancos) más inversiones temporales (Cdt's y otros valores de realización inmediata), denominadas hoy día "equivalentes de efectivo", y más "cuentas por cobrar"<sup>49</sup>.

$$\text{Prueba ácida año 2007} = \frac{259.827.044,10 - 72.187.667,08}{136.921.402,80} = 1,37$$

$$\text{Prueba ácida año 2006} = \frac{81.321.871,28 - 11.600.131,00}{84.473.023,00} = 0,82$$

Por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta para su cancelación en el 2006 con 82.54 centavos, y en el 2007 con \$1,37 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Esto establece qué pasaría si se interrumpiera súbitamente las ventas y se tuviera que cancelar todos los pasivos corrientes, es decir, sin que se cuenten con futuros flujos de fondos de la compañía. En las empresas comerciales como SCS net Ltda., los inventarios son el rubro más importante de su inversión, razón por la cual no tenerlos en cuenta significa una gran disminución de su activo corriente. Dado que su mayor inversión es de corto plazo, el mayor porcentaje de financiación es también a través de pasivos corrientes. Para una empresa comercial, una prueba ácida de 0,5 a 1 puede considerarse satisfactoria.

#### 5.3.5.11.2. Indicadores de actividad

**a) Rotación de cartera:** Establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado. Normalmente, el factor "ventas" debería corresponder a las ventas a crédito, pero como este valor no se encuentra siempre disponible, se acepta tomar las ventas totales de la compañía, sin importar si han sido de contado o a crédito.

---

<sup>49</sup> LEON, Valdés Cesar. Razones de liquidez II: Prueba ácida. [online]. 2007 [citado 6 enero 2008]. Disponible en Internet: [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6\\_3.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_3.htm)

$$\text{Rotación de cartera para año 2007} = \frac{355.791.116,60}{\left(\frac{43.305.538,00 + 117.391.787,15}{2}\right)} = 4,43 \text{ veces}$$

Las cuentas por cobrar de SCS net Ltda., giraron 4,43 veces en el año 2007, es decir, que la cantidad de \$ 80.348.662,55 se convirtió a efectivo 4,43 veces durante dicho periodo. La cifra de ventas tomada corresponde al total de las ventas netas, ya que la mayoría de las ventas son a crédito.

- **Periodo promedio de cobro:** Una vez conocido el número de veces de rotación de las cuentas por cobrar se puede calcular los días que se requieren para recaudar las cuentas y documentos por cobrar a clientes.

$$\text{Periodo promedio de cobro año 2007} = \frac{365 \text{ días}}{4,43} = 82 \text{ días}$$

En promedio, SCS net Ltda., tarda 82 días en recuperar la cartera a 31 de diciembre de 2006. Esto se debe a los atrasos de los pagos de los clientes principales, ya que la política de ventas a crédito establece un plazo de 30 días.

**b) Rotación de inventarios para empresas comerciales:** para este tipo de empresas, las cuales compran y venden mercancías, sin someterlas a ningún proceso de manufactura, el cálculo de la rotación del inventario es de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventario de mercancías} = \frac{86.401.212,83}{\left(\frac{11.600.131,00 + 72.187.667,08}{2}\right)} = 2,06 \text{ veces}$$

El inventario de mercancías de SCS net Ltda., rota 2,06 veces en el año; o el inventario se convierte 2,06 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar.

**c) Ciclo de efectivo:**

$$\text{Ciclo de efectivo (días)} = 82 + 177,18 - 231,75 = 27,43 \text{ días}$$

Lo anterior indica que transcurren 27,43 días entre el momento en que se aporta \$1 de recursos costosos (no financiado por proveedores) a las compras y el momento en que se vuelve a recuperar el mismo dinero. Es decir, que la empresa tiene que financiar con recurso costoso 27,43 días de su ciclo comercial mientras que a los proveedores se les paga cada 231,75 días, incumpliendo los plazos pactados (Ver tabla 18 Listado de proveedores SCS net Ltda).

**d) Rotación de los activos fijos:**

$$\text{Rotación de activos fijos año 2007} = \frac{355.791.116,93}{62.982.099,07} = 5,64 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de activos fijos año 2006} = \frac{244.805.925,00}{34.727.072,00} = 7,04 \text{ veces}$$

Los activos fijos rotaron 7,04 veces en 2006 y 5,64 veces en 2007. Esto quiere decir, que las ventas fueron superiores en estos dos años a los activos fijos, esto es, que por cada peso vendido, se generó \$ 7,05 en ventas en 2006 y \$ 5,64 en 2007.

**e) Rotación de activos operacionales:**

$$\text{Rotación de activos operacionales año 2007} = \frac{355.791.116,60}{376.793.632,10} = 0,94 \text{ veces}$$



$$\text{Rotación de activos operacionales año 2006} = \frac{244.805.925,00}{131.456.601,30} = 1,86 \text{ veces}$$

Los activos operacionales rotaron 1,86 veces en 2006 y 0,94 veces en 2007, es decir, que por cada \$1 invertido en activo operacional generó \$ 18,62 de ventas en 2006 y 94 centavos en 2007.

**f) Rotación de los activos totales**

$$\text{Rotación de activos totales año 2007} = \frac{355.791.116,60}{381.624.280,20} = 0,93 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de los activos totales año 2006} = \frac{244.805.925,00}{136.132.861,20} = 1,80 \text{ veces}$$

Los activos totales de SCS net Ltda., rotaron 1,80 veces en 2006 y 0,93 veces en 2007. Es decir, cada \$ 1 invertido en activos totales, generó ventas por \$ 1,80 en 2006 y \$ 0,93 centavos en 2007.

**g) Rotación de proveedores**

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\left( \frac{66.618.978,00 + 43.101.672,76}{2} \right) \times 365}{86.401.212,83} = 231,75 \text{ días}$$

Durante el año 2007, SCS net pagó cuentas a sus proveedores en promedio cada 231,75 días, sin tener en cuenta los plazos máximos de pago establecidos por los proveedores. Teniendo en cuenta que los clientes pagan cada 82 días y la rotación de inventario es cada 177,18 días (Ventas bajo pedido generan baja rotación de inventario). Sin embargo,

más allá de indicar un alto poder de negociación con los proveedores, no se puede desconocer en algunas oportunidades la falta de capacidad de pago.

### 5.3.5.11.3. Indicadores de rentabilidad

#### a) Margen bruto (de utilidad)

$$\text{Margen Bruto de utilidad año 2007} = \frac{269.389.903,80}{355.791.116,60} = 0,7572 = 76\%$$

$$\text{Margen Bruto de utilidad año 2006} = \frac{149.889.462,00}{244.805.925,00} = 0,6123 = 61\%$$

Las ventas de la empresa generaron un 61% de utilidad bruta en el 2006 y un 76% en el 2007. Es decir, cada \$1 vendido en 2006 se generó 61 centavos y cada \$1 vendido en el 2007 generó 76 centavos de utilidad bruta.

#### b) Margen operacional (de utilidad)

$$\text{Margen operacional de utilidad año 2007} = \frac{145.597.379,70}{355.791.116,60} = 0,4092 = 41\%$$

$$\text{Margen operacional de utilidad año 2006} = \frac{29.202.495,00}{244.805.925,00} = 0,1193 = 12\%$$

La utilidad operacional corresponde a un 12% de las ventas netas en el año 2006 y a un 41% en el año 2007. Esto quiere decir, que por cada \$1 vendido en el año 2006 se reportaron 12 centavos de utilidad operacional, y en el año 2007, 41 centavos. Esto puede

indicar que el negocio ha sido rentable por sí mismo, sin tener en cuenta la forma como ha sido financiado.

**c) Margen neto de utilidad:**

$$\text{Margen neto de utilidad año 2007} = \frac{142.404.938,34}{355.791.116,60} = 0,40 = 40\%$$

$$\text{Margen neto de utilidad año 2006} = \frac{23.898.562,28}{244.805.925,00} = 0,0976 = 9,76\%$$

La utilidad neta correspondió a un 9,76% de las ventas en el año 2006 y a un 40% en el año 2007. Es decir, que cada \$1 vendido generó 9,76 centavos en el 2006 y 40 centavos en el 2007. Este margen está influido por los gastos operacionales y el costo de ventas.

**d) Rendimiento del patrimonio (ROA)**

$$\text{ROA año 2007} = \frac{142.404.938,34}{199.481.178,57} = 0,7139 = 71,39\%$$

$$\text{ROA año 2006} = \frac{23.898.562,28}{33.898.562,28} = 0,7050 = 70,50\%$$

Las utilidades netas correspondieron al 70,50% del patrimonio en el año 2006 y al 71,39% en el año 2007. Es decir, que los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 70,50 y 71,39% en los dos años analizados. El patrimonio utilizado en este cálculo corresponde al neto tangible, ya que no se presentan valorizaciones en los estados financieros de la empresa. El rendimiento del patrimonio no refleja con exactitud la rentabilidad percibida por los socios, ya que por decisión de los mismos no se reparte el 100% de la utilidad.

**e) Rendimiento del activo total (ROE)**

$$ROE \text{ año } 2007 = \frac{142.404.938,34}{381.624.280,20} = 0,3836 = 38,36\%$$

$$ROE \text{ año } 2006 = \frac{23.898.562,28}{136.132.861,20} = 0,1756 = 17,56\%$$

La utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 17,56% en el 2006 y al 38,36% en el 2007. Es decir, que cada \$1 invertido en activo total generó 17,56 centavos de utilidad neta en el 2006 y 38,86 centavos en el 2007. Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea deuda o patrimonio.

**f) EBITDA**

$$EBITDA \text{ año } 2007 = 145.597.379,90 + 0 + 154.388 = 145.751.767$$

la empresa cuenta con una utilidad operativa de caja de \$ 145.751.767, sin tener en cuenta aspectos tributarios, amortizaciones, intereses y depreciaciones.

**5.3.5.11.4. Indicadores de endeudamiento**

**a) Nivel de endeudamiento**

$$Nivel \text{ de endeudamiento año } 2007 = \frac{176.252.345,63}{375.733.524,20} = 0,45 = 45\%$$

$$Nivel \text{ de endeudamiento año } 2006 = \frac{96.343.543,00}{130.242.105,28} = 0,74 = 74\%$$

Por cada peso que la empresa tenga invertido en activos, 74 centavos (año 2006) ó 45 centavos (año 2007) han sido financiados por acreedores. En otras palabras, los acreedores son dueños del 74% o del 45% de la compañía, según los años analizados. Con la adopción de los ajuste por inflación el nivel de endeudamiento ha descendido de manera gradual y se considera elevado cualquier porcentaje que pase del 70% como en el caso del indicador para el 2006.

**b) Endeudamiento financiero.** SCS net Ltda. No presenta obligaciones financieras. Por lo tanto el nivel de endeudamiento financiero para los años 2006 y 2007 es cero.

**c) Impacto de la carga financiera**

$$\text{Impacto de la carga financiera año 2007} = \frac{2.219.021,63}{355.791.116,60} = 0,0062 = 0,62\%$$

$$\text{Impacto de la carga financiera año 2006} = \frac{3.960.553,92}{244.805.925,00} = 0,0162 = 1,62\%$$

Los gastos financieros (transferencias internacionales, movimiento de cuentas bancarias etc.) representan el 1,62% de las ventas en el 2006 y el 0,62% en el 2007. Es decir, del producto de las ventas hay que destinar entre el 1,62 y 0,62% cada año para pagar gastos financieros. Este indicador es satisfactorio ya que presenta disminución en el 2007 y no supera la tendencia en este tipo de empresas con un máximo de 3 ó 4%, dependiendo de la utilidad operacional.

**d) Cobertura de intereses**

$$\text{Cobertura de intereses año 2007} = \frac{145.597.379,70}{2.219.021,63} = 65,61 \text{ veces}$$

$$\text{Cobertura de intereses año 2006} = \frac{29.202.495}{3.960.553,92} = 7,37 \text{ veces}$$

La empresa generó una utilidad operacional 7,37 veces (año 2006) y 65,61 veces (año 2007) superior a los intereses pagados. Es decir, que la empresa dispone de una capacidad en cuanto a utilidad suficiente para pagar unos intereses superiores a los actuales.

**e) Concentración del endeudamiento en el corto plazo**

$$\text{Concentración del endeudamiento C.P. año 2007} = \frac{136.921.402,80}{176.252.345,63} = 0,7768 = 77,68\%$$

$$\text{Concentración del endeudamiento C.P. año 2006} = \frac{84.473.023,00}{96.343.543,00} = 0,8768 = 87,68\%$$

Por cada \$1 de deuda que la empresa tiene con terceros 87,68 centavos (año 2006) y 77,68 centavos (año 2007) tienen vencimiento corriente. O, el 87,68% en el año 2006 y el 77,68% en el 2007 de los pasivos con terceros tienen vencimiento en menos de un año. Estos niveles son comunes de las empresas comerciales que tienden a concentrar buena parte de su deuda en el corto plazo, debido a que su inversión suele estar concentrada en activos corrientes como mercancías.

**f) Indicadores de *Leverage* o Apalancamiento**

$$\text{Leverage total año 2007} = \frac{176.252.345,63}{199.481.178,57} = 0,8836$$

$$\text{Leverage total año 2006} = \frac{96.343.543,00}{33.898.562,28} = 2,84$$

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa. Por cada peso de patrimonio se tienen deudas por \$ 2,84 en el 2006 y 88,36 centavos en el 2007. También se puede expresar que cada \$100 de los dueños está comprometido \$ 284 y \$ 88,36 según corresponde. Esto no debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen para la empresa un compromiso. Si la empresa está en marcha solo serán exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos provenientes del giro normal del negocio.

$$\text{Leverage a corto plazo año 2007} = \frac{136.921.402,80}{199.481.178,57} = 0,8664$$

$$\text{Leverage a corto plazo año 2006} = \frac{84.473.023,00}{33.898.562,28} = 2,49$$

Por cada peso del patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por \$249 en 2006 y 68,64 centavos en 2007, es decir, que cada \$100 de los dueños está comprometido a corto plazo en \$249 y \$ 68,64 con respecto a los años analizados.

El *Leverage* financiero total para SCS net Ltda., es cero, ya que no se presentan obligaciones financieras en los años 2006 y 2007.

Tomando los valores de los indicadores para el año 2007, se puede decir que SCS net Ltda., tiene una razón corriente aceptable de 1,90, lo cual indica que por cada peso que debe la empresa a corto plazo tiene \$ 1,90 en activos corrientes para atender los compromisos con los proveedores. Aunque hay una diferencia entre el activo y el pasivo corriente de aproximadamente la mitad, las deudas a corto plazo pueden cubrirse sin contratiempo. Al observar la composición del activo corriente las cuentas por cobrar representan el 68,27% y los inventarios el 27,78% del total, siendo estos los rubros más

significativos. Con cuentas por cobrar que se recuperan cada 82,39 días y los inventarios que rotan cada 177,18 días, el periodo total de conversión a efectivo de estos rubros sería de 259,57 días (9 meses), lo cual no se considera aceptable para una empresa comercializadora, a pesar de tener políticas que exigen el cobro de cartera cada 30 días. Esto puede estar generando un problema de liquidez, ya que de igual manera no se puede cumplir con proveedores, los cuales se extienden el doble de tiempo.

Al no tener obligaciones financieras con bancos, SCS net Ltda., tiene un nivel de endeudamiento del 45% beneficiando así, la utilidad neta y el margen neto de utilidad. De igual manera, el impacto de la carga financiera producto de movimiento de cuentas bancarias y transferencias internacionales para compras sólo afecta el 0,62% de lo producido. Además, puede cubrir 65,61 veces gastos financieros, producto de igual forma de la ausencia de este tipo de obligaciones con la banca.

**5.3.5.12. Análisis del área financiera general.** Comprende la serie de actividades y decisiones gerenciales encaminadas a maximizar el valor del negocio, a hacerlo más rentable y menos costoso. Los factores que se evaluaron son:

- **Presupuesto:** Visto, analizado y estudiado no como una simple relación de gastos, sino como la identificación de las áreas y rubros donde la empresa debe invertir.
- **Estados financieros:** Informes económicos que muestran a tiempo la marcha de la empresa y sirven de brújula para la toma de decisiones que mejoran la marcha de la empresa.
- **Controles financieros:** Existencia de herramientas de control y ajuste para las diferentes actividades que desarrolla la empresa, de tal modo que el comportamiento corporativo siga un cauce normal.
- **Estructura de precios:** Conocimiento que posee la empresa para fijar racionalmente los precios de venta, basados en los costos reales y la política de utilidad establecida.



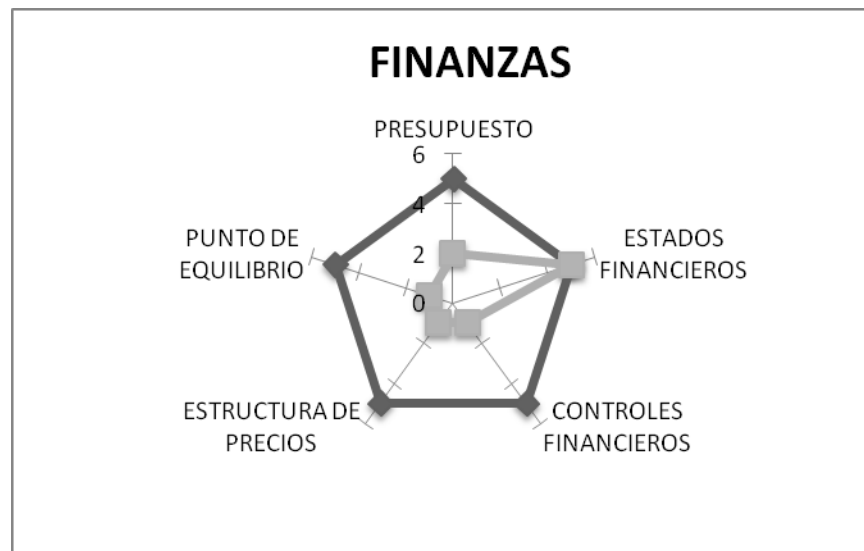
- **Punto de equilibrio:** Conocimiento por parte de la empresa del momento en que los ingresos cubren los gastos y se empieza a generar utilidades. Manejo de relaciones económicas y toma de decisiones de mejora.

**Tabla 21.** Elementos del área financiera

ELEMENTO	META	CAL
Presupuesto	5,0	2,0
Estados financieros	5,0	5,0
Controles financieros	5,0	1,0
Estructura de precios	5,0	1,0
Punto de equilibrio	5,0	1,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>2,0</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 13.** Diagrama radar del área financiera



Fuente: Autor del Proyecto

El manejo financiero es clave en el crecimiento y proyección de toda empresa, ya que dependiendo de una buena administración de los recursos se podrán ejecutar los planes y desarrollar las estrategias contempladas para las diferentes áreas de la organización.

Del análisis financiero efectuado a SCS se puede apreciar que con miras a lograr crecimiento se ha establecido un presupuesto general para sus ingresos y gastos, sin embargo, este no es monitoreado frente a lo ejecutado o realmente causado, lo cual produce que no se conozca si los gastos estuvieron acorde con lo planificado o si se invirtió más en otros rubros que no ameritaban.

Los estados financieros que se elaboran son el estado de resultados y el balance general, los cuales son entregados dentro de los primeros días del mes para su respectivo análisis.

**5.3.6. Mercadeo y ventas.** Son las actividades dirigidas a satisfacer necesidades, carencias y expectativas de un mercado a través de un proceso de intercambio. Si la organización concibe que su misión es satisfacer a un grupo determinado de clientes, debe reconocer que el punto de partida es una buena investigación de mercados nacional o internacional para ofrecer el producto ajustado a esas necesidades. Los aspectos evaluados en esta área fueron los siguientes:

- **Mercado:** El área dentro de la cual vendedores y compradores de un bien o servicio mantienen estrechas relaciones comerciales. El lugar en el que asisten las fuerzas de oferta y demanda.
- **Satisfacción:** Identificación de los gustos y necesidades de un mercado con el fin de satisfacerlos con el producto o servicio de la empresa.
- **Servicio:** Atención prestada a los momentos de verdad, es decir, aquellos en los que existe contacto de una persona o cosa de la empresa con alguna persona o cosa del medio exterior.
- **Producto:** Con el cual la imagen de la empresa se posiciona de tal forma que ocupa un lugar distinto en la mente del cliente objetivo.
- **Mercadeo:** Técnicas con las que la empresa afronta el mercado, pasando de la reactividad pura a la pro actividad efectiva y rentable. Se analiza el mercado (quién), el producto (qué) y la logística con la que se ofrece (cómo).

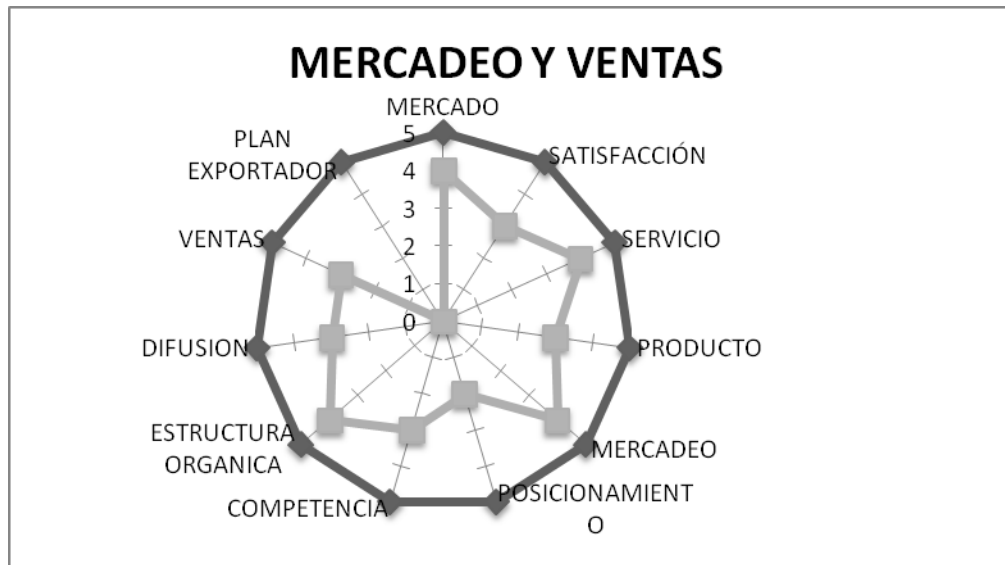
- **Posicionamiento:** Lugar que ocupa la empresa por sus productos y servicios en el mercado.
- **Competencia:** Identificación y conocimiento de la competencia directa e indirecta y la forma como inciden en las decisiones gerenciales.
- **Estructura orgánica:** Apoyo logístico a la labor de ventas y mercadeo, para el logro de los objetivos trazados.
- **Difusión:** Utilización racional de los medios virtuales para difundir la buena imagen de la empresa al mundo, sus productos y servicios y todas aquellas que la puedan favorecer frente a la competencia.
- **Ventas:** Existencia como área estratégica con objetivos conocidos y medidos.
- **Plan Exportador:** Herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar bienes o servicios por sí mismo, analizando su potencial exportador y las bondades de su producto. No importa si la empresa es exportadora. Si no exporta no aplica (N/A).

**Tabla 22.** Elementos de Mercadeo y Ventas

<b>ELEMENTO</b>	<b>META</b>	<b>CAL</b>
Mercado	5,0	4,0
Satisfacción	5,0	3,0
Servicio	5,0	4,0
Producto	5,0	3,0
Mercadeo	5,0	4,0
Posicionamiento	5,0	2,0
Competencia	5,0	3,0
Estructura orgánica	5,0	4,0
Difusión	5,0	3,0
Ventas	5,0	3,0
Plan Exportador	5,0	N/A
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>3,5</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 14.** Diagrama radar de Mercadeo y Ventas



Fuente: Autor del Proyecto

Respecto al conocimiento del mercado, la organización conoce su nicho, pero desconoce las oportunidades que el sector le ofrece. En ocasiones se sondea el mercado vía telefónica para conocer la conformidad con los productos y a nivel general con la empresa. En cuanto al nivel de servicio prestado, se observa que la mayor preocupación de la empresa es la satisfacción del cliente y para lograrlo ha identificado los puntos en los cuales el cliente espera mayor acompañamiento.

Al comparar los productos con los de la competencia se evidencia que es un poco más costoso. A pesar de ello, se ofrecen productos que se diferencian por su calidad técnica, dado el tipo de clientes y el tipo de industria que atiende. Por otra parte, la empresa no ha definido una estrategia de mercadeo global que le permita ingresar de una forma más ágil al mercado y a sus clientes potenciales, pero de una u otra forma ha adelantado acciones siguiendo el modelo clásico del mercadeo, las cuatro (4) P. En cuanto al nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado, hasta el momento se evidencia la creación del portafolio de clientes. De la competencia se conoce las principales empresas que atienden el sector, pero esta información no se utiliza para la toma de decisiones. Se ha empleado la técnica del cliente fantasma para conocer el nivel de precios que ofrecen los

competidores a fin de determinar si los ofrecidos por la empresa están en el promedio o por encima.

Respecto de la estructura orgánica, se ha dispuesto para el área comercial personal profesional de manera que los asesores técnicos están preparados para resolver cualquier inquietud del cliente y seleccionar de manera adecuada los productos según las aplicaciones. En cuanto a la difusión, la empresa no cuenta con una página Web. Esta se ha dimensionado como una herramienta que permita una comunicación efectiva con el cliente de manera que se convierta en una pieza fundamental de la gestión de mercadeo, la cual está en desarrollo.

En cuanto a las ventas, en esta área la empresa ha dispuesto metas generales, la cual no está discriminada por línea de productos. Existen lineamientos comerciales donde se especifican las líneas de ventas y las comisiones por rango de valores facturados por vendedor. No existe presupuesto de ventas detallado por línea, lo que imposibilita que el establecimiento de objetivos puntuales en cuanto a consecución de clientes, visitas diarias, y en general la estructuración de actividades comerciales.

**5.3.7. Mejoramiento continuo.** Proceso de desarrollo y mejoramiento de actividades lento pero permanente con el fin claro de mejorar el desempeño de la organización en términos de utilidades, bajo el sentimiento claro de que si se logran de la mejor manera, todas las demás bondades se darán por añadidura. Los elementos estudiados en esta área son los siguientes:

- **Cambio:** Facilidad de adaptarse a situaciones diferentes, especialmente cuando esa diferencia implica otra forma de ver las cosas, pero también mejoramiento y provecho por el logro de incentivos claros que invitan al cambio.
- **Investigación y desarrollo:** Cultura de investigar permanentemente sobre el producto, responsabilidad asignada a personal definido y especializado.

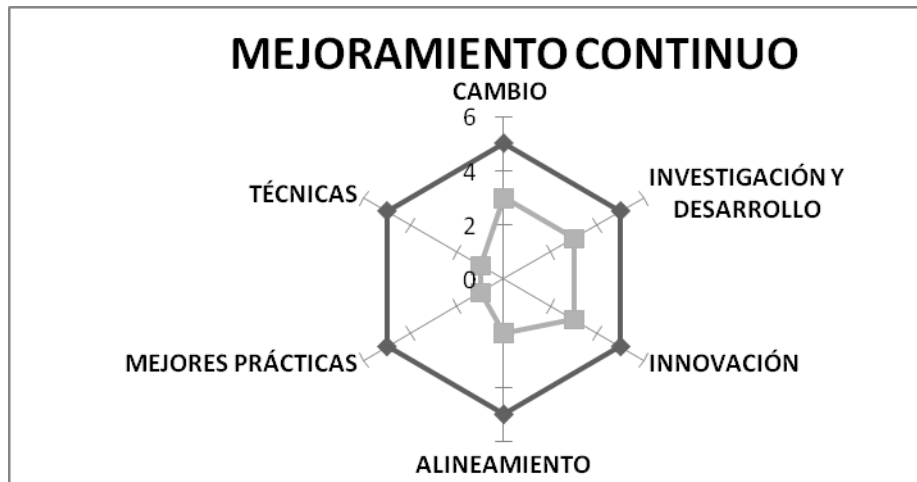
- **Innovación:** Generar cambios importantes con resultados importantes, para bien del mercado y de los resultados empresariales.
- **Alineamiento:** Conjugan los objetivos individuales con los objetivos corporativos para lograr una satisfacción plena en el trabajo.
- **Mejores prácticas:** Investigación a nivel local o internacional de otras formas de realizar las actividades para seleccionar lo mejor de cada una y aplicarlas a la empresa.
- **Técnicas de mejoramiento:** Utilización de técnicas de mejoramiento como el Kaizen, las 5S, el Muda, el JIT y la producción celular, para sólo mencionar algunas. Se valora por igual la aplicación de cualquiera de las técnicas bajo el supuesto de que implementar una ya es indicio de tomar la ruta del mejoramiento continuo.

**Tabla 23.** Elementos de Mejoramiento Continuo

<b>ELEMENTO</b>	<b>META</b>	<b>CAL</b>
Cambio	5,0	3,0
Investigación y desarrollo	5,0	3,0
Innovación	5,0	3,0
Alineamiento	5,0	2,0
Mejores prácticas	5,0	1,0
Técnicas de mejoramiento	5,0	1,0
<b>Resultado del área</b>	<b>5,0</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Autor del Proyecto

**Figura 15.** Diagrama radar de Mejoramiento Continuo



Fuente: Autor del Proyecto

A nivel interno, en SCS net se ha evidenciado mejoras en términos comerciales lo cual ha permitido abrirse más a sus clientes. La orientación al cambio es una fortaleza de la empresa, la cual está dispuesta siempre a mejorar, pero debe considerarse como un factor a planificar y no a reaccionar como se ha observado en ciertas ocasiones.

En cuanto a la investigación y desarrollo, la empresa se preocupa en identificar líneas de productos a comercializar. Por su naturaleza de intermediario no dedica esfuerzos en hacer modificaciones a los productos en pro de ofrecer un mayor rendimiento al cliente. Aun así, la empresa debe tener mayor conocimiento sobre los productos para hacer cierres de negocios más efectivos. La innovación que pueda llegar a tener la empresa está en la búsqueda de proveedores que desarrollen productos de última tecnología, de manera que pueda competir más por servicio que por precio, ya que este es relevante a la hora de ofrecer un plus o valor adicional que favorece la operación del cliente.

Dado que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos y políticas a nivel macro, no es posible la alineación del personal frente a estos elementos, lo que provoca que cada uno se oriente a objetivos particulares y no de toda la organización. Las mejores prácticas de otras empresas en diferentes industrias no se tienen como modelo para implementar o

adaptar por desconocimiento para aplicar estos. Es importante elaborar técnicas de mejoramiento en las cuales se puedan establecer mejoras administrativas y motivar al personal, así como la estructuración de la mejora como un ciclo para establecer puntos de comparación en función de los logros que se vayan alcanzando.

**5.3.8. Análisis interno general.** Como resultado de la auditoría interna, cada área estudiada arrojó un promedio (ver tabla 18 Elementos de la organización en general), el cual es producto del análisis de los factores o elementos que componen cada una. Con base a estos promedios se obtuvo una calificación general de la organización de 2,8. (Ver tabla 30). Esto refleja una empresa que tiene una orientación hacia obtener participación en el mercado y capturar clientes. En la cadena de valor se destaca el avance en la logística, la distribución de la oficina y la identificación de las necesidades del cliente.

En el área gerencial, de finanzas y mejoramiento continuo, deben realizarse acciones que permitan lograr un adecuado desempeño ya que son áreas fundamentales para el sostenimiento y correcto funcionamiento de la organización. Es prioritaria la planeación estratégica para definir un rumbo más claro de la organización y así apoyar a los clientes en la labor de compras de una manera más organizada y efectiva, ya que sin una estrategia global de crecimiento, los demás factores podrían desarrollarse por separado sin lograr un trabajo organizacional en conjunto.

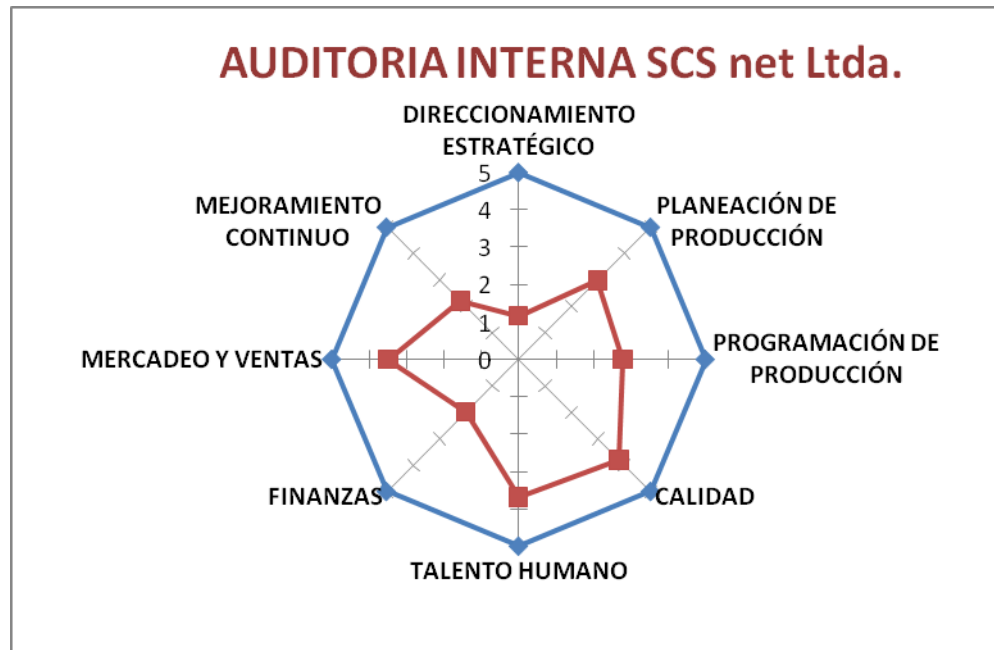
**Tabla 24.** Elementos de la organización en general

<b>ELEMENTO</b>	<b>META</b>	<b>CAL</b>
Área gerencial	5,0	1,2
Cadena de valor-planeación	5,0	3,0
Cadena de valor-programación	5,0	2,8
Calidad	5,0	3,8
Talento humano	5,0	3,7
Finanzas	5,0	2,0
Mercadeo y ventas	5,0	3,5
Mejoramiento continuo	5,0	2,2
<b>Resultado general de</b>	<b>5,0</b>	<b>2,8</b>

Fuente: Autor del Proyecto



Figura 16. Diagrama radar general de SCS net Ltda.



Fuente: Autor del Proyecto

**5.3.8.1. Matriz de factores internos.** Esta matriz evalúa factores internos cruciales para el normal desempeño de las actividades de la organización. (Ver tabla 19 Matriz de evaluación de factores internos)

**Tabla 25.** Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Directrices de comportamiento fijas	0,10	3	0,3
Instalaciones adecuadas	0,02	4	0,08
Control económico interno en suministros	0,05	3	0,15
Cultura empresarial que beneficia al cliente	0,05	3	0,15
Filosofía de calidad implementada	0,03	2	0,06
Responsabilidad en seguridad industrial	0,03	3	0,09
Clima laboral	0,02	4	0,08
Informes económicos a tiempo	0,05	4	0,20
Mercado definido	0,10	3	0,30
Atención prestada a momentos de verdad	0,10	2	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			

Claridad en objetivos internos	0,10	2	0,20
Carga laboral	0,05	1	0,05
Programación de actividades	0,03	1	0,03
Certificación ISO 9000	0,07	2	0,14
Definición de objetivos sobre el personal	0,03	2	0,06
Estructura de precios	0,05	2	0,10
Participación en el mercado	0,10	2	0,10
Adopción de mejores prácticas	0,02	3	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Las ponderaciones y calificaciones de esta matriz fueron establecidas por el equipo directivo de la empresa conformado por sus 4 socios, según su experiencia y conocimiento en el sector.

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

### 6.1. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES

**6.1.1. Etapa de los insumos.** La información obtenida de las matrices EFE, la matriz de perfil competitivo y el análisis interno en general proporcionan los insumos básicos para las matrices de adecuación y de decisión que se realizarán más adelante. En la información obtenida anteriormente se evidenció, que SCS net a pesar de ser una empresa joven, tiene una fortaleza en sus marcas.

**6.1.2. Etapa de la adecuación.** En esta etapa se trabajó con la matriz DOFA, definiendo estrategias según sus debilidades y amenazas para ser contrarrestadas con las oportunidades y fortalezas de la empresa.

**6.1.2.1. Matriz DOFA.** Esta matriz se desarrolló teniendo en cuenta la información de la etapa de insumos. Aquí se puede observar un primer ajuste de las estrategias a formular. (Ver tabla 20 Matriz DOFA)

Como resultado de esta matriz, se crearon cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (F.O.), estrategias de debilidades y oportunidades (D.O.), estrategias de fortalezas y amenazas (F.A.) y estrategias de debilidades y amenazas (D.A.). Con este ejercicio se establecieron alternativas de estrategias posibles, sin seleccionar ni determinar aún cual de todas puede utilizarse.

**Tabla 26. Matriz DOFA.**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directrices de comportamiento fijas</li> <li>2. Aseguramiento y control de suministros</li> <li>3. Personal capacitado y motivado</li> <li>4. Marcas con Good Will</li> <li>5. Trabajo en equipo</li> <li>6. Respaldo económico</li> <li>7. Precios competitivos</li> <li>8. Servicio post venta ofrecido</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación ISO 9001</li> <li>2. Planificación a mediano-largo plazo</li> <li>3. Cultura de seguimiento a ofertas</li> <li>4. Empresa joven en el mercado</li> <li>5. Mercadeo básico</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto Gasoducto Colombia-Venezuela</li> <li>2. ANH asigna 16 nuevos contratos</li> <li>3. Gobierno abre licitación de 13 áreas de exploración</li> <li>4. Convenio para crear Clúster del petróleo en Santander</li> <li>5. Generación de empresas a partir del petróleo</li> <li>6. Ecopetrol tendrá presupuesto record en 2008</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS – F.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la inversión en publicidad para hacer conocer la empresa y sus marcas. (F4, F6, F7, O4, O5, O6).</li> <li>2. Hacer presentaciones en nuevas compañías operadoras para ofrecer productos y servicios. (F1, F3, F4, F5, F8, O2, O3).</li> <li>3. Vigilancia a procesos de licitación de suministros para participar. (F2, F5, O1, O2, O6).</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS –D.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en el clúster petrolero para dar a conocer la empresa. (D4, D5, O4, O5).</li> <li>2. Fortalecer internamente la empresa para tener más oportunidades de participación en el mercado. (D1, O5, O6)</li> <li>3. Crear un sistema de información para controlar las ofertas realizadas y su retroalimentación. (D2, D3, D5, O1, O6).</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluctuación del dólar</li> <li>2. Autoabastecimiento de petróleo</li> <li>3. Economía vulnerable en 2008</li> <li>4. Contratación estatal anti ética.</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS – F.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una reserva de moneda extranjera para aprovechar las épocas de devaluación del dólar ante el peso. (F1, F2, A1, A3).</li> <li>2. Motivar entre el personal la cultura de buenas prácticas para realizar negocios éticos (F1, F3, F5, A4)</li> <li>3. Investigar otros usos de los productos para ofrecerlos a otras industrias relacionadas para aumentar su eficacia. (F3, F4, F5, A2).</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS – D.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar alianzas con proveedores para ayudar al desarrollo de sus productos orientados a otras industrias. (D2, D5, A2, A4).</li> <li>2. Fortalecer captación de clientes mediante demostraciones de productos y visitas periódicas. (D2, D3, D4, A3).</li> </ol>

Fuente: Autor del Proyecto

**6.1.2.2. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).** Para la elaboración de esta matriz se considero a toda la organización, ya que la empresa no está diversificada, ni posee unidades de negocios. Se observa un solo negocio que representa el 100% de las ventas de la empresa, y el 100% de las utilidades son para ésta. La información utilizada para la creación de esta matriz se muestra a continuación<sup>50</sup>:

<sup>50</sup> La Nota Económica. Vademécun de mercados 2008. Colombia, 2007. p.137

- Participación de SCS net en el sector en el año 2006: 0,03%
- Participación del líder del sector (Gecolsa) en el año 2006: 71,97%
- Valor total de las ventas del sector en el año 2006: \$ 888.222.000.000
- Valor total de las ventas del líder del sector (Gecolsa) en el año 2006: \$ 639.247.000.000
- Valor total de las ventas de SCS net en el año 2006: \$ 244.805.925
- Tasa de crecimiento del sector en el año 2006: 23,23%
- Tasa de crecimiento de la economía de Colombia en el año 2006: 5,2%

Con base en la información anterior, SCS net presenta una participación relativa del mercado del 0,0004 en el año 2006. La tasa de crecimiento de la industria es del 18,23%, esto se debe a que es un sector con buen dinamismo, y de igual manera la economía colombiana tuvo un crecimiento considerable en el año 2006 en comparación de otros años como el 2007 donde esta fue apenas del 4,5%<sup>51</sup> (Ver figura 18)

**Figura 17.** Matriz del Boston Consulting Group



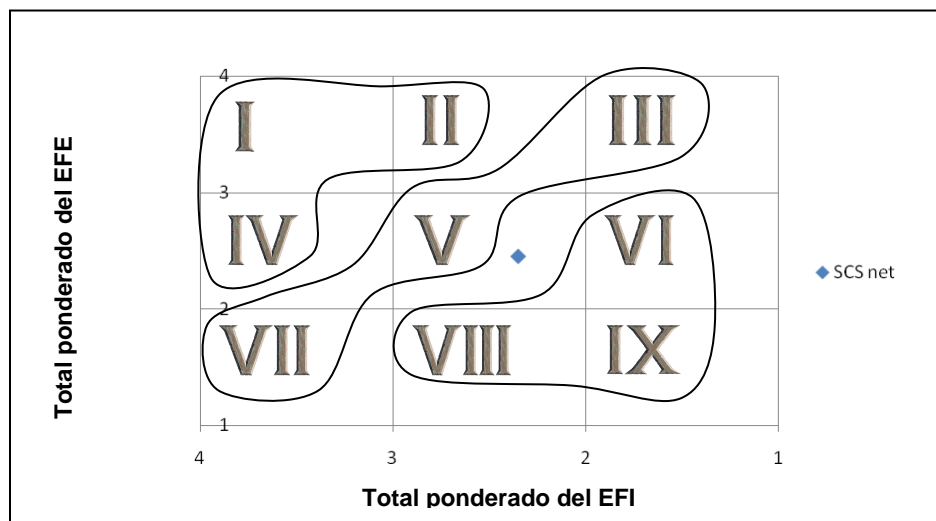
Fuente: Autor del Proyecto

<sup>51</sup> COLOMBIA, Contraloría General de República. Boletines de prensa. [online] Marzo 30 de 2007 [citado 17 febrero 2008]. Disponible en Internet: [http://www.contraloriagen.gov.co:8081/internet/html/contralor/noticias/prensa/historico\\_noticias.jsp?ano=2007&mes=3](http://www.contraloriagen.gov.co:8081/internet/html/contralor/noticias/prensa/historico_noticias.jsp?ano=2007&mes=3)

Desarrollando la matriz BCG, se muestra en forma gráfica que el negocio de SCS net se encuentra situado en el cuadrante de los interrogantes, es decir, que presenta una participación baja en el mercado, aunque el sector de maquinaria y equipo sea de crecimiento rápido. Esto se debe a que el año 2006 fue su incursión en el mercado, y como empresa requiere altas necesidades de efectivo y la generación de efectivo en esta etapa es baja. La empresa debe fortalecerse a medida que va obteniendo experiencia y desarrollar estrategias que permitan aumentar su participación en el mercado. Así mismo, se muestra la participación del Gecolsa como líder del sector a manera de comparación. Esta empresa se encuentra en el cuadrante de las estrellas con buenas oportunidades a largo plazo que benefician su crecimiento y rentabilidad. En este cuadrante se evidencia claramente la posición de compañías dominantes.

**6.1.2.3. Matriz Interna-Externa (IE).** Esta matriz permite observar en nueve cuadrantes el tipo de estrategia que debe tomar la empresa, de acuerdo con los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos desarrolladas anteriormente. La EFI y la EFE arrojaron resultados de 2,35 y 2,45 respectivamente. (Ver figura 21)

**Figura 18.** Matriz Interna-Externa



Fuente: Autor del Proyecto

En la construcción de la matriz IE se encontró que SCS net está localizada en el cuadrante No. V, el cual se orienta a estrategias de conservar y mantener como es el caso de la penetración en el mercado, la cual es acorde a las condiciones actuales de la empresa, principalmente por su baja participación en el mercado.

### 6.1.3. Etapa de la Decisión

**6.1.3.1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).** Con la elaboración de esta estrategia se pretende determinar el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito críticos externos e internos. Para ello se escogieron dos estrategias excluyentes derivadas de las matrices de la etapa de adecuación que, acorde a los resultados podrían beneficiar a la organización. (Ver Tabla 21 Matriz MCPE para SCS net).

**Tabla 27.** Matriz MCPE para SCS net

		Estrategias alternativas			
		Fortalecer captación de clientes mediante demostraciones de productos y visitas periódicas.		Crear un sistema de información para controlar las ofertas realizadas y su retroalimentación.	
Factores clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>					
Proyecto Gasoducto Colombia-Venezuela	0,05	-	-	-	-
ANH asigna 16 nuevos contratos	0,05	3	0,15	-	-
Gobierno abre licitación de 13 áreas de exploración	0,05	3	0,15	-	-
Convenio para crear Clúster del petróleo en Santander	0,10	2	0,20	-	-
Generación de empresas a partir del petróleo	0,10	-	-	-	-
Ecopetrol tendrá presupuesto record en 2008	0,15	4	0,60	4	0,60
<b>Amenazas</b>					
Fluctuación del dólar	0,10	-	-	-	-
Autoabastecimiento de petróleo	0,15	-	-	-	-
Economía vulnerable en 2008	0,10	-	-	-	-
Contratación estatal	0,15	2	0,30	2	0,30
<b>Fortalezas</b>					

Directrices de comportamiento fijas	0,10	3	0,30	4	0,40
Instalaciones adecuadas	0,02	-	-	-	-
Control económico interno en suministros	0,05	3	0,15	4	0,20
Cultura empresarial que beneficia al cliente	0,05	4	0,20	4	0,20
Filosofía de calidad implementada	0,03	3	0,09	4	0,12
Responsabilidad en seguridad industrial	0,03	3	0,09	2	0,06
Clima laboral	0,02	4	0,08	3	0,06
Informes económicos a tiempo	0,05	-	-	-	-
Mercado definido	0,10	3	0,30	4	0,40
Atención prestada a momentos de verdad	0,10	4	0,40	4	0,40
<b>Debilidades</b>					
Claridad en objetivos internos	0,10	1	0,10	1	0,10
Carga laboral	0,05	1	0,05	1	0,05
Programación de actividades	0,03	2	0,06	2	0,06
Certificación ISO 9000	0,07	2	0,14	2	0,14
Definición de objetivos sobre el personal	0,03	2	0,06	2	0,06
Estructura de precios	0,05	1	0,05	1	0,05
Participación en el mercado	0,10	4	0,40	4	0,40
Adopción de mejores prácticas	0,02	2	0,04	4	0,08
<b>Suma del puntaje total de grado de atracción</b>	<b>1,0</b>		<b>3,91</b>		<b>3,68</b>

Fuente: Autor del Proyecto

PA: Puntaje del grado de atracción

PTA: Puntaje total del grado de atracción

De acuerdo a la evaluación anterior, la estrategia más favorable para SCS net es fortalecer la captación de clientes mediante la demostración de productos y visitas periódicas. Esta estrategia es adecuada, puesto que la participación en el mercado de la empresa es muy reducida, y a mediano y largo plazo es fundamental para la supervivencia de la organización.



## 6.2. EXPLICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS A FORMULAR

### 6.2.1. A nivel corporativo

- **Desarrollar alianzas con proveedores para ayudar al desarrollo de sus productos orientados a otras industrias.** Los proveedores son participantes claves del negocio de la organización, son ellos los que fabrican los productos y los que especifican sus usos, garantías y demás aspectos que conciernen a su funcionalidad. Como intermediario, SCS net tiene contacto directo con el cliente o usuario final, con quien interactúa para medir su grado de satisfacción al respecto de lo que le está suministrando y de quien se toman las sugerencias, quejas o reclamos según sea el caso, y se transmite al fabricante. Este intercambio de información beneficia a todos los integrantes de la cadena en la medida en que las mejoras son introducidas. Es por ello, que al establecer un acuerdo de mejora se puede ahondar más en características que para el fabricante puede ser desconocido y que puede contribuir en la obtención de un producto de excelente calidad con el cual SCS net se puede apoyar y lograr un éxito en el mercado.
  
- **Aumentar la participación de la empresa de forma que se eleve el número de clientes mediante penetración en el mercado.** De esta manera, lo que se pretende es captar clientes de la competencia en los mercados en que la empresa opera, en este caso en la industria del petróleo y con los productos actuales que pertenecen a su portafolio. Mediante el aumento de valor agregado haciendo demostraciones o instalaciones por un tiempo determinado, se podría aumentar el número de usuarios. Es importante realizar un aumento en la publicidad para dar a conocer más a la organización, esto se puede lograr con la inclusión en directorios petroleros, revistas especializadas, ferias, congresos y demás eventos relacionados con el sector petrolero, etc. Se debe diseñar un plan de ventas que fije parámetros de promociones, descuentos por pronto pago, pilotos o pruebas de productos, etc. Se debe aumentar el nivel de conocimiento de los vendedores con respecto a los aspectos técnicos, no sólo de los productos, sino de los equipos y

condiciones operacionales de los activos de los clientes para de esta manera, crear confianza en el cliente de que se sabe lo que se le está ofreciendo y cerrar la venta.

### **6.2.2. A nivel de negocios**

- **Aumentar el tipo de cliente hacia el cual se puede suministrar productos.** Actualmente, los clientes de SCS net son empresas operadoras en el sector petrolero, pero estas compañías no son las únicas en el sector que demandan productos. Las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento son clientes potenciales. En muchas ocasiones estas empresas (contratistas) son las que recomiendan algún producto o proveedor a las empresas operadoras, o directamente pueden abastecerse para cumplir con su labor. Es necesario ampliar la base de datos con respecto a este tipo de cliente potencial e iniciar los contactos para realizar visitas y presentar los productos, así mismo es importante conocer qué tipo de actividad realizan y para qué compañía operadora trabaja, y se podría captar dos clientes al mismo tiempo.
  
- **Especializar la prestación del servicio de outsourcing de compras en la industria petrolera.** Actualmente, algunos contratos de operación y/o mantenimiento en la industria exigen la incorporación de un gestor de compras en sus nóminas de personal para realizar el abastecimiento o suministro de productos de acuerdo al tipo de contrato. Lograr establecer outsourcing de compras con estas empresas posibilita a SCS net a establecer ventas fijas o a generar un porcentaje en la administración de las compras por determinado periodo de tiempo, así mismo, se pueden establecer contactos con otros proveedores de equipos para la industria y establecer acuerdo de precios. El beneficio para los clientes sería reducción en sus costos operativos, ya que el personal estaría a cargo de SCS net, el cual se destinaria exclusivamente para realizar toda la labor de compras correspondiente.

### 6.2.3. A nivel funcional

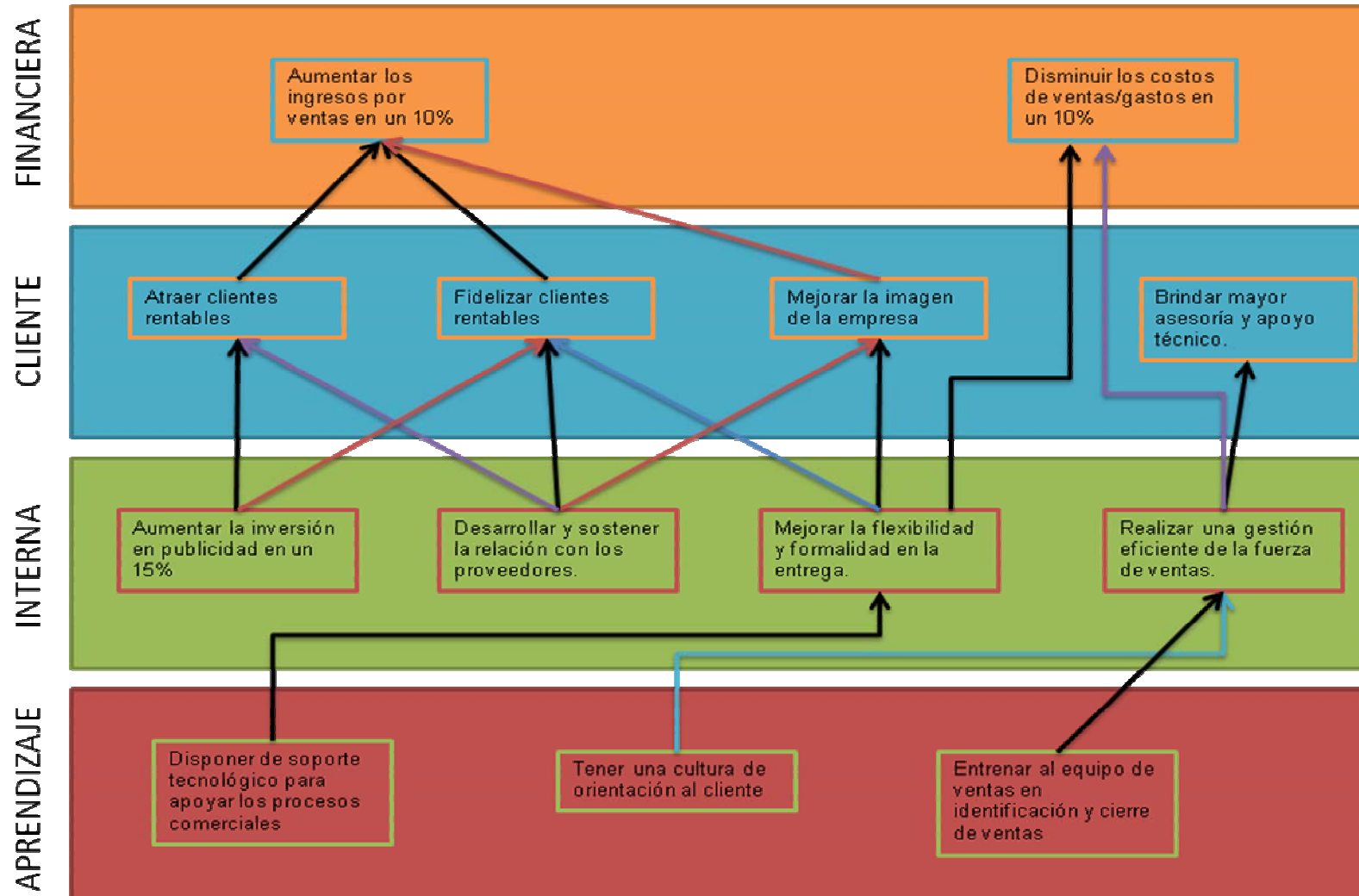
- **Crear un sistema de información para controlar las ofertas realizadas y su retroalimentación.** Esto debe realizarse con el fin de controlar las ofertas realizadas y hacer la revisión de su estado y si son acordes a las necesidades del cliente. Así mismo, con esto se pretende disminuir el tiempo de respuesta o de espera a las solicitudes de los clientes. El objetivo es aumentar la experiencia del cliente con los servicios ofrecidos, logrando así su fidelización.
  
- **Aumentar la publicidad y la presencia en eventos relacionados con el sector.** El reconocimiento de la compañía en un sector tan competitivo obliga a establecer campañas publicitarias más agresivas y diferenciadores para aumentar la cuota de mercado. Utilizando la página web se puede poner a disposición de los clientes el portafolio de productos. Participando en ferias especializadas se puede dar a conocer los productos y establecer contactos con clientes potenciales.

Estas estrategias se pueden usar conjuntamente, ya que hacia donde apuntaría el esfuerzo estratégico de la compañía es a la penetración de mercado, para asegurar su sostenibilidad en el futuro, algo necesario en cualquier tipo de organización pero es clave en el caso de SCS net, que lleva un corto tiempo incursionando en el mercado.

## 6.3. Construcción del mapa estratégico y matriz tablero de gestión

**6.3.1. Mapa Estratégico de SCS net Ltda.** A continuación se presenta el mapa estratégico de SCS net, el cual se construyó acorde a su visión y misión. (Ver figura 20)

Figura 19. Mapa estratégico de SCS net



Fuente: Autor.

**6.3.2. Matriz Tablero de Gestión para SCS net.** A continuación se relacionan en la tabla 22 la matriz tablero de gestión donde se plantean las estrategias de acuerdo con la perspectiva desarrollada en el Mapa Estratégico de SCS net Ltda (Ver figura 20). Los valores asignados al presupuesto corresponde a un estimativo de los gastos conforme con algunas capacitaciones, publicidad, etc., previamente cotizados por personal de la organización.

**Tabla 28.** Matriz tablero de Gestión

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Disponer de soporte tecnológico para apoyar los procesos comerciales	Estadísticas de eficiencia y productividad en las ventas	Facilitar el manejo de la información comercial. Trabajar en línea con todo el personal de la organización para coordinar actividades	Inversión en software y hardware	Creación de página Web. Creación de intranet Compra de equipos de cómputo y comunicaciones.	\$ 20.000.000	Gerente Coordinador de calidad
	Tener una cultura de orientación al cliente	Encuesta de satisfacción al cliente	Lograr una satisfacción del cliente por encima del 85% de aceptación.	Creación de dpto., de servicio al cliente.	Atender quejas o reclamos derivados del servicio. Escuchar las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio	\$ 5.000.000	Líder comercial
	Entrenar el equipo de ventas en identificación y cierre de ventas	Evaluaciones de desempeño. Número de negocios nuevos/Número de vendedores	Aumentar la participación de la empresa en el mercado. Aumentar el número de clientes o negocios efectivos	Establecer una jornada de capacitación	Reforzar los conocimientos de los vendedores en ventas. Participación de seminarios, congresos, encuentros, etc.	\$ 10.000.000	Gerente Coordinador de calidad
<b>Interna</b>	Aumentar la inversión en publicidad en un 15%	Número de clientes año actual/Número de clientes año anterior	Aumentar el reconocimiento de la empresa en el mercado objetivo y el número de clientes	Planes de publicidad Anuncios publicitarios	Actualización constante de la página Web. Participación en ferias, congresos, seminarios, etc. Publicidad en directorios y revistas especializadas del sector petrolero	\$ 30.000.000	Gerente Auxiliar administrativo

	Desarrollar y sostener la relación con los proveedores	Porcentaje de comisiones o descuentos recibidos	Aumentar el grado de integración con los proveedores	Desarrollar alianzas estratégicas	Acuerdo de precios Acuerdo de representación exclusiva	\$ 5.000.000	Gerente
	Mejorar la formalidad y flexibilidad en la entrega	Encuestas de satisfacción al cliente externo.	Brindar a los clientes facilidades y rapidez en la entrega de los productos	Sistema de Gestión de Calidad	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Brindar facilidades de negociación a los clientes Acuerdos con transportadoras	\$ 20.000.000	Coordinador de calidad
	Realizar una gestión eficiente de la fuerza de ventas	Número de clientes año actual/Número de clientes año anterior	Aumentar la participación de la empresa en el mercado.	Estrategia de mercadeo Sistema de Gestión de Calidad	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Implementar estrategias de mercadeo	\$ 20.000.000	Gerente Vendedores Coordinador de calidad
<b>Cliente</b>	Atraer clientes rentables	Volumen de compra mes /Promedio de compra total	Garantizar la liquidez de la empresa	Estrategia de mercadeo Realizar retroalimentación a clientes	Catálogo de productos completo Atención personalizada por cliente	\$ 10.000.000	Gerente Vendedores
	Fidelizar clientes	Clientes que repiten compra/Número total de clientes	Captar y mantener los clientes por medio de beneficios y servicios ofrecidos por la empresa	Planes de mejora y beneficios a los clientes	Ofrecer muestras y demostraciones de productos Tener en cuenta sugerencias, quejas, reclamos, etc., de los clientes Ofrecer garantías de los productos de acuerdo a su uso.	\$ 30.000.000	vendedores

	Brindar mayor asesoría y soporte técnico	Encuestas de satisfacción	Aumentar la confiabilidad en los productos y servicios	Entrenamiento en productos representados	Acuerdo con proveedores para otorgar entrenamiento a los asesores técnicos o vendedores	\$ 6.000.000	Gerente Asesores comerciales o vendedores
	Mejorar la imagen de la empresa	Encuestas de satisfacción	Aumentar la participación de la empresa, así como su reconocimiento en el mercado (top of mind)	Planes de marketing	Aumentar la publicidad de la empresa. Crear página Web	\$ 10.000.000	Auxiliar administrativo Líder comercial
<b>Financiera</b>	Aumentar los ingresos por ventas en un 10%	Ventas de la empresa/Ventas del líder del sector Ventas periodo actual/Ventas periodo anterior	Aumentar los ingresos de la empresa y otorgar mayor valor a los socios	Planes de marketing	Despliegue de estrategias de mercadeo: Penetración en el mercado para captar más clientes	\$ 30.000.000	Todos los departamentos
	Disminuir los costos de ventas/gastos en un 10%	Costos o gastos periodo actual/Costos o gastos periodo anterior	Lograr la eficiencia de la organización y dar un buen manejo de los recursos	Gestión de calidad Auditoría contable	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad Elaboración de presupuesto	\$ 2.000.000	Todos los departamentos

Fuente: Autor



## 7. CONCLUSIONES

La creación de cualquier tipo de organización no estaría completa sin un planteamiento estratégico inicial para poder establecer acciones iniciales, que faciliten y garanticen el correcto funcionamiento de la organización. Una clara definición del mercado objetivo y el estudio del mismo es crucial para tomar medidas y estudiar estrategias que permitan incursionar y desarrollar la idea de negocio planteada.

Según los análisis tanto internos como externos presentados, se puede decir que a pesar de ser una empresa con dos años que pretende participar en un mercado tan competitivo como el sector de maquinaria y equipo para la industria petrolera, debe trabajar mucho en la implementación de estrategias para ampliar la participación en el mercado de comercialización de maquinaria y equipo; desarrollar alianzas más fuertes con proveedores; aumentar los tipos de clientes hacia los cuales puede suministrar productos, donde puede encontrar grandes oportunidades de negocio desarrollando outsourcing de compras. De igual manera, es importante que se desarrollen iniciativas publicitarias que permitan dar a conocer los productos de la empresa y los servicios que esta presta, para identificar más clientes y aumentar los ingresos de la compañía. Estas estrategias se plantearon para contribuir con el sostenimiento de SCS net a futuro en el mercado.

La ventaja competitiva de esta empresa radica en sus alianzas con sus proveedores, los cuales respaldan la organización para el desarrollo mutuo de los intereses comerciales; y en la capacidad técnica y profesional del personal que conforma el grupo de trabajo en sacar adelante la organización.

El desarrollo estratégico de SCS net Ltda., es crucial para enfrentar un mercado altamente competitivo, en el cual participan competidores de mucha trayectoria y de amplio posicionamiento. Es importante ampliar los estudios de mercado para detectar oportunidades y amenazas en el entorno, y así tomar las medidas correctivas necesarias

a tiempo, ya que el sector hacia el que van dirigido todos sus esfuerzos presenta amenazas que a futuro pueden hacer insostenible el autoabastecimiento petrolero, afectando de manera seria la economía colombiana y la continuidad de empresas que se constituyeron a su alrededor.

Internamente, es una empresa que le falta experiencia en el desarrollo de sus procesos internos, por ello es importante realizar estrategias internas para el fortalecimiento y mejora de actividades cruciales para el desarrollo de las misión y de actividades que aportan a la consecución de la visión organizacional. Sería de gran ayuda contar con el establecimiento de un sistema de gestión de calidad, no sólo en miras de una certificación en una norma de calidad, sino que contribuya a organizar sus procesos y a establecer responsables del aseguramiento de los mismos.

## **8. RECOMENDACIONES**

Hacer revisiones periódicas al entorno mínimo cada seis meses, para identificar aquellos factores (económicos, políticos, legales, ambientales, sociales, etc.), que puedan afectar el normal desempeño de la organización. El conocimiento de estas variables permite tomar decisiones de manera ágil y oportuna, y en algunos casos su adecuada vigilancia permite que las empresas se anticipen a los movimientos de sus competidores. Así mismo, es importante realizar auditorías internas con una periodicidad semejante a la auditoría externa, para identificar nuevas debilidades o fortalezas y revisar la eficacia de las acciones tomadas para contrarrestar las debilidades detectadas en auditorías anteriores. De igual manera se recomienda crear comités o grupos conformados por miembros de diferentes áreas de la organización para efectuar este tipo de análisis y así mantener la comunicación entre todo el personal que labora en la empresa.

Diseñar un plan de implementación estratégica, ya que la formulación de las estrategias debe estar unida a la puesta en marcha y la generación de resultados. Este plan debe estar acompañado principalmente por un sistema de medición de gestión. Estos indicadores evaluarían la efectividad de las estrategias y cómo la organización aprovecha sus fortalezas.

Divulgar el marco corporativo (misión, visión, etc.) de la organización es el paso principal para iniciar un direccionamiento estratégico, no sólo por el hecho de que la planeación estratégica parte de ahí, sino, también es importante para el personal que labora en la compañía conocer qué hace la empresa donde trabaja y cómo a partir de las tareas que desempeña día a día, puede contribuir con el logro de visión de la compañía. Además, hace parte de la identidad corporativa de una organización.

Elaborar una presupuestación estratégica de 3 a 5 años, donde se identifique y cuantifique de manera detallada los recursos necesarios del plan estratégico, e incluirlo en el presupuesto general de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

AARON Taffet. Colombia y su industria petrolera: un informe del sector. [online] s.l., marzo 2006 [citado 26 septiembre 2007] Disponible en Internet:<  
<http://www.owl.net.rice.edu/~aaront/Informe%20del%20Sector%20Final.htm>>

ASPECTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. [Online] 2007 [citado en 11 noviembre 2007] Disponible en internet: <  
<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#QUEES>>

COLOMBIA, Contraloría General de República. Boletines de prensa. [online] Marzo 30 de 2007 [citado 17 febrero 2008]. Disponible en Internet:  
[http://www.contraloriagen.gov.co:8081/internet/html/contralor/noticias/prensa/historico\\_noticias.jsp?ano=2007&mes=3](http://www.contraloriagen.gov.co:8081/internet/html/contralor/noticias/prensa/historico_noticias.jsp?ano=2007&mes=3)

COLOMBIA. Unidad de planeación minero energética. La cadena del petróleo en Colombia, Bogotá: 2005.

COLSA. Directorio petrolero de Colombia 2005. p 19-23.

DAVID, Fred R. Administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. 336 p

DIARIO DE OCCIDENTE. Exportaciones de petróleo de Colombia llegaron a USD 3.913 millones en 2007. [online] s.i. [citado abril 21 2008] Disponible en internet:<<http://www.diariooccidente.com.co/publicaciones.php?id=44539>>

GUILTINAN. Joseph, PAUL. Gordon y MADDEN. Thomas. Gerencia de marketing. Estrategias y programas. 6 ed. Colombia :Mc Graw Hill, 1999. 470p.

HILL, Charles y. Jones Gareth R. Administración estratégica un enfoque integrado, 3 era edición, Mc Graw Hill. Bogotá: 1996.

JIMÉNEZ, Yolanda. Auditoria. [Online], 2008 [citado en 22 febrero 2008] Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>>

KOONTZ. Harold y WEIHRICH. Heinz. Administración. Una perspectiva global. 11 ed. México : Mc Graw Hill, 1999. 796p.

LA NOTA ECONÓMICA. Vademécum de mercados 2008. Bogotá: Julio 2007. Pág. 185

LEGIS (Colombia). Cartilla Laboral Legis 2006. 20 ed. Bogotá, Colombia : El autor, 2006. p. 14. ISSN 0121-8743

LEON, Valdés Cesar. Razones de liquidez II: Razón corriente. [online]. 2007 [citado 6 enero 2008]. Disponible en Internet: [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6\\_2.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_2.htm)

ORTIZ A. Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. 12 ed. Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2004. 503p.


SCS NET Ltda. Manual de Identidad Corporativa, 2006.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 9 ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 23

UNITED PRESS INTERNATIONAL. Colombia dice que tiene reservas de petróleo hasta 2015. [online] marzo 2008 [citado abril 21 de 2008] Disponible en Internet: <[http://espanol.upi.com/Economia/2008/03/30/colombia\\_dice\\_que\\_tiene\\_reservas\\_de\\_petrolio\\_hasta\\_2015/4565/](http://espanol.upi.com/Economia/2008/03/30/colombia_dice_que_tiene_reservas_de_petrolio_hasta_2015/4565/)>

**ANEXO A. CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE SCS NET LTDA.**

No. 6192958



CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOC LTDAS, SAT Y COLECTIVAS  
SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO  
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

EN JUNIO DE ESTE AÑO SE ELEGIRA JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO.  
LAS INSCRIPCIONES DE CANDIDATOS DEBEN HACERSE EN LA PRIMERA QUINCENA  
DE MAYO. PARA INFORMACION DETALLADA, DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL  
O COMUNICARSE AL SIGUIENTE TELEFONO: 6334064.

C E R T I F I C A

RENOVACION: 2008/03/10

C E R T I F I C A

NOMBRE:  
SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA  
SIGLA: SCS.NET LIMITADA  
NIT: 900075717-9 BUCARAMANGA  
DIRECCION COMERCIAL: CL. 31A NO. 26-15 OFC. 605 LA FLORIDA CENTRO EMPRESARIAL  
DOMICILIO: FLORIDABLANCA TEL: 6398799  
EMAIL: scs.net.col@gmail.com

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-000130367-03 DEL 2006/03/17

C E R T I F I C A

CONSTITUCION: QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 271 DE 2006/02/06  
DE NOTARIA 08 DEL CIRCULO DE BUCARAMANGA  
INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2006/03/17  
BAJO EL N. 66116 DEL LIBRO 9, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA  
SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA

C E R T I F I C A

QUE DICHA SOCIEDAD/ENTIDAD HA SIDO REFORMADA POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

DOCUMENTO	NUMERO	FECHA	ENTIDAD	CIUDAD	INSCRIPC.
ESCRIT. PUBLICA	2796	2006/11/02	NOTARIA 08	BUCARAMANGA	2007/01/04

C E R T I F I C A

VIGENCIA ES: DESDE EL 2006/02/06 HASTA EL 2056/02/06

C E R T I F I C A

OBJETO SOCIAL: "...LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO SOCIAL PRINCIPAL LAS SIGUIENTES  
ACTIVIDADES: A) EL ESTABLECIMIENTO Y EXPLOTACION DE UNA EMPRESA INTERMEDIARIA Y  
COMERCIALIZADORA, IMPORTADORA, EXPORTADORA, ADMINISTRADORA DE REPRESENTACIONES  
PARA LA ADQUISICION Y VENTA, CON O SIN DISTRIBUCION, BAJO CUALQUIER MODALIDAD CO  
MERCIAL, AL POR MAYOR O AL DETAL DE CUALQUIER PRODUCTO DE COMERCIALIZACION LEGAL  
DO. C) LA CELEBRACION DE TODA CLASE DE ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS CON LA DIS  
TRIBUCION DEL PRODUCTOS MENCIONADO ANTERIORMENTE, TALES COMO: COMPRAVENTA, SUMI  
NISTRO, AGENCIA COMERCIAL, CONSIGNACION, MANDATO, CUENTAS EN PARTICIPACION, COMI  
SION, ETC. PARA LA CABAL REALIZACION DE SU OBJETO, LA SOCIEDAD PODRA: ADQUIRIR,  
GRAVAR Y LIMITAR EL DOMINIO DE TODA CLASE DE BIENES, RAICES O MUEBLES, NECESARIOS  
O CONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS; ASOCIARSE CON TERCEROS PARA  
EL DESARROLLO Y EXPLOTACION DE CUALESQUIERA ACTIVIDAD O NEGOCIO COMPRENDIDOS EN  
EL OBJETO SOCIAL; DENTRO DE LAS NORMAS FINANCIERAS VIGENTES, TOMAR DINERO EN MU  
TUO Y CELEBRAR TODAS LAS OPERACIONES QUE LE PERMITAN OBTENER LOS FONDOS U OTROS  
ACTIVOS NECESARIOS PARA LA BUENA MARCHA DE SU NEGOCIO Y, EN GENERAL, EJECUTAR TO  
DOS LOS ACTOS Y CELEBRAR TODOS LOS CONTRATOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LAS  
ACTIVIDADES INDICADAS EN EL PRESENTE ARTICULO, Y TODOS AQUELLOS QUE TENGAN COMO  
FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS Y CUMPLIR LAS OBLIGACIONES, LEGAL O CONVENCIONAL



SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA

MENTE, DERIVADOS DE LA EXISTENCIA Y DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA SOCIEDAD COMO SOPORTE EN LINEA Y VENTA DE SOLUCIONES TECNICAS A TRAVES DE INTERNET O PRESENCIAL."

**C E R T I F I C A**

CAPITAL SOCIAL ES \$10.000.000,00 DIVIDIDO EN 200,00 CUOTAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$50.000,00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

SOCIOS	DCTO IDENTIDAD	NRO CUOTAS	VALOR APORTES
FERNANDEZ MORENO OSCAR JEOVANNY	13477951	35	1.750.000,00
IBARRA FERNANDEZ JAIME CHARLES	88244768	35	1.750.000,00
DELGADO DELGADO LUIS EARLES	91254562	35	1.750.000,00
CERVANTES DIAZ YAMILE	63561157	35	1.750.000,00
MARIN MARIN ODILIO	13700544	30	1.500.000,00
SARMIENTO SALAS WILLIAM ALFREDO	91258604	30	1.500.000,00

**C E R T I F I C A**

RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: SE LIMITA AL MONTO DE SUS APORTES

**C E R T I F I C A**

REPRESENTACION LEGAL: EL REPRESENTANTE LEGAL ES EL GERENTE, EL CUAL TENDRA UN SUBGERENTE QUE LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES Y CUYA DESIGNACION Y REMOCION CORRESPONDERA TAMBIEN A LA JUNTA.

**C E R T I F I C A**

QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 271 DE 2006/02/06 DE NOTARIA 08 INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2006/03/17 BAJO EL N. 66116 DEL LIBRO 9 CONSTA:

CARGO	NOMBRE	DOC.	IDENT.
GERENTE	CERVANTES DIAZ YAMILE	C.C.	63561157
SUBGERENTE	IBARRA FERNANDEZ JAIME CHARLES	C.C.	88244768

**C E R T I F I C A**

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: "...EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, POR LO TANTO, CON FACULTADES PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CON TRATOS HASTA 8000 SALARIOS LEGALES DIARIOS VIGENTES, DESPUES DE ESTE MONTO SE REQUERIRA AUTORIZACION DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, ESTO ACORDE CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO Y QUE SE RELACIONE DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. EN ESPECIAL, EL GERENTE TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES A) USAR LA FIRMA O RAZON SOCIAL. B) DESIGNAR Y CONTRATAR LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑIA, Y SEÑALARLES SU REMUNERACION Y FUNCIONES DEL CARGO A DESEMPEÑAR, EXCEPTO, CUANDO SEAN DE AQUELLOS, QUE POR LEY O POR ESTATUTOS LE CORRESPONDA A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. C) PRESENTAR UN INFORME DE SU GESTION A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, EN SUS REUNIONES ORDINARIAS Y EL BALANCE DEL FIN DE EJERCICIO CON UN PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES. D) CONVOCAR A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS A REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS. E) NOMBRAR LOS ARBITROS QUE LE CORRESPONDAN A LA SOCIEDAD EN VIRTUD DE CLAUSULAS COMPROMISORIAS, CUANDO ASI LO AUTORICE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS F) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES NECESARIOS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES. G) PRESENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS ANUAL Y EL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO PROYECTADO."

**C E R T I F I C A**

EL COMERCIANTE ES AFILIADO A LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA DESDE: 2008/02/25

SUPPLY CHAIN SERVICES NET LIMITADA

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 128645 DEL 2006/03/17  
RENOVACIÓN MATRICULA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: 2008/03/10  
SUPPLY CHAIN SERVICES NET  
CL. 31A NO. 26-15 OFC. 605 LA FLORIDA CENTRO EMPRESARIAL FLORIDABLANCA

C E R T I F I C A

DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACIONES JUDICIALES:  
CL. 31A NO. 26-15 OFC. 605 LA FLORIDA CENTRO EMPRESARIAL FLORIDABLANCA

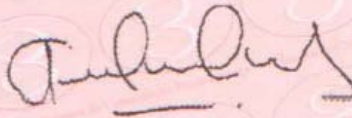
NO APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2008/03/31 08:58:29

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABILES  
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO  
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O  
DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL SECRETARIO,  
NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20296550



## ANEXO B. EVALUACIÓN INTERNA SCS NET LTDA

<b>ÁREA GERENCIAL: Conjunto de procedimientos con los cuales la Dirección organiza sus acciones en el tiempo, tendientes a lograr los objetivos implícitos en la Visión de la empresa.</b>		
<b>Planeación estratégica:</b> Identificación de la razón de ser de la empresa y de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.		
1	La empresa no cuenta con una Misión y Visión documentada	1,0
2	La Misión y Visión está documentada sin difundir a la organización	
3	La Misión y la Visión está documentada, difundida, pero no interiorizada	
4	La Misión y Visión están documentadas y difundidas e interiorizadas a nivel jefatura	
5	El personal de la organización está comprometido con el desarrollo de la Misión Visión	
<b>Desarrollo:</b> Mide el grado de conocimiento de la Visión de la empresa y su descomposición en periodos para facilitar una implementación progresiva.		
1	La Visión empresarial es un concepto vago y difuso entre el personal	1,0
2	La Visión empresarial está muy clara en la gerencia y se dispone de medios para lograrla	
3	La Visión empresarial está muy clara en el personal directivo, se dispone de medios para	
4	La Visión empresarial está muy clara entre todo el personal y se dispone medios para lograrla	
5	Todo el personal conoce la parte de Visión correspondiente al periodo en curso y está	
<b>Políticas:</b> Mide el grado en que la empresa tiene fijadas directrices de comportamiento y manejo, de tal forma que contribuyan a un desempeño acorde con su razón de ser.		
1	No se evidencia políticas documentadas que rijan el comportamiento corporativo	
2	Las políticas son fijadas por la Dirección de acuerdo a las circunstancias	2,0
3	Existe de políticas poco difundidas al personal	
4	Existe políticas difundidas al personal, aunque poco acatadas	
5	Las políticas son conocidas, aceptadas y cumplidas por el personal	
<b>Objetivos:</b> Mide la existencia y el grado en que se definen los objetivos que contribuyen al logro de la Visión de la empresa.		
1	Los objetivos no están definidos claramente como directriz gerencial	1,0
2	Cada área tiene definidos objetivos propios sin mayor concordancia con la Visión empresarial	
3	Los objetivos están definidos sin una técnica que deje apreciar su viabilidad y posibilidad de	
4	Los objetivos los define y difunde la alta gerencia, basado en su experiencia	
5	Los objetivos son definidos basados en una Planeación Estratégica y establecidos en cascada	
<b>Seguimiento:</b> Se pretende medir la cultura de la empresa al seguimiento, control y logro de resultados		
1	No se realizan reuniones de seguimiento de actividades	1,0
2	Se realizan reuniones de seguimiento cuando se presentan problemas específicos	
3	Se realizan reuniones periódicas de resultados con los responsables de las áreas	
4	Las reuniones son programadas para analizar resultados y problemas	
5	Las reuniones son sistemáticas para evaluar, aprender y tomar acciones de mejora	
<b>Valores y principios:</b> Son las ideas fundamentales que marcan la razón de ser de una empresa. Son inquebrantables, de obligatorio cumplimiento y rigen el comportamiento <b>individual en la organización</b>		
1	La empresa tiene valores y principios definidos sin documentar	1,0
2	Existe un listado de valores y principios sin difusión	
3	Existen valores y principios definidos y difundidos pero poco acatados por el personal	

4	Existe unos valores y principios difundidos y acatados por el personal	
5	Se puede apreciar que los valores de la empresa son interiorizados por el personal	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>1,2</b>

<b>CADENA DE VALOR-PLANEACIÓN: Da respuesta clara al Qué, Por Qué, Cómo, Con Qué y Dónde producir en cuanto a Planeación se refiere; a Cuándo y Cuánto producir referido a programación; y a Cómo se hizo y en Cuánto se hizo, referido a la evaluación de un proceso productivo</b>		
<b>Factores de planeación:</b> Resalta la importancia de la aplicación de por lo menos tres elementos: Material, Mano de Obra y Maquinaria, de las 7M con las cuales se pretende una planeación óptima.		
1	Los paros de procesos son comunes por falta de planeación	
2	Se trata de planear la existencia de material, dando por supuesto que los demás no fallan	
3	Se planea material y maquinaria, dando por supuesto que el personal se acoge a las normas	3,0
4	Se planea los tres elementos, pero no se analiza las causas de fallas	
5	La planeación de los tres elementos es la base para toma de acciones de mejora	
<b>Planeación del proceso:</b> Análisis y estudio de los pasos requeridos en el proceso, para lograr una eficiente programación de producción.		
1	No se cuenta con un proceso analizado y estandarizado de planeación de producción	
2	La planeación se basa en la memoria del trabajador	
3	Se conoce todos los fenómenos de cada paso del producto	3,0
4	Se optimiza la planeación manejando cada fenómeno de cada producto para optimizar el proceso	
5	Se conoce la capacidad de reacción de la empresa y se planea de acuerdo a ella	
<b>Diseño:</b> Es lo que se pretende como producto terminado.		
1	El proceso se basa más en la capacidad del trabajador que en diseño y especificaciones	
2	Las únicas pautas de trabajo son las características de calidad y de dimensiones	
3	El trabajo se desarrolla con base en diseños informales y especificaciones básicas	
4	El trabajo se desarrolla bajo instrucciones claras de diseño y especificaciones	4,0
5	La empresa cuenta con una planoteca de los productos, que es fuente de consulta y estudio	
<b>Métodos:</b> Es el estudio para el establecimiento de la mejor manera de hacer las cosas y de las cargas racionales de trabajo, con las cuales se optimiza la utilización de la planta.		
1	No se ha analizado la mejor forma de realizar los procesos	1,0
2	Existe un manual de métodos desactualizado en metodología y productos	
3	El manual se actualiza cuando se presenta un problema, no queda evidencia del estudio	
4	Existe métodos optimizados documentados, pero no se utilizan para medir capacidades	
5	Se dispone de métodos optimizados actualizados, se utilizan para medir capacidades	
<b>Estudio de tiempos:</b> Es la cuantificación de los métodos.		
1	No se dispone de tiempos técnicamente levantados para los diferentes procesos	1,0
2	Los tiempos establecidos son producto de la experiencia del personal directo o gerencia	
3	Los tiempos se toman sobre procesos poco analizados y estudiados	
4	Los tiempos son establecidos siguiendo los métodos optimizados de trabajo	
5	Se tiene claro el tiempo de ciclo, se controla y se analiza las diferencias ocurridas	
<b>Instalaciones:</b> Disponibilidad de un lugar específico, organizado y ordenado, para llevar a cabo las actividades que tienen que ver con el desarrollo de la empresa.		

1	No se dispone de instalaciones para uso exclusivo de la empresa	
2	El lugar es un sitio exclusivo, pero no se aprecia organización ni orden en las actividades	
3	El lugar de trabajo es de uso exclusivo, ordenado pero incómodo a simple vista	
4	Las instalaciones son amplias pero sobresale el desorden	
5	Se aprecia instalaciones cómodas, ordenadas y organizadas	5,0
<b>Capacidad:</b> Identifica el conocimiento que se tiene sobre la real capacidad de la planta en unidades de producción en tiempo normal.		
1	Se cuenta con una idea muy vaga de la capacidad real de producción de la compañía	
2	El concepto de capacidad instalada proviene de la producción que se ha venido obteniendo	2,0
3	El concepto de capacidad lo arroja la cantidad económica del punto de equilibrio	
4	Se conoce la capacidad de la planta, pero no basado en un estudio técnico	
5	La empresa tiene definida técnicamente la capacidad real	
<b>Suministros:</b> Asegura la existencia racional y económica de los diferentes materiales e insumos		
1	No existe una política de compras y suministros	
2	Se compra de acuerdo a lotes mínimos establecidos	
3	Las compras se realizan de acuerdo a proyecciones de consumo	
4	Las compras se realizan de acuerdo a las necesidades de producción / mercado	4,0
5	Las compras se realizan de acuerdo a la planeación y necesidades del mercado	
<b>Control de suministros:</b> Es la existencia de medios que permitan un control económico de los materiales e insumos en la organización		
1	No se tiene control documentado de existencias	
2	Se tiene documentos atrasados de existencias	
3	Se tiene documentos al día pero no se utilizan como medio de toma de decisiones	
4	Los documentos se utilizan como medio de control de costos	4,0
5	El control documentado se utiliza como medio de control de existencias, costos y proveedores	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>3,0</b>

<b>CADENA DE VALOR-PROGRAMACIÓN:</b>		
<b>Programación de actividades:</b> Técnicas que aseguren una utilización óptima de los diferentes recursos con el fin de obtener un producto económico.		
1	No se maneja técnicas de programación de actividades	
2	Se programa las actividades al iniciar la jornada diaria. Pero no se sabe el tiempo de terminación	2,0
3	Se programa las actividades al iniciar la jornada diaria, se conoce cuándo termina	
4	Se programa las actividades con anticipación sin mayor conocimiento del tiempo real	
5	Se utiliza una programación anticipada que es garantía de utilización óptima de los recursos	
<b>Cumplimiento:</b> Respeto por el cliente y por los compromisos adquiridos.		
1	No existe políticas claras, por lo general se entrega primero lo más urgente	
2	Aunque existe políticas sobre el cumplimiento de compromisos, siempre prima el más urgente	
3	Existe un cronograma de entregas pero no se le da cumplimiento	3,0
4	Se cumple el cronograma de entregas pero el cliente no lo recibe a tiempo	
5	Se cumple la programación y se entrega a tiempo al cliente	

<b>Control:</b> Cultura de la evidencia como elemento indispensable para detectar fallas y corregirlas a tiempo		
1	No existe medios de control de desarrollo de actividades	
2	Al final de cada jornada se informa los hechos relevantes	2,0
3	Al final de cada jornada se informa verbalmente sobre el cumplimiento del programa	
4	Diariamente se registra informe sobre el desarrollo de los programas, sin mayor análisis	
5	Los registros y medios de control son punto de partida para el análisis y mejoramiento	
<b>Solución de problemas:</b> Cultura empresarial de hacer las cosas siempre mejor para beneficio propio y de los clientes.		
1	Los problemas se presentan y no se evidencia mayor esfuerzo por solucionarlos	
2	Se pretende solucionar los problemas principales, sin mayor éxito	
3	Se pretende analizar los problemas presentados por los efectos y no las causas raíces	3,0
4	Se pretende solucionar los problemas principales desde sus raíces	
5	El ciclo PHVA es una cultura empresarial en cabeza de cada jefe o gerente	
<b>Mantenimiento:</b> Gestión para garantizar condiciones óptimas de funcionamiento de la maquinaria y equipo		
1	No se cuenta con un programa de mantenimiento de equipos	
2	Los mantenimientos por avería se documentan pero no se analiza sus resultados	
3	Se trabaja con un programa de mantenimiento pero no se analiza su desarrollo ni consumos	
4	Existe un programa de mantenimiento preventivo	4,0
5	Se programa mantenimiento predictivo y los paros por avería tienden a cero	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>2,8</b>

<b>CALIDAD:</b> Se entiende por calidad el principio ético de hacer lo que se debe hacer, lo cual imprime mayor valor a la calidad intrínseca o calidad personal que a la calidad por normas o de obligatorio cumplimiento.		
<b>Filosofía:</b> Entender la calidad como algo que sale de la persona a diferencia de lo que entra como normas o reglamentos de obligatorio cumplimiento		
1	No se aprecia actitudes de calidad frente al trabajo y a la empresa	
2	Para mantener la calidad se apela al premio y al castigo	
3	Para mantener la calidad se apela a una supervisión permanente	
4	Para mantener la calidad se apoya en la capacitación y conocimiento de la persona	
5	La calidad es un principio personal, presente en cada acción como persona o trabajador	5,0
<b>Planificación:</b> Existencia de objetivos claros fijados por políticas en donde la calidad es un proceso continuo que involucra a la dirección como eje principal.		
1	No existen políticas claras sobre calidad	
2	Existe normas verbales que se cumplen de manera irregular	
3	Existe normas documentadas sueltas, sin hilación ni coordinación	3,0
4	Las normas se fijan dentro de un contexto, pero no se vela por su cumplimiento	
5	Las políticas son producto de un proceso participativo liderado por la dirección	
<b>Documentación:</b> Existencia de registros, instructivos y procedimientos claros que permitan la realización de las actividades de manera sencilla y a la vez sirvan de medio para la inducción y capacitación del personal.		
1	No se cuenta con documentos para el proceso productivo	
2	Se cuenta con documentos desactualizados	
3	Se dispone de documentos actualizados, pero no se utilizan	3,0

4	Se utiliza documentos actualizados sin análisis para su mejoramiento	
5	Los documentos son guía para el trabajo y fuente para la mejora de actividades	
<b>Producción más limpia:</b> Identificación de las oportunidades de mejoramiento técnico y ambiental a través de las cuales se logra una organización más competitiva.		
1	Se desconoce la normatividad vigente sobre el tema ambiental. No hay acciones al respecto	
2	Se conoce la normatividad pero no se observa ni se toma acciones de mejora	
3	Se lleva registro de consumos y calidad de los diferentes recursos: aire, energía, agua	
4	Se mide y controla el desperdicio de los consumos básicos y de los materiales e insumos	
5	Se produce bajo criterios técnicos y limpios de todos los recursos productivos	5,0
<b>Certificación:</b> Seguridad ofrecida por el productor de que el bien o servicio se ajusta a unas normas exigentes de calidad total.		
1	La empresa no dispone de normas que aseguren calidad en sus productos	
2	La calidad es el resultado de la experiencia de los funcionarios	
3	Se está en proceso de certificación internacional, pero se nota un personal poco comprometido	3,0
4	Se cuenta con una certificación internacional pero se aprecia poca adaptación a las normas	
5	La Organización cumple los parámetros de la Calidad Total	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>3,8</b>

<b>TALENTO HUMANO: Creación de una estrategia gerencial para el manejo adecuado del Recurso Humano de tal forma que se asegure unos resultados excelentes como producto de una correcta estructura acorde con las aspiraciones visionales y una gestión que genere el máximo alineamiento posible para asegurar un completo gana-gana en la relación empresa-trabajador.</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b> La distribución del personal en los diferentes departamentos y secciones es producto de una estrategia que busca el logro visional plenamente definido y aceptado.		
1	No se aprecia una distribución ordenada departamental (Organigrama)	
2	Sin tener una estructura funcional, se cuenta con algunos cargos definidos	
3	Se cuenta con una estructura organizacional teórica, pero no se evidencia implementación	
4	Se cuenta con una estructura organizacional, pero algunas funciones no están documentadas	4,0
5	La empresa cuenta con una estructura documentada, difundida y que apunta al logro Visional	
<b>OBJETIVOS SOBRE EL PERSONAL:</b> Todo departamento o sección, y todo el personal que labore en la organización debe tener unos objetivos claros, entendidos y aceptados que le den norte a su cargo.		
1	La empresa no dispone de objetivos corporativos ni departamentales para el periodo	
2	El personal conoce y trabaja por lograr los objetivos corporativos	2,0
3	Los departamentos tienen objetivos claros que conoce y maneja el director respectivo	
4	Los departamentos tienen objetivos claros que conoce y maneja todo el personal respectivo	
5	Todo el personal de la Organización tiene claridad sobre los objetivos propios de su cargo	
<b>MANUAL DE FUNCIONES:</b> La estructura de cada cargo atiende a una lógica sistemática que parte de unos objetivos, pasa por unas funciones con las que se logran aquellos, busca unos perfiles con los que se pueda desempeñar bien las funciones y por último, se mide el trabajo.		
1	No existe un manual documentado completo de funciones	
2	Cada jefe tiene un manual de funciones de su personal, desactualizado y poco aplicado	
3	Cada jefe elabora el manual de funciones de su personal, lo actualiza y lo aplica	
4	Cada jefe elabora un manual completo de funciones, no hay enfoque sistémico	
5	El manual es difundido y contiene roles, responsabilidades, objetivo, funciones, perfiles y evaluación	5,0

<b>PERFILES:</b> Define las competencias que la persona debe poseer para desempeñar con mayor éxito las actividades para la que es contratado.		
1	No se tienen definidos los perfiles del personal	
2	Se definen los perfiles a nivel técnico pero no siempre sirve de base para la contratación	
3	Las aptitudes están definidas para todos los cargos, pero no siempre son la base de contratación	
4	Las aptitudes y actitudes están definidas, pero no se utilizan de manera consistente	4,0
5	Las aptitudes y actitudes están definidas y son la pauta para contratación y desarrollo	
<b>PROCESO DE SELECCIÓN:</b> Es el primer paso, y tal vez el más importante en el proceso de conseguir al mejor candidato para cualquier posición, sea administrativa u operativa, gerencial o de apoyo.		
1	La empresa no cuenta con un método para la selección de su personal	
2	Lo importante para el contratador es la "química" en la primer entrevista	
3	Lo importante para la empresa es el conocimiento técnico	3,0
4	Lo importante para la empresa es el conocimiento técnico unido a la experiencia	
5	El proceso es sistemático basado en los perfiles técnicamente definidos	
<b>CAPACITACIÓN:</b> Proceso de mejoramiento y proyección del trabajador en la empresa, tanto a nivel profesional como personal.		
1	La empresa no cuenta con políticas ni planes de capacitación	
2	Cuenta con capacitaciones esporádicas	
3	La capacitación se limita a talleres para el manejo de nuevas tecnologías	
4	Se tiene planes de capacitación en temas técnicos solamente	
5	La capacitación, entrenamiento y formación es claramente enfocada al desarrollo del funcionario	5,0
<b>CLIMA LABORAL:</b> Existencia de un ambiente laboral óptimo para un mejor desarrollo de actividades.		
1	No existe preocupación por el análisis del clima laboral	
2	Existe el famoso Buzón de Sugerencias y eventualmente se responde las quejas presentadas	
3	Por política se responde las inquietudes del buzón de sugerencias, aunque son escasas	
4	Hay reuniones periódicas para conocer el sentir de las personas. No se documentan	4,0
5	Se mide periódicamente el clima laboral y el resultado es base para el mejoramiento	
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL:</b> La seguridad industrial en el trabajo es una responsabilidad gerencial indelegable, aunque pueda disponer del apoyo del comité de seguridad.		
1	No existe política clara aplicada a la seguridad industrial	
2	La seguridad industrial se basa en la existencia de un botiquín y sus implementos mínimos	
3	Existe una persona responsable de coordinar las acciones de seguridad industrial	
4	Existe un comité de seguridad con participación de los trabajadores para coordinar la seguridad	
5	Cada persona es responsable de su propia seguridad y contribuye al logro de los objetivos	5,0
<b>CALIFICACIÓN:</b> Identificación del personal por su aporte al logro de los objetivos organizacionales, como producto de sanas políticas de mejoramiento y bienestar.		
1	No se tiene técnica alguna de evaluación del personal	1,0
2	Al personal se evalúa por sus logros y sin mayor análisis se clasifica por ellos	
3	Al personal se evalúa por sus logros y se analiza las causas de ellos	
4	La empresa identifica al Creativo, Activo, Pasivo y Síndrome, pero no toma acciones de mejora	
5	Se conoce y maneja el Trapecio Ocupacional, con planes de mejoramiento de las escalas	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>3,7</b>



<b>FINANZAS: Serie de actividades y decisiones gerenciales encaminadas a maximizar el valor del negocio, a hacerlo más rentable y menos costoso.</b>		
<b>PRESUPUESTO:</b> Visto, analizado y estudiado no como una simple relación de gastos, sino como la identificación de las áreas y rubros donde la empresa debe invertir.		
1	La empresa no cuenta con un presupuesto documentado y actualizado	
2	Existe un documento de presupuesto, poco tenido en cuenta en el desarrollo de las actividades	2,0
3	El presupuesto es una copia aumentada del periodo anterior, sin mayor análisis ni aplicación	
4	El presupuesto es una copia del periodo anterior, que es base de análisis periódico y control	
5	El presupuesto técnico es una guía revisada periódicamente, y medio de toma de decisiones	
<b>ESTADOS FINANCIEROS:</b> Informes económicos que muestran a tiempo la marcha de la empresa y sirven de brújula para la toma adecuada de decisiones que mejoran la marcha de la empresa.		
1	La empresa presta poca atención a la elaboración a tiempo de los informes financieros	
2	La única información es el estado de resultados, sin que se tome decisión alguna de mejora	
3	Los estados financieros se pasan a destiempo y no son base de toma de decisiones	
4	Los estados financieros se elaboran dentro del periodo pero no son base de toma de decisiones	
5	Los estados financieros se presentan en los primeros cinco días y se analizan	5,0
<b>CONTROLES FINANCIEROS:</b> Existencia de herramientas de control y ajuste para las diferentes actividades que desarrolla la empresa, de tal modo que el comportamiento corporativo siga un cauce normal.		
1	No se tienen controles documentados para ningún informe económico	1,0
2	Se tienen controles para el manejo del presupuesto	
3	Se tienen controles presupuestales y de producción	
4	Se tienen controles presupuestales, de producción y Ventas	
5	Se controla la utilidad, permitiendo tomar acciones a lo largo de la organización	
<b>ESTRUCTURA DE PRECIOS:</b> Conocimiento que posee la empresa para fijar racionalmente los precios de venta, basados en los costos reales y la política de utilidad establecida.		
1	La empresa no cuenta con una estructura de costos definida. Los precios los da la experiencia	1,0
2	Los procesos y tiempos están definidos empíricamente y son la base de los precios adoptados	
3	Se hace un estudio aproximado de actividades para fijar el costo y el precio de venta	
4	Se conoce los costos de la cadena de valor, los demás son aproximaciones	
5	Su estructura de costos le permite fijar adecuadamente un precio de venta competitivo	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b> Conocimiento por parte de la empresa del momento en que los ingresos cubren los gastos y se empieza a generar utilidades. Manejo de relaciones económicas y toma de decisiones de mejora.		
1	La empresa desconoce el momento en que se logra el P. de E.	1,0
2	Se presupuesta el momento de logro del P. de E. pero no se ejerce presión para lograrlo	
3	Se presupuesta y se busca el P. de E. económico, sin mayor análisis de las relaciones	
4	Se busca el P. de E. en tiempo y dinero, pero no se analiza las diferentes relaciones	
5	El Punto de Equilibrio se controla tanto en tiempo como en dinero y es base de toma de acciones	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>2,0</b>

<b>MERCADEO Y VENTAS:</b> Actividad gerencial dirigida a satisfacer necesidades, carencias y expectativas de un mercado a través de un proceso de intercambio. Si la organización concibe que su misión es satisfacer a un grupo determinado de clientes, debe reconocer que el punto de partida es una buena investigación de mercados nacional o internacional para ofrecer el producto ajustado a esas necesidades.		
<b>MERCADO:</b> El área dentro de la cual vendedores y compradores de un bien o servicio mantienen estrechas relaciones comerciales. El lugar en el que asisten las fuerzas de oferta y demanda.		
1	La empresa conoce muy poco sobre el mercado que atiende o pretende atender	
2	Se conoce el nicho, sin mayor estudio, pero se desconoce el motivo de pertenecer a él	
3	Se conoce muy bien el nicho de mercado, pero se desconoce el motivo de pertenecer a él	
4	Se conoce el nicho pero se desconocen las oportunidades que el sector le puede ofrecer	4,0
5	Se tiene perfectamente identificado el mercado, el segmento y el nicho rentable de mercado	
<b>SATISFACCIÓN:</b> Identificación de los gustos y necesidades de un mercado con el fin de satisfacerlos con el producto o servicio de la empresa.		
1	La empresa no realiza estudios técnicos sobre el mercado y sus necesidades	
2	Esporádicamente se sondea la opinión del mercado sobre la empresa	
3	Se pretende conocer las necesidades del mercado	3,0
4	Se estudia las necesidades del mercado pero no se toman acciones contundentes	
5	Se satisface técnicamente las necesidades del mercado por el conocimiento de sus gustos	
<b>SERVICIO:</b> Atención prestada a los momentos de verdad, es decir, aquellos en los que existe contacto de una persona o cosa de la empresa con alguna persona o cosa del medio exterior.		
1	Se desconoce el concepto de Momentos de Verdad y no se ofrece ningún tipo de Servicio	
2	Su mayor prioridad es vender y ofrece poco servicio	
3	Se dispone de un sistema PQR, pero su cobertura es insuficiente para considerarlo servicio	
4	Es política de la empresa cumplir el procedimiento de atención al cliente	4,0
5	La empresa hace seguimiento a la implementación de la política y toma acciones	
<b>PRODUCTO:</b> Con el cual la imagen de la empresa se posiciona de tal forma que ocupa un lugar distinto en la mente del cliente objetivo.		
1	El producto ofrecido es más de lo mismo, es el común que se consigue en el mercado	
2	El producto tiende a ser más barato, que no económico, que la competencia	
3	El producto tiende a ser de mayor calidad pero más costoso que el de la competencia	3,0
4	El producto tiende a ser más económico que el de la competencia	
5	El producto tiene una clara ventaja competitiva que lo posiciona en la mente del cliente	
<b>MERCADEO:</b> Técnicas con las que la empresa afronta el mercado, pasando de la reactividad pura a la pro actividad efectiva y rentable. Se analiza el mercado (quién), el producto (qué) y la logística con la que se ofrece (cómo)		
1	No existe técnica alguna para introducir el producto en el mercado	
2	Se ofrece un producto y se busca el mercado que se adapte a él y a la logística ofrecida	
3	Se ofrece un producto y se ajusta a la logística del mercado	
4	Se ofrece una logística y se ajusta al producto que pide el mercado	4,0
5	El mercadeo se realiza teniendo en cuenta el Quién para adaptarle el Qué y el Cómo	
<b>POSICIONAMIENTO:</b> Lugar que ocupa la empresa por sus productos y servicios en el mercado.		
1	La empresa se ve como una más en un mercado de calidad y exigencia	
2	Posicionamiento confuso debido a que el mercado no tiene una idea clara sobre los productos	2,0
3	Posicionamiento dudoso por la creencia de que los precios no concuerdan con las	
4	Sobreposicionamiento, el mercado tiene una imagen superior, no real, de los productos	

5	La empresa es el "top of mind" del mercado por sus productos y servicio	
<b>COMPETENCIA:</b> Identificación y conocimiento de la competencia directa e indirecta y la forma como inciden en las decisiones gerenciales.		
1	No se conoce, ni se hace esfuerzos por conocer la competencia	
2	Se conocen los mayores competidores directos, sin que sea base de toma de decisiones	
3	Se conocen los competidores directos más representativos y el estudio sirve de base decisoria	3,0
4	Se conocen todos los competidores directos y el estudio sirve de base decisoria	
5	Se analiza la competencia directa, los productos sustitutos y los complementarios	
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA:</b> Apoyo logístico a la labor de ventas y mercadeo, para el logro de los objetivos trazados		
1	No se cuenta con un departamento o sección con dedicación exclusiva al mercadeo y ventas	
2	Las labores del área las realiza el gerente como parte de sus actividades diarias	
3	Las labores las realiza parcialmente la gerencia apoyado en personal no especializado	
4	Se cuenta con personal exclusivo pero poco especializado en el campo	4,0
5	Se cuenta con personal especializado como responsable del departamento de mercadeo y ventas.	
<b>DIFUSIÓN:</b> Utilización racional de los medios virtuales para difundir la buena imagen de la empresa al mundo, sus productos y servicios y todas aquellas que la puedan favorecer frente a la competencia.		
1	Se cuenta con un correo electrónico exclusivo para la gerencia	
2	El equipo gerencial dispone de cuentas de correo para su comunicación externa	
3	Se cree en la necesidad de una página Web pero no se implementa	3,0
4	Se cuenta con una página Web, pero se descuida su uso y la utilidad prestada	
5	Se cuenta con una página Web ágil y vendedora revisada y utilizada periódicamente	
<b>VENTAS:</b> Existencia como área estratégica con objetivos conocidos y medidos.		
1	No se tienen objetivos generales ni particulares de ventas	
2	Se cuenta con un objetivo general de ventas pero no se le hace seguimiento	
3	El área tiene un objetivo general de ventas que es revisado periódicamente, sin tomar acciones.	3,0
4	El área tiene un objetivo de ventas que es analizado periódicamente y se toma acciones	
5	El área y cada vendedor tienen objetivos de ventas analizados y evaluados periódicamente	
<b>PLAN EXPORTADOR:</b> Herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar bienes o servicios por sí mismo, analizando su potencial exportador y las bondades de su producto. No importa si la empresa es exportadora. Si no exporta no aplica (N/A)		
1	No se dispone de estudios técnicos sobre las posibilidades y riesgos de la exportación	
2	Se desea exportar, pero no se conoce su DOFA exportador	
3	Se conoce la capacidad como exportador pero no se definen técnicamente los países objetivo	
4	Se tienen los países objetivo pero no se definen claramente las metas de exportación	
5	Se tiene plan exportador, análisis del mercado potencial y evaluación de estrategias	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>3,5</b>

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Proceso de desarrollo y mejoramiento de actividades lento pero permanente con el fin claro de mejorar el desempeño de la organización en términos de utilidades, bajo el sentimiento claro de que si se logran de la mejor manera, todas las demás bondades se darán por añadidura

<b>CAMBIO:</b> Facilidad de adaptarse a situaciones diferentes, especialmente cuando esa diferencia implica otra forma de ver las cosas, pero también mejoramiento y provecho por el logro de incentivos claros que invitan al cambio		
1	La empresa no presenta cambios representativos en los últimos cinco años	
2	Aún en situaciones difíciles los cambios se piensan y se dilatan	
3	Los cambios se presentan para enfrentar situaciones difíciles, pero no es la política	3,0
4	Es política gerencial manejar el cambio permanente a nivel de personal directivo	
5	Por política gerencial el cambio puede llegar de cualquier persona, si es efectivo y posible	
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.</b> Cultura de investigar permanentemente sobre el producto, responsabilidad asignada a personal definido y especializado		
1	No se cuenta con un área dedicada a la investigación y desarrollo de productos	
2	La I y D se dedica más a la solución de los problemas cotidianos	
3	I y D dedica sus esfuerzos a la mejora de las actividades actuales	3,0
4	I y D dedica sus esfuerzos al análisis de mejores tecnologías aplicables al producto	
5	I y D es un área que fortalece a la empresa focalizándola a las expectativas del mercado	
<b>INNOVACIÓN:</b> Generar cambios importantes con resultados importantes, para bien del mercado y de los resultados empresariales		
1	No se aprecia intentos reales por cambiar el producto ofrecido	
2	La empresa prefiere el título de seguidora a líder en los cambios	
3	Los cambios de productos se realiza sin problemas, cuando son producto de la demanda	3,0
4	La empresa es líder en cambios cuando son producto de los mensajes de la demanda	
5	Por política, periódicamente la empresa hace obsoletos sus productos para exigir el cambio	
<b>ALINEAMIENTO:</b> Conjugación de los objetivos individuales con los objetivos corporativos para lograr una satisfacción plena e el trabajo		
1	No se maneja el concepto de alineamiento del personal	
2	El personal conoce los objetivos corporativos pero la empresa desconoce los del personal	2,0
3	Se trata de analizar las expectativas del personal para mejorar el clima laboral	
4	La empresa conoce el concepto y trata de conseguir un importante alineamiento	
5	El personal está plenamente alineado y es responsable de sus actividades y resultados	
<b>MEJORES PRÁCTICAS.</b> Investigación a nivel local o internacional de otras formas de realizar las actividades para seleccionar lo mejor de cada una y aplicarlas a la empresa		
1	No existe la práctica de analizar otras empresas y adaptar lo mejor de ellas	1,0
2	Se suele copiar lo que se dice de otras empresas, sin mayor estudio ni análisis	
3	Se analiza lo que se dice de otras empresas, se aplica y se desecha si no arroja resultados	
4	Se estudia lo que se dice de otras empresas, se analiza el Cómo y se busca implementarlo	
5	Se identifica las mejores empresas, se estudia el Cómo y su implementación efectiva	
<b>TÉCNICAS:</b> Utilización de técnicas de mejoramiento como el Kaizen, las 5S, el Muda, el JIT y la producción celular, para sólo mencionar algunas. Se valora por igual la aplicación de cualquiera de las técnicas bajo el supuesto de que implementar una ya es indicio de tomar la ruta del mejoramiento continuo.		
1	No se utiliza ninguna técnica del mejoramiento continuo	1,0
2	Se utiliza de manera metódica al menos una técnica de mejoramiento	
3	Se utilizan de manera metódica al menos dos técnicas del mejoramiento continuo	
4	Se utilizan de manera metódica al menos tres técnicas del mejoramiento continuo	
5	Se utilizan de manera metódica al menos tres técnicas del mejoramiento continuo y el Kaizen	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b>		<b>2,2</b>

## ANEXO C. BALANCE GENERAL SCS NET 2006-2007

		2006	2007
<b>ACTIVO</b>			
<b>Disponible</b>			
	Caja	189.410,00	10.001.866,18
	Banco	26.226.792,28	245.723,71
	<b>Total disponible</b>	<b>26.416.202,28</b>	<b>10.247.589,89</b>
<b>Inversiones</b>			
	<b>Total Inversiones</b>	-	-
<b>Deudores</b>			
	Clientes	43.305.538,00	177.391.787,16
	Cuentas corrientes comerciales	-	2.562.100,00
	Cuentas por cobrar a socios	-	200.000,00
	Anticipos y avances	717.551,00	18.188.184,00
	Promesas de compra venta	-	4.000.000,00
	Anticipo de impuestos	8.799.350,00	23.143.448,00
	Deudores varios	1,00	1,00
	<b>Total deudores</b>	<b>52.822.440,00</b>	<b>225.485.520,16</b>
<b>Inventarios</b>			
	Mercancías no fabricadas	11.600.131,00	72.187.667,08
	<b>Total Inventarios</b>	<b>11.600.131,00</b>	<b>72.187.667,08</b>
<b>Propiedades planta y equipo</b>			
	Maquinaria y equipo	23.090.000,00	28.380.800,00
	Equipo de oficina	3.979.580,00	26.943.807,07
	Equipo de computación	13.548.248,00	13.548.248,00
	Depreciación acumulada	(5.890.756,00)	(5.890.756,00)
	<b>Total propiedad planta y equipo</b>	<b>34.727.072,00</b>	<b>62.982.099,07</b>
<b>Intangibles</b>			
	<b>Total Intangibles</b>	-	-
<b>Diferidos</b>			
	Gastos pagados por anticipado	-	154.388,00
	Cargos diferidos	4.676.260,00	4.676.260,00
	<b>Total cargos diferidos</b>	<b>4.676.260,00</b>	<b>4.830.648,00</b>
<b>Otros activos</b>			
	<b>Total otros activos</b>	-	-
<b>Valorizaciones</b>			
	<b>Total valorizaciones</b>	-	-
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>130.242.105,28</b>	<b>375.733.524,20</b>

		2006	2007
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>Obligaciones financieras</b>			
<b>Total Obligaciones financieras</b>		-	-
<b>Proveedores</b>			
	Proveedores nacionales	17.854.045,00	93.819.730,03
<b>Total proveedores</b>		<b>17.854.045,00</b>	<b>93.819.730,03</b>
<b>Cuentas por pagar</b>			
	Costos y gastos por pagar	25.226.098,00	23.275.212,76
	Deudas con accionistas	36.496.845,00	17.235.109,00
	Retención en la fuente	2.274.588,00	1.346.075,00
	Impuesto a las ventas	2.192.780,00	(232.732,00)
	Retenciones aportes nómina	237.500,00	1.128.162,00
	Acreedores varios	191.167,00	349.846,00
<b>Total cuentas por pagar</b>		<b>66.618.978,00</b>	<b>43.101.672,76</b>
<b>Impuestos gravámenes y tasas</b>			
	Impuesto sobre las ventas	6.787.859,00	28.877.030,00
<b>Total Impuestos gravámenes y tasas</b>		<b>6.787.859,00</b>	<b>28.877.030,00</b>
<b>Obligaciones laborales</b>			
	Salarios por pagar	2.264.546,00	6.069.737,00
	Cesantías consolidadas	500.333,00	44.103,00
	Intereses sobre las cesantías	60.065,00	66.530,00
	Prima de servicios	22.812,00	131.102,00
	Vacaciones consolidadas	228.655,00	124.405,00
	Prestaciones extralegales	2.000.000,00	1.000.000,00
<b>Total Obligaciones Laborales</b>		<b>5.076.411,00</b>	<b>7.435.877,00</b>
<b>Pasivos estimados y provisiones</b>			
	Para obligaciones laborales	-	3.018.035,84
	Para costos y gastos	6.250,00	-
<b>Total pasivos estimados y provisiones</b>		<b>6.250,00</b>	<b>3.018.035,84</b>
<b>Diferidos</b>			
<b>Total Diferidos</b>		-	-
<b>Otros Pasivos</b>			
<b>Total Otros Pasivos</b>		-	-
<b>Bonos y papeles comerciales</b>			
<b>Total Bonos y papeles comerciales</b>		-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>96.343.543,00</b>	<b>176.252.345,63</b>

		2006	2007
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital Social</b>			
	Aportes sociales	10.000.000,00	10.000.000,00
<b>Total Capital Social</b>		<b>10.000.000,00</b>	<b>10.000.000,00</b>
<b>Superavit de Capital</b>			
<b>Total Superavit de Capital</b>		-	-
<b>Reservas</b>			
<b>Total Reservas</b>		-	-
<b>Revalorización del Patrimonio</b>			
<b>Total Revalorización del Patrimonio</b>		-	-
<b>Dividendos o Participaciones</b>			
<b>Total Dividendos o Participaciones</b>		-	-
<b>Resultados del Ejercicio</b>			
	Utilidad del Ejercicio		38.160.598,00
<b>Total Utilidades del Ejercicio</b>		-	<b>38.160.598,00</b>
<b>Resultados Ejercicios Anteriores</b>			
<b>Total Resultados Ejercicios Anteriores</b>		-	-
<b>Superavit por Valorización</b>			
<b>Total Superavit por Valorización</b>		-	-
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>		<b>23.898.562,28</b>	<b>142.404.938,34</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>33.898.562,28</b>	<b>199.481.178,57</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>130.242.105,28</b>	<b>375.733.524,20</b>

## ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS SCS NET 2006-2007

		2006	2007
<b>INGRESOS</b>			
<b>Operacionales</b>			
	Comercio al por mayor y detal	133.170.270,00	198.502.249,94
	Transporte, Almacenamiento	2.110.000,00	3.386.600,00
	Actividades Inmobiliarias	109.090.000,00	153.165.333,00
	Devoluciones en ventas	-	(160.000,00)
	<b>Total Operacionales</b>	<b>244.370.270,00</b>	<b>354.894.182,94</b>
<b>No Operacionales</b>			
	Financieros	62.538,46	896.934,00
	Recuperaciones	258.150,00	-
	Diversos	57.617,54	(0,34)
	<b>Total No Operacionales</b>	<b>378.306,00</b>	<b>896.933,66</b>
<b>Ajustes por Inflación</b>			
	Corrección Monetaria	57.349,00	-
	<b>Total Ajustes por Inflación</b>	<b>57.349,00</b>	<b>-</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>244.805.925,00</b>	<b>355.791.116,60</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Operacionales de Administración</b>			
	Gastos de personal	15.744.121,00	21.996.279,45
	Honorarios	9.626.447,00	10.533.334,00
	Impuestos	26.666,00	-
	Arrendamientos	5.688.514,00	10.654.653,00
	Contribuciones y afiliaciones	106.000,00	1.714.811,00
	Seguros	3.800,00	41.460,00
	Servicios	44.548.490,00	24.676.787,78
	Gastos legales	1.117.532,00	1.108.659,00
	Mantenimiento y reparación	10.424.000,00	2.834.048,00
	Adecuación e Instalación	96.845,00	2.859.467,00
	Gastos de viaje	799.000,00	6.677.636,00
	Depreciaciones	5.889.614,00	-
	Diversos	8.728.737,00	9.850.810,88
	<b>Total Operacionales de Administración</b>	<b>102.799.766,00</b>	<b>92.947.946,11</b>
<b>Operacionales de ventas</b>			
	Gastos de personal	-	23.256.829,02
	Contribuciones y afiliaciones	342.733,00	-
	Seguros	98.835,00	7.000,00
	Servicios	8.595.605,00	5.206.416,00
	Gastos legales	60.345,00	-
	Mantenimiento y reparaciones	8.271.637,00	125.500,00
	Gastos de viaje	138.818,00	222.000,00
	Depreciaciones	21.000,00	-
	Diversos	358.228,00	2.026.833,00
	<b>Total Operacionales de ventas</b>	<b>17.887.201,00</b>	<b>30.844.578,02</b>



		2006	2007
<b>No Operacionales</b>			
	Financieros	3.960.553,92	2.219.021,63
	Gastos Extraordinarios	1.211.637,00	947.383,00
	Gastos Diversos	3.099,00	-
<b>Total No Operacionales</b>		<b>5.175.289,92</b>	<b>3.166.404,63</b>
<b>Impuesto de Renta y Complementarios</b>			
<b>Total Impuesto de Renta y Complementarios</b>		-	-
<b>Ganancias o Pérdidas</b>			
<b>Total Ganancias o Pérdidas</b>		-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>125.862.256,92</b>	<b>126.958.928,76</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
<b>Costo de ventas y de pres</b>			
	Comercio al por mayor y detal	85.692.358,80	81.801.212,83
	Transporte y almacenamiento	5.424.105,00	-
	Actividades Inmobiliarias	3.800.000,00	4.600.000,00
<b>Total Costo de ventas y de pres</b>		<b>94.916.463,80</b>	<b>86.401.212,83</b>
<b>Compras</b>			
<b>Total Compras</b>		-	-
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>94.916.463,80</b>	<b>86.401.212,83</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE COMERCIALIZACIÓN</b>			
<b>Materia Prima</b>			
<b>Total Materia Prima</b>		-	-
<b>Mano de Obra Directa</b>			
<b>Total Mano de Obra Directa</b>		-	-
<b>Costos Indirectos</b>			
	Servicios	5.520,00	10.520,00
	Gastos Legales	6.110,00	-
	Diversos	117.012,00	15.517,00
<b>Total Costos Indirectos</b>		<b>128.642,00</b>	<b>26.037,00</b>
<b>Contratos de Servicios</b>			
<b>Total Contratos de Servicios</b>		-	-
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN O COMERCIALIZA</b>		<b>128.642,00</b>	<b>26.037,00</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>		<b>23.898.562,28</b>	<b>142.404.938,34</b>