

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas



Diseño de estrategia competitiva como eje de crecimiento de AIDOC SOLUTION SAS

Presentado por:

Edward Fabián Gómez Pinilla

Empresa:

Aidoc Solutions S.A.S.



Bogotá

2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	4
1. Identificación de la organización	5
1.1. Portafolio de productos	10
1.2. Clientes	10
2. Identificación del área de práctica	11
3. Identificación del problema	11
4. Análisis de la estrategia actual	14
4.1. Análisis del entorno	15
4.1.1. Macro entorno	16
4.1.2. Meso entorno	20
4.1.3. Micro entorno	23
4.1.4. MEFE (DOFA)	24
4.2. Análisis interno	25
4.2.1. MEFI (DOFA)	25
5. Diseño de la estrategia	25
5.1. Formulación	26
5.2. Planes de acción	26
6. Diseño del modelo de negocios	28
7. Soporte de la estrategia	29
7.1. Plan de mercadeo	29
7.2. Diseño de estructura organizacional	37
7.3. Proyección de Estado de Resultados	41

Bibliografía

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTEL (Evidencia fotográfica)

Anexo 2. Análisis Cinco Fuerzas

Anexo 3. Organigrama

Anexo 4. Tipos de núcleos

Gráfico

Gráfico 1. Ventas 2012 - 2013

INTRODUCCIÓN

Con base en las necesidades insatisfechas de las organizaciones colombianas en términos de gestión documental, las tendencias en automatización de procesos administrativos y la generación de políticas ambientales, a finales del 2011 se crea la empresa AIDOC SOLUTIONS, dedicada a la prestación de servicios empresariales, cuyo objetivo principal se centra en optimizar los procesos organizacionales que requieren trámite de documentos, a través de la incorporación de herramientas tecnológicas y procesos estandarizados. Desde su creación se evidenció un crecimiento constante, atribuido principalmente al tamaño del mercado objetivo, las necesidades existentes y el grado de rivalidad en el sector, sin embargo, la falta de planificación estratégica ha generado en el último semestre un estancamiento con tendencia decreciente, reflejado en la disminución de las ventas y el cierre de proyectos.

Este trabajo pretende diseñar una estrategia que contribuya con el crecimiento de AIDOC y su posicionamiento en el mercado a mediano plazo, partiendo del análisis del entorno y la evaluación del estado actual de la organización. El desarrollo de este proyecto encierra el estudio del macro entorno, meso entorno, micro entorno, análisis interno de la organización, diagnóstico y propuesta estratégica, tomando como referencia herramientas de recolección y análisis de información creadas y utilizadas por expertos en estrategia como Michael Porter y Gerry Jhonson entre otros.

Con el objetivo de soportar la viabilidad de la estrategia, se tendrán en cuenta los aportes de tres áreas fundamentales de la organización: mercadeo, finanzas y dirección administrativa, a través de ellas se pretende generar la estructura del plan de mercadeo, el diseño organizacional y las proyecciones de los estados financieros.

GLOSARIO

Alianzas estratégicas: Asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico.

Custodia documental: Guarda o tenencia de documentos por parte de una institución o una persona, que implica responsabilidad jurídica en la administración y conservación de los mismos, cualquiera que sea su titularidad.

Diamante de PORTER: Modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de un país a nivel global. Determina las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

Digitalización: Proceso de convertir información analógica en formato digital. Los materiales que se convierten pueden adoptar varias formas: cartas, manuscritos, libros, fotografías, mapas, etc.

Direccionamiento estratégico: Formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

Estrategia corporativa: Pasos fundamentales que debe seguir una organización para alcanzar un objetivo. A través de una estrategia se evalúa las opciones posibles de una organización. Las estrategias corporativas poseen dimensiones de liderazgo que son las encargadas de análisis del entorno externo a nivel corporativo, y las administrativas que van dirigidas a diseñar la estructura administrativa y de gestión.

Estrategia de Negocio: Plan de negocios que toma lugar en el largo plazo para ayudar a alcanzar metas u objetivos específicos. El objetivo de una estrategia de negocios es fortalecer a una empresa particular para que su desempeño mejore y a cambio, el negocio llegue a ser más rentable.

Estrategia extensiva: Este tipo de estrategia pretende conquistar nuevos consumidores. En mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la distribución y a la publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca, para la futura supervivencia de la empresa.

Estrategia Operativa: De acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

Estructura organizacional: Marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Flujos organizacionales: Representación gráfica de un procedimiento administrativo, indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Gestión Documental: Conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos (registro, almacenamiento, recuperación y divulgación) en una organización

Grupo empresarial: Unión de varias empresas las cuales van encaminadas hacia el mismo propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo.

Macroentorno: Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas, evalúa factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales

Meso entorno: También denominado entorno regional, hace referencia a las redes de colaboración inter-empresarial, evalúa la competencia, los proveedores, los outsourcing y los productos sustitutos.

Microentorno: Está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

Organización técnica documental: Conjunto de operaciones técnicas y administrativas cuya finalidad es la agrupación documental relacionada en forma jerárquica con criterios orgánicos o funcionales.

PESTEL: Instrumento de planificación estratégica, analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en una empresa

Plan de mercadeo: Herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle la situación y posicionamiento de los productos o servicios frente al mercado.

Portafolio de servicios: Documento o presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

Referenciación: Herramienta que alimenta el modelo de mejoramiento organizacional realizando un comparativo de los procesos, políticas y estrategias al interior y exterior de una organización.

Telemercadeo: Forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactarse con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios

Ventaja competitiva: Ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: Única-Legal, Posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones del mercado.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

AIDOC SOLUTIONS SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios empresariales enmarcados en la Gestión Documental. Su objetivo principal es contribuir con el crecimiento de sus clientes a través de la optimización de procesos empresariales, evaluando y creando flujos en cada organización, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas, incorporando personal calificado y disminuyendo el uso de papel como motor fundamental de apoyo al medio ambiente.

AIDOC fue fundada el 25 de noviembre de 2011 con capital colombiano, se identifica con NIT. 900.480.358-4 registrado ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y matrícula No. 02162429 registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, el tipo de sociedad al que pertenece es Sociedad por Acciones Simplificada, su principal y única sede se encuentra en la ciudad de Bogotá, actualmente cuenta con 5 empleados de los cuales tres ejecutan el servicio y dos conforman el área administrativa.

Líneas de mando	No. de Personas
Línea 1: Gerencia	1
Línea 2: Directores	1
Línea 3: Auxiliares de Archivo	3

AIDOC hace parte de las microempresas colombianas beneficiadas con la ley 1429 de 2010, su apoyo se centra en el equipo operativo ya que es en este donde se genera valor al servicio.

La operación del negocio inicia a principios del 2012 realizando campañas comerciales electrónicas bajo la estrategia de referenciación. Gracias a esto nacen los primeros clientes pertenecientes a un grupo empresarial floricultor compuesto por más de 40 organizaciones, con quienes poco a poco se han consolidado las relaciones comerciales y actualmente pertenecen al 75% del

total de clientes. Desde su creación, AIDOC ha desarrollado 17 proyectos a nivel local en empresas del sector tecnológico, financiero y floricultor.

A partir de febrero de 2013 se realiza una fuerte campaña publicitaria de telemarketing, en la que se invierte capital para el diseño de la misma, con el objetivo de impactar la demanda e incrementar las ventas. Para este mismo año se plantea la meta corporativa de diversificar el portafolio de servicios y abarcar la mayor cantidad de sectores económicos posibles.

1.1. Portafolio de productos

Teniendo en cuenta las necesidades del mercado el portafolio de productos se compone de cinco servicios que dan solución a las expectativas y requerimientos del cliente. Los servicios ofrecidos son:

- Asesoría en Sistemas de Gestión Documental (SGD)
- Organización Técnica
- Custodia Documental
- Digitalización
- Suministro de Software Web

1.2. Clientes

Los clientes de AIDOC hacen parte de tres sectores industriales como son: floricultor, servicios contables y tecnología. Dentro de sus principales proyectos se encuentran:

- Jardines Fredonia (S. Floricultor)
- Jardines de Chía (S. Floricultor)
- Jardines El Pino (S. Floricultor)
- Cultivos Casablanca (S. Floricultor)
- Benchmark Growers (Comercializadora)
- Unidad de Servicios Compartidos USC (Servicios contables)
- Compufacil (Tecnología)

1.3. Estructura organizacional

La estructura de AIDOC es informal, no cuenta con organigrama definido o documentos que permitan identificar áreas, cargos o niveles organizacionales. Los procedimientos de apoyo como servicio pos venta, atención de requerimientos, evaluación del servicio prestado, planes de contingencia, contratos, actas de inicio, manual de funciones, trámites de contratación, evaluaciones de desempeño, entre otros, se evalúan y se generan para cada proyecto de forma independiente.

2. IDENTIFICACIÓN DEL AREA DE PRÁCTICA

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia de negocios, se requiere realizar la práctica en el área de mercadeo, finanzas y dirección administrativa. Estas áreas son las encargadas de analizar diversos factores y generar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La práctica inicia con el análisis de la situación actual, a través del estudio del entorno y el análisis interno de la organización, con el fin de establecer un punto de partida. Posterior a este se realiza la formulación de la estrategia teniendo en cuenta la visión, los objetivos organizacionales y la ventaja competitiva detectada. Por último se da soporte a la estrategia planteada a través del diseño de un plan de negocios, plan de mercadeo, proyecciones y presupuestos financieros y la definición de la estructura organizacional.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Durante el año 2012 y principios de 2013, AIDOC presentó un crecimiento constante evidenciado en el aumento de proyectos a nivel regional, lo cual generó un aumento en la planta de personal, ampliación de la sede, inversión en activos, generación de propuestas de mercadeo, nuevas negociaciones con

proveedores especializados y apalancamiento de la operación a través de créditos financieros.

Para el segundo semestre de 2013 se esperaba mantener un crecimiento similar al periodo anterior, sin embargo, debido al tiempo demandado de coordinación por cada proyecto y los demás trámites administrativos y contables necesarios para su ejecución, se enfocó el esfuerzo directivo en mantener los proyectos actuales. Lo anterior causó un estancamiento del negocio a raíz de la falta de nuevos negocios.

- **Ventas:** el promedio de ventas mensuales durante el año 2012 y el primer semestre de 2013 fue de \$8.800.000, cifra que ha disminuido en un 70%.

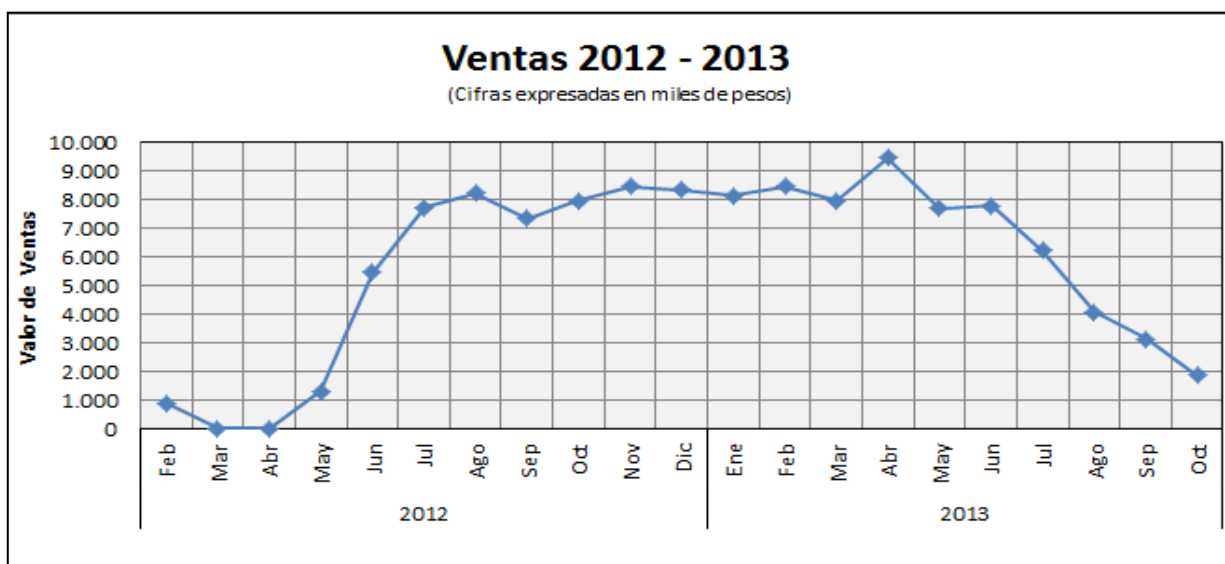


Gráfico 1. Ventas 2012 – 2013

- **Clientes:** el total de clientes pertenecen al sector privado, todos conseguidos a través de referenciación.
- **Compras:** los materiales requeridos para la ejecución de los proyectos son adquiridos en almacenes minoristas de papelería.
- **Políticas:** los proyectos ejecutados se han llevado a cabo siguiendo las políticas establecidas por el Archivo General de la Nación¹. A nivel interno

¹ AGN

no se han elaborado políticas o procedimientos para el adecuado desarrollo del negocio.

- **Análisis financiero:** desde el inicio de labores no se han generado estados financieros ni evaluación de proyectos.

Con el objetivo de identificar la razón principal del problema se realizaron entrevistas a los directivos de la organización, los cuales mencionaron las consecuencias derivadas de la disminución de las ventas en el último semestre de 2013. A continuación se relacionan algunas:

- Pérdida de clientes
- Programas de mercadeo inadecuados
- Disminución de ventas
- Inversión en métodos de venta sin resultados
- Falta de estandarización de precios
- Demoras en presentación de cotizaciones
- Endeudamiento
- Falta de control administrativo en los proyectos
- Falta de seguimiento presupuestal por proyecto
- Dificultades administrativas
- Desconocimiento de factores que pueden generar cambios
- Cancelación de proyectos
- Falta de alianzas estratégicas

Tomando como referencia la información suministrada y las entrevistas con los directivos de la organización, se hace notoria la falta de planeación, liderazgo, identificación de prioridades, objetivos de mediano y largo plazo, exceso de informalidad y por último falta de medición y control del negocio. Debido a lo anterior se concluye que el problema principal es la falta de direccionamiento estratégico.

4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

La estrategia corporativa de AIDOC se basa en el conocimiento empírico de la industria por parte del Gerente y consiste en generar soluciones documentales que aporten valor agregado a los procesos productivos de sus clientes. Debido al constante cambio del mercado y a que este tipo de estrategia se basa en factores de experiencia, el grado de incertidumbre es mayor, lo que genera expectativas poco ajustas al verdadero comportamiento de la industria.

La estrategia competitiva se ha enfocado en concientizar al cliente sobre los posibles inconvenientes a corto, mediano y largo plazo que se presentan debido a la falta de gestión documental. Esta estrategia consiste en ofrecer evaluaciones gratuitas con el fin de dar un diagnóstico inicial del problema que posee el cliente potencial, puntualizar la oferta económica y establecer un sistema de costos ajustado al presupuesto del cliente.

Con el objetivo de tener un posicionamiento en la industria a través de servicios basados en la tecnología, AIDOC desarrolla una estrategia extensiva, realizando alianzas con empresas de productos tecnológicos que les permitan ofrecer software y hardware con el soporte que este insumo requiere.

Si bien los tipos y niveles de estrategia adoptados hasta el momento son métodos válidos en cualquier tipo industria, sector u organización, se hace necesario evaluar con más detalle el entorno, tanto nacional como local, con el fin de prever cambios en el mercado, conocer las tendencias a nivel internacional y seleccionar la estrategia adecuada al tipo de negocio. Otro factor a analizar que sirve de inicio para la formulación de la estrategia es la evaluación al interior de la organización, a través del reconocimiento de habilidades y competencias necesarias para desarrollar servicios de calidad.

4.1. Análisis del entorno

Teniendo en cuenta que la estrategia a desarrollar se formula a partir del análisis de factores externos a la organización, a continuación se presentan las herramientas a utilizar para el desarrollo de dicha evaluación.

Ámbito	Herramientas	Objetivo	Cobertura Geográfica
Macro entorno	PESTEL	Identificar motores de cambio	Global
	Diamante de Porter	Identificar el atractivo de la industria	Nacional Regional
Meso entorno	Cinco Fuerzas	Identificar el espacio competitivo	Mercado en que se compite
	Ciclo de vida	Hallar el nivel de vigencia de la industria	
	Factores críticos de la industria	Identificar la capacidad estratégica	
Micro entorno	Grupo estratégico	Identificar el segmento, capacidades estratégicas y dinámicas	Mercado en que se compite
	Atributos de valor		
	Matriz del consumidor		
	Carpa estratégica		
	Cadena de valor		
Evaluación Integral	MEFE (DOFA) Matriz de Evaluación de Factores Externos	Determinar la amenazas y oportunidades de la industria	Nacional Regional Industria

4.1.1. Macro entorno

El estudio del macro entorno tiene como finalidad identificar los factores globales y regionales que pueden ocasionar cambios en la industria, impactando la estrategia de la organización. A continuación se realiza dicho estudio a través del marco PESTEL², tomando como referencia las principales noticias internacionales y nacionales que afectan el entorno de la organización.

<p>P</p>	<p>Factores Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos y políticas comerciales.
<p>E</p>	<p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratados de libre comercio (TLC). - El sector servicios presenta crecimiento a nivel mundial. - Incremento de mano de obra calificada en Gestión Documental en América Latina y Europa. - Empresas latinoamericanas líderes en TIC. - Brasil impulsa el comercio electrónico de datos. - Ferias internacionales de servicios y soluciones TIC para empresas. - Incremento de gestión documental en PYMES.
<p>S</p>	<p>Factores Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas carreras profesionales enfocadas en la gestión documental. - Globalización del conocimiento a través de sitios web. <p>(Libros digitales, revistas y portales especializados en Gestión Documental).</p>

² PESTEL

<p style="font-size: 2em; color: green; text-align: center;">T</p>	<p>Factores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas herramientas tecnológicas. - Uso de internet y creación de portales especializados para la gestión del conocimiento. - Incremento del comercio electrónico de datos. - Proveedores de tecnología americanos y europeos especializados en gestión documental. - Auge de servicios en la nube para optimización de procesos organizacionales. - Incremento de tercerización de actividades basadas en tecnología en Europa e influencia en América Latina.
<p style="font-size: 2em; color: brown; text-align: center;">E</p>	<p>Factores Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de estrategias basadas en la protección del medio ambiente. - Cambio del comportamiento organizacional enfocado en la disminución del uso de papel administrativo. - Responsabilidad social empresarial como pilar de multinacionales y empresas locales.
<p style="font-size: 2em; color: yellow; text-align: center;">L</p>	<p>Factores Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y procesos regulatorios. - Certificaciones mundiales en normas ISO de gestión documental. - Nuevas leyes en protección de datos a nivel mundial.

Anexo 1. Análisis PESTEL

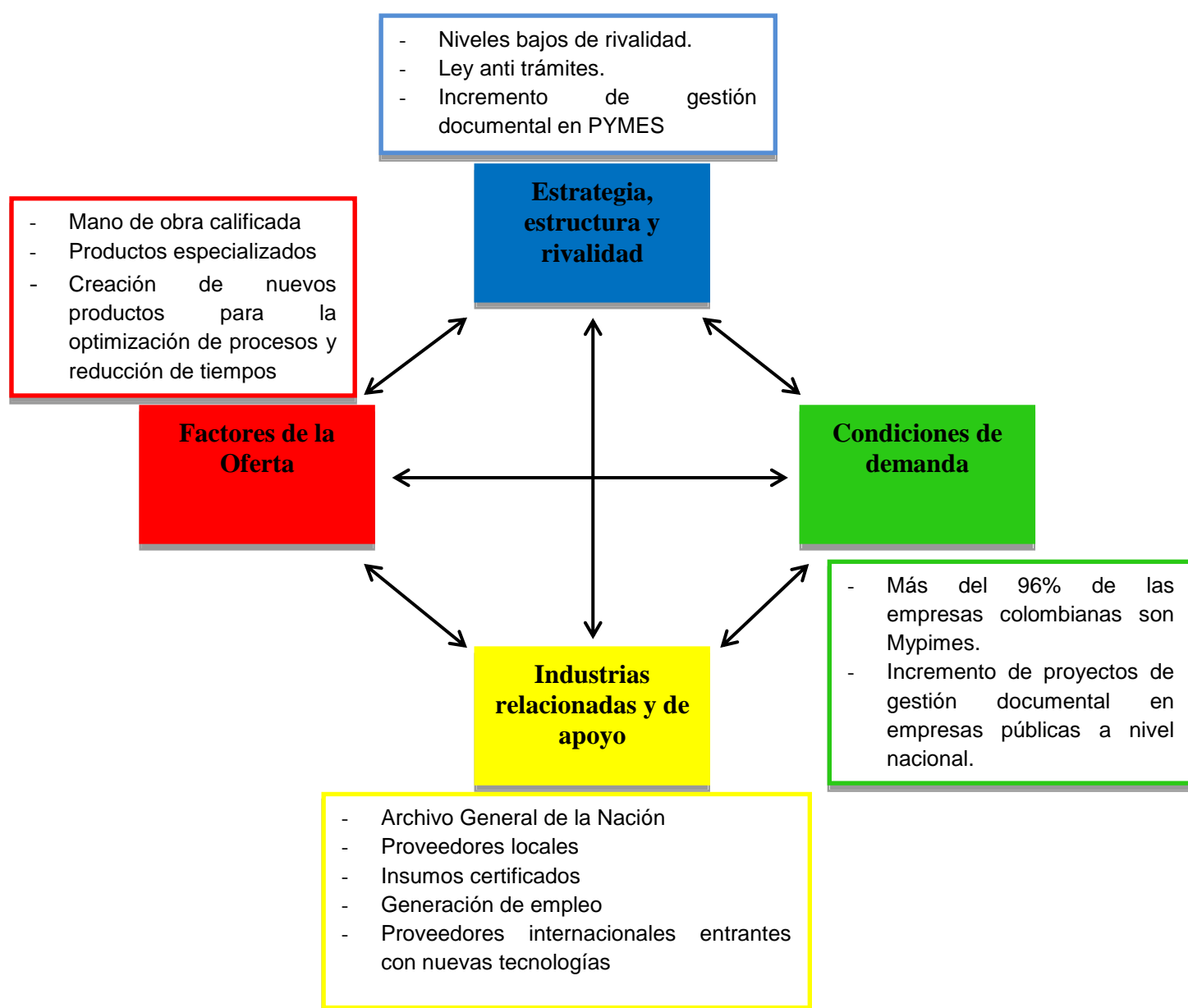
Partiendo del análisis PESTEL, se identifican los siguientes Motores de Cambio:

- **Tecnología:** La incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para la optimización de procesos organizacionales será el principal motor de cambio. La gestión documental en Europa y América Latina está en expansión, debido a la gran demanda de soluciones que optimizan el flujo

documental a bajo costo, a través de internet, espacio en nube y virtualización de equipos.³

- **TLC:** Los tratados de libre comercio vigentes y en negociación, conforman el segundo motor de cambio identificado. A raíz de estos tratados se contemplan escenarios favorables haciendo referencia a la comercialización de productos tecnológicos a bajos costos.

Diamante de competitividad de Porter.



³ www.revistagestiondocumental.com, Revista Gestión Documental España

En su publicación del 20 de julio de 2013, el diario El Portafolio señala que durante el año 2012 la economía colombiana creció un 5.4% y se espera que para el cierre del año 2013 y principios de 2014 el sector servicios tenga una participación con tendencia creciente debido a los tratados de libre comercio y al intercambio de conocimiento con los países que hacen parte de los tratados.

Los tratados de libre comercio a través de la incorporación de nuevas tecnologías, abren la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores de gran experiencia en gestión documental en países desarrollados, permitiendo de esta forma transmitir el conocimiento y adaptar procesos a las organizaciones nacionales. Sin embargo, existe un riesgo elevado de competir directamente con multinacionales que ven en Colombia un mercado insatisfecho.

Se puede concluir que la demanda para el sector servicios, tiene un nivel alto de atractivo para la industria. La normatividad y las políticas gubernamentales implementadas para las empresas públicas en términos de gestión documental, generar un incremento en la oferta especializada del servicio, el cual impacta en otros sectores como el tecnológico con la implementación de nuevas herramientas y desarrollos constantes, la disminución del desempleo. La necesidad de ofrecer servicios que generen beneficios a corto plazo, motiva a la industria a buscar nuevas tecnologías y a su vez realizar investigaciones que permitan brindar una relación costo beneficio atractiva para el cliente.

Otro de los atractivos con mayor impacto para la industria es el volumen de Mipymes en Colombia, actualmente este grupo de empresas conforma más del 96% del total de organizaciones en el país y Bogotá agrupa el 96.4% de las 23.000 registradas en la Cámara de Comercio⁴. Debido a su tamaño y nivel de informalidad con que la mayoría realiza actividades, este tipo de empresas requiere productos que permitan reducir gastos y obtener beneficios a corto plazo sin mayor esfuerzo, tanto económico como físico.

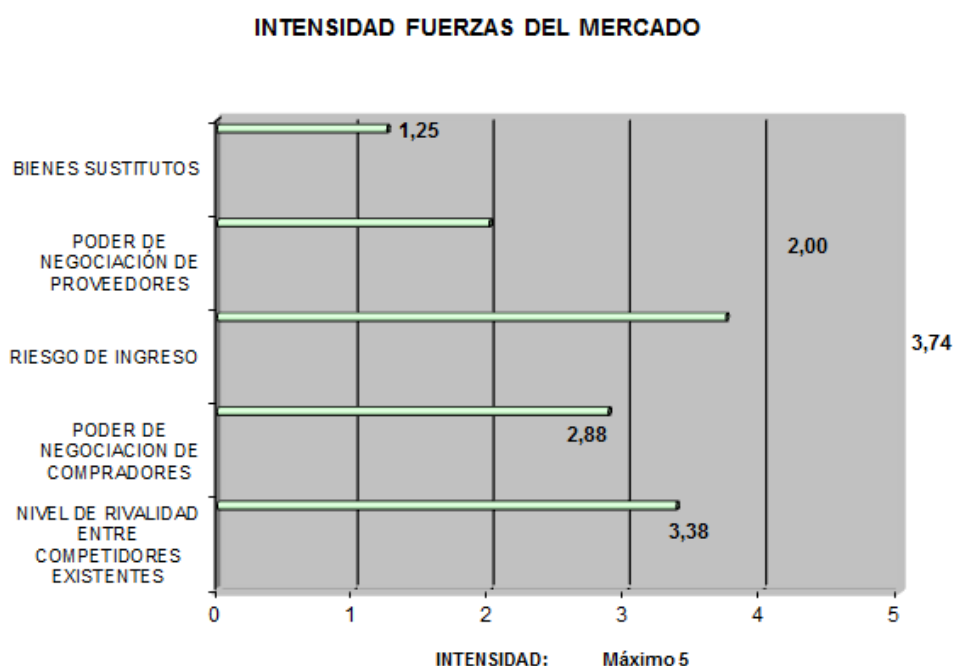
⁴ El Espectador. Diario El Espectador, Edición 17 de Julio de 2013

4.1.2. Meso entorno

El análisis del meso entorno pretende identificar el espacio competitivo, hallar el nivel de vigencia de la industria y determinar la capacidad estratégica del mercado en que se compete.

Para dar inicio a este análisis se trabajará una herramienta diseñada por Michael Porter denominada Cinco Fuerzas, con la cual se analizan las amenazas de empresas entrantes y productos sustitutos, y el poder de negociación de clientes y proveedores.

La gráfica presentada a continuación es el resultado de la investigación realizada en AIDOC durante el último mes, con base en la información suministrada por los directivos, en la cual se analizaron las variables relacionadas en el anexo No. 2

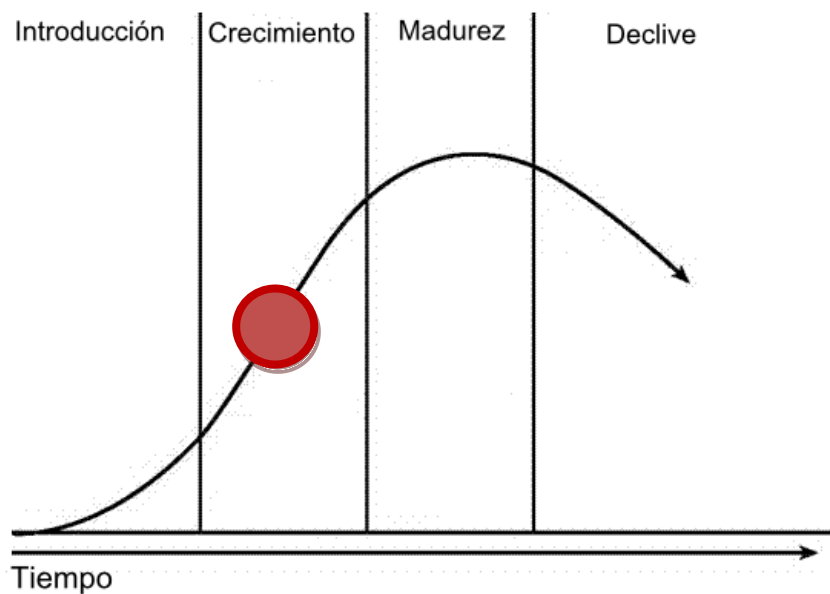


Como se evidencia en la gráfica anterior existe un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores, debido principalmente al nivel de experiencia que poseen las organizaciones que suministran servicios de gestión documental y tecnología en pisos industrializados. El nivel de rivalidad entre competidores

se debe principalmente al precio, teniendo en cuenta que no se incorporan procesos que generen valor a sus servicios habituales.

Debido a los TLC vigentes que tiene Colombia, están ingresando al país proveedores de servicios con una curva de experiencia que los favorece, han llevado a cabo proyectos que involucran grandes desarrollos tecnológicos, permitiendo evolucionar y conocer las necesidades del mercado. Como ejemplo se puede tomar la empresa norteamericana Quantycum, pionera en soluciones documentales en su país, actualmente ingresó al mercado Colombiano con una herramienta tecnológica denominada Contamatica en convenio con la Cámara de Comercio, vendiendo un servicio especializado no visto en Colombia y a precio bajo.

Ciclo de Vida



Las empresas de servicios documentales se encuentran en un periodo de crecimiento y se identifica dentro de este debido a factores como:

- Volumen de ventas de la industria
- Grado de cubrimiento sobre la demanda
- Cantidad de empresas pertenecientes a dicha industria

Las industrias crecientes buscan espacios competitivos y es en esta etapa donde se provechan inversiones tecnológicas y desarrollos novedosos para generar ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.

Factores críticos de la industria.

Los factores críticos hacen referencia a la infraestructura necesaria para poder competir en la industria, las competencias y capacidades que se requieren y por último la identificación de la estrategia de la industria en general.

- Infraestructura
 - ✓ Bodega de almacenamiento de archivo
 - ✓ Zona de cargue y descargue de cajas de archivo
 - ✓ Estantería pesada
 - ✓ Vehículo de carga, con capacidad de 500 kilos
 - ✓ Scanner de alta productividad
 - ✓ Destrucción industrial de papel
 - ✓ Computadores con alta resolución gráfica
 - ✓ Software para administración de documentos

- Competencias y capacidades:
 - ✓ Personal capacitado para trabajo en proyectos.
 - ✓ Habilidades colectivas
 - ✓ Soporte de software y mantenimiento de tecnología
 - ✓ Desarrollo de programas
 - ✓ Disponibilidad inmediata para atención de requerimientos

- Estrategias: alianzas con canales de distribución y proveedores claves de materias primas, inversión en publicidad constante, contacto frecuente con entidades gubernamentales sobre futuros proyectos, capacitación y acompañamiento al cliente.

4.1.3. Micro entorno

El Micro entorno se analiza con el fin de identificar el segmento de mercado en el que se compite y las capacidades estratégicas y dinámicas.

Grupo estratégico:

Para establecer el grupo estratégico se analizaron las características del servicio, como son cumplimiento, precio, enfoque del producto en gestión documental. El grupo estratégico está conformado por:

Grupo	Scanner	Software	Papelería	Custodia	Asesoría
Ameritec	X	X			X
Archivos Micro Opticos	X	X	X	X	X
ASD	X	X	X	X	X
Castor Data	X	X	X	X	X
Columbus	X	X	X	X	X
Ditatel	X	X			X
Informese	X	X	X	X	X
Micromatizacion	X	X	X	X	X
Microprocol	X	X	X	X	X
Sertisoft	X	X			X
Servi Imágenes, Ltda.	X	X			X
STI	X	X			X
Sysdatec	X	X	X	X	X

Consumidor estratégico:

Los servicios suministrados por AIDOC están enfocados a cualquier tipo de organización que genere documentos e información sin importar el tipo de soporte en que se generen. Los usuarios son auxiliares de archivo,

tecnólogos y profesionales en ciencias de la información, cuya responsabilidad recae en el coordinador de cada proyecto.

Por lo anterior, se pueden identificar dos consumidores estratégicos:

- ✓ Auxiliares y profesionales en ciencias de la información
- ✓ Coordinadores administrativos

Atributos de valor:

- Cumplimiento: grado en que se cumple con la propuesta realizada al iniciar cada proyecto.
- Disponibilidad: grado de inmediatez en que se recupera un documento para su consulta.
- Agilidad: tiempo mínimo en que un documento rota en la organización. Se hace referencia a la optimización de procesos y el tiempo que disminuye el trámite que este requiere.
- Costo beneficio: En qué porcentaje y tiempo se recupera la inversión realizada por el cliente y como contribuye la solución en la disminución de costos de operación.
- Unidad: Integración de servicios y prestación de soluciones para cualquier tipo de requerimiento en términos de gestión documental.

4.1.4. MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Determinación de las Amenazas y Oportunidades en la Industria			
1. Determinación de las Oportunidades Claves de la Industria			
		Peso relativo	Calificación
O1	Innovación constante en productos tecnológicos	20%	3
O2	Incremento de demanda constante	20%	4
O3	Normatividad gubernamental obligatoria en empresas publicas	20%	5
O4	Desconocimiento en normatividad vigente	20%	2
O5	Incremento de responsabilidad ambiental en las organizaciones	20%	3
		Ponderado	
			0.60
			0.80
			1.00
			0.40
			0.60
2. Determinación de las Amenazas Claves de la Industria			
		Peso relativo	Calificación
A1	Perdida de participacion en el mercado por precios de venta	50%	3
A2	Entrantes potenciales con experiencia por tratados internacionales	50%	4
		Ponderado	
			1.50
			2.00

4.2. Análisis interno

4.2.1. MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Determinación de las Debilidades y Fortalezas de la empresa				
1. Determinación de las Fortalezas Claves de la Empresa				
		Peso relativo	Calificación	Ponderado
F1	Equipo gerencial con experiencia	17%	5	0.83
F2	Alineación y focalización entre los líderes	17%	3	0.50
F3	Contactos con proveedores clave	17%	4	0.67
F4	Rápida adaptación al cambio	17%	2	0.33
F5	Alto grado de innovación	17%	5	0.83
F6	Productos ajustados a cada cliente	17%	3	0.50
2. Determinación de las Debilidades Claves de la Empresa				
		Peso relativo	Calificación	Ponderado
D1	La planeación estratégica se realiza, pero no es efectiva	14,29%	5	0,71
D2	No hay disciplina de comunicación interna	14,29%	3	0,43
D3	Falta de personal para ejecutar el servicio	14,29%	4	0,57
D4	Falta de políticas estandarizadas	14,29%	2	0,29
D5	Reconocimiento de la marca Colombia	14,29%	3	0,43
D6	No se cuenta con canal de distribución	14,29%	4	0,57
D7	Falta de capital	14,29%	5	0,71

5. Diseño de la estrategia

El diseño de la estrategia se realiza considerando los resultados de la investigación realizada a través del análisis MEFI, MEFE (DOFA) y las demás herramientas utilizadas a lo largo del trabajo. Adicionalmente y como método de aprobación preliminar, los directivos de la organización fueron notificados sobre los resultados del estudio, con el fin de emitir un concepto sobre la estrategia a plantearse y el apoyo a la misma a través de los planes de acción.

Como resultado de la investigación y de manera puntual, se evidenció la falta de planeación administrativa y comercial, razón por la cual se formulan las estrategias basadas en estas dos áreas.

La estrategia formulada es de diversificación relacionada y hace referencia a la integración vertical dentro de la red de valor.

5.1. Formulación

Teniendo en cuenta el objetivo principal de definir y dar continuidad a la planeación estratégica de la empresa y con base en el estudio realizado, se formulan las siguientes estrategias:

Estrategia No. 1

POSICIONAMIENTO

Desarrolla Metodologías para el posicionamiento frente al cliente como una organización integradora de servicios en Gestión Documental, brindando valor agregado a su gestión, garantizando la contribución con el medio ambiente.

Estrategia No. 2

DEFINIR PROCESOS

Estandarizar, documentar y cumplir los procesos de la compañía con el fin de garantizar el eficaz desarrollo de sus actividades.

5.2. Planes de acción

Los planes de acción tienen como objetivo definir las pautas que deben llevarse a cabo para cumplir con la estrategia planteada. Estas pautas o mecanismos se cuantifican mediante indicadores que se miden periódicamente y se presentan a continuación, así:

Nombre	Definición	Impacto
Fortalecer Canales de distribución.	Hace referencia a hacer alianzas estratégicas con proveedores reconocidos en el mercado con el	Estrategia 1

	objetivo de proporcionar un servicio respaldado por marcas de renombre a nivel nacional.	
Generar publicidad con impacto social ambiental.	Se busca que los compradores potenciales conozcan los productos y servicios a través de fuertes campañas publicitarias basadas en la relación costo beneficio y el impacto social ambiental que se genera.	Estrategia 1
Diseñar el Modelo de Negocios.	A través del Modelo de Negocio se busca identificar las áreas que generan mayor impacto en la consecución de la estrategia y enfocar los recursos requeridos para llevarla a cabo.	Estrategia 2
Diseñar e implementar herramientas administrativas.	Se pretende controlar, medir y tomar decisiones oportunas con base en herramientas administrativas para el desarrollo de mercados y la consecución de un esquema interno definido. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Mercados - Organigrama - Proyecciones financieras 	Estrategia 1 y 2
Documentar los procesos internos.	Con el manual de cargos y funciones, se pretende establecer los lineamientos necesarios para satisfacer las necesidades internas y externas bajo metodologías previamente estudiadas y aprobadas por los directivos de la organización	Estrategia 1 y 2

6. Diseño del modelo de negocios (Aplicación modelo Canvas)

<p>Alianzas estratégicas:</p> <p>Proveedor de hardware</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scanner - Equipos de cómputo - Soporte y garantías <p>Proveedor de software</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escaneo - Gestión documental - Radicación - Desarrollos propios <p>Proveedor de infraestr:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bodegajes - Estantería - Papelería <p>Otros servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fumigación - Limpieza - Suministro de personal 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría - Organización Técnica - Digitalización - Software - Custodia 	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Incremento de productividad (Optimización de procesos)</p> <p>Disminución de gastos administrativos (Impresiones, fotocopias)</p> <p>Contribución con el medio ambiente (Disminución del uso de papel)</p>	<p>Relación con el cliente:</p> <p>Líder del proyecto: relación directa con el cliente, el coordinador del proyecto y los auxiliares.</p>	<p>Segmentos de clientes:</p> <p>Empresas con más de 10 años de fundadas y planta de personal superior a 50 personas.</p>
<p>Estructura de Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de quipos de cómputo - Costos administrativos (servicios públicos, bancarios,) - Costo de dotación - Gastos en suministros de capacitación - Gasto de publicidad - Costos del diseño de modelo por cliente 		<p>Flujo de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensualidad por suministro de personal, papelería equipos y software. - Asesoría - Capacitaciones - Arrendamiento mensual por custodia - Anticipos por proyecto. 		

7. Soporte de la estrategia

Con el objetivo de llevar a cabo la estrategia propuesta, se hace necesario el diseño de herramientas que contribuyan con su ejecución y sostenibilidad a mediano plazo; debido a esto se incorporan tres instrumentos administrativos como eje fundamental de la estrategia:

- Plan de Mercadeo
- Estructura organizacional
- Proyecciones y presupuestos

7.1. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo sustento de la estrategia propuesta se basa en el conocimiento empírico de la industria por parte del Gerente y consiste en generar soluciones documentales que aporten valor agregado a los procesos productivos de sus clientes, para esto se reestructura el portafolio de servicios de la siguiente forma:

ASESORÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL (SGD): La asesoría en sistemas de gestión documental se lleva a cabo en 3 pasos relacionados a continuación:

Diagnóstico

1. Identificación de tipos documentales actuales.
2. Revisión de procesos. (¿Quién, que, por que, como, cada cuanto?)
3. Evaluación de instalaciones físicas y tecnología disponible.
4. Medición de volumen documental.
5. Análisis y elaboración de informe

Propuesta de mejora

1. Alternativas de mejora. (TVD-TRD)
2. Requerimientos físicos.
3. Requerimientos tecnológicos.
4. Pronóstico de inversión.

5. Relación costo – beneficio.
6. Informe.

Implementación.

1. Cronograma de trabajo
2. Diseño de políticas y procedimientos (TVD-TRD).
3. Capacitación

ORGANIZACIÓN TÉCNICA: Consiste en llevar a cabo los siguientes procesos

1. Alistamiento y limpieza general del archivo
2. Recepción de documentos: elaboración de inventarios
3. Organización documental: selección, identificación, ordenación y eliminación
4. Ubicación: consiste en la organización de las cajas en la estantería asignada
5. Registro en base de datos electrónica.

CUSTODIA DOCUMENTAL: La custodia documental consiste en el almacenamiento y administración de los archivos empresariales, la prestación de este servicio se lleva a cabo bajo el siguiente esquema:

1. Inventario en las instalaciones del cliente.
2. Transporte.
3. Cambio de unidades de almacenamiento por deterioro.
4. Registro en base de datos.
5. Ubicación física de las cajas.
6. Atención de requerimientos. (Documentos físicos y electrónicos)
7. Permisos de consulta por usuario y tipos documental.
8. Informe mensual.

DIGITALIZACIÓN: El servicio de digitalización se lleva a cabo bajo el siguiente esquema:

- Alistamiento: Retiro de ganchos, limpieza de documentos, selección y ordenación.
- Escaneo: Mejora de imagen, resolución, tipo de archivo
- Indexación: Índices de búsqueda y recuperación de información
- Empaque: Estado inicial de la información

SUMINISTRO DE SOFTWARE WEB: El suministro de software incluye las siguientes actividades:

1. Análisis de requerimientos.
2. Evaluación de procesos.
3. Evaluación de tecnología disponible.
4. Selección de aplicación.
5. Prueba piloto.
6. Parametrización.
7. Instalación.
8. Capacitación.
9. Soporte.
10. Actualizaciones.

7.1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LOS CLIENTES:

El mercado objetivo que Aidoc Solutions desea satisfacer está ubicado geográficamente en Bogotá y sus alrededores, es decir las empresas que se ubican en Bogotá y en la sabana de Bogotá. Esta decisión se toma debido a que las oficinas de Aidoc se encuentran ubicadas en Bogotá y la cobertura se hace eficiente si los servicios se prestan cerca de donde la sede principal se encuentra.

7.1.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los principales canales de distribución de AIDOC, son las empresas encargadas de la distribución y venta de productos de papelería, cartón y elementos de perforación. Dentro de los principales clientes se encuentran las siguientes empresas:

1. Cacharrería la central

2. Comercializadora el Faro
3. Office Depott
4. Panamericana
5. Kioto SAS
6. Carton de Colombia S.A.

Es fundamental para agilizar la optimización del proceso en la prestación del servicio, ubicar proveedores que se encuentren cerca a la oficina principal, para disminuir los tiempos de entrega de los productos y minimizar los costos de transporte de la mercancía.

7.1.3. COMPETENCIA

El ramo de la prestación de servicios de gestión documental actualmente está muy competido, dentro de las principales y más grandes empresas que hacen parte de la competencia se encuentran:

- ALarchivos: (Empresa de servicios documentales integrados)
- Tial: (Empresa dedicada al almacenamiento de archivos, no realizar procesos)
- Ameritec (Empresa de servicios documentales integrados)
- ASD (Empresa de servicios documentales integrados)
- ADOC (Empresa de servicios documentales integrados)

7.1.4. INVESTIGACION DE MERCADOS

Planteamiento del problema:

Los archivos presentan deficiencias en su organización, conservación y prestación de servicios; hecho que es resultado de una gestión documental que se haya en manos de personas no calificadas, que desconocen el proceso de la gestión documental, la normatividad archivística, adicional a la falta de compromiso de los directivos que no le dan a los archivos la importancia que merecen.

El directivo como responsable de sus actos administrativos, debe cumplir con la Ley y por ello tiene que organizar y adecuar sus archivos en forma inmediata, siendo necesario que en la mayoría de las veces recurra a la contratación externa para lograrlo.

Propósito

Cada empresa, de acuerdo con su naturaleza, genera tipos documentales particulares de los que depende para dar un óptimo servicio de información a los clientes internos y externos, además se generan una serie de derechos y obligaciones legales que se ven afectados cuando no son manejados con responsabilidad, o no se toman decisiones claves en la tecnificación para su manejo, custodia, préstamo, consulta, selección, descarte y preservación. Por tanto la reestructuración de los archivos exige un enfoque empresarial de modo que todos sus funcionarios, asesores, contratistas, contribuyan desde sus puestos de trabajo y actividades a lograr que la dirección de las entidades alcance una adecuada administración de la empresa conforme con las recientes concepciones en materia archivística.

FORTALEZAS DEL SERVICIO

- **Experiencia y capacitación del personal.**

La vinculación al proceso archivístico de quien tiene estudios en Administración de Empresas resulta más que pertinente, puesto que dicho proceso, regido por un enfoque eminentemente empresarial, debe estar precedido de un Plan de Gestión Documental que incluya fundamentalmente la definición de las alternativas y estrategias para su puesta en funcionamiento.

Se cuenta además con una especialista en archivo que viene prestando ya estos servicios a través del SENA y que tiene un posicionamiento en el sector. El tener un ingeniero de sistemas en el equipo de trabajo permitirá aconsejar a las empresas sobre la clase de equipo que se requiera, y aún más se le podrá ofrecer un servicio de automatización de acuerdo con sus necesidades.

La interdisciplinariedad del equipo de trabajo: ingeniero de sistemas, administrador de empresas, técnico en administración documental, entre otros.

Esta interdisciplinaridad permitirá ofrecer servicios globales que facilitaran el ser elegidos entre la competencia.

- **Diversificación del portafolio.**

Asesoría y asistencia técnica, capacitación, organización, automatización, lo cual permite que el cliente integre uno o más servicios de acuerdo con sus necesidades y/o capacidad de pago.

- **Disponibilidad en la prestación del servicio**

- **Precios bajos:** De acuerdo a la investigación realizada a la competencia, el esquema de costos de Aidoc Solutions, permite tener precios que van de acuerdo al tipo de empresas al que estamos llegando como proveedores de servicios

7.1.5. Segmentación

Con el fin de realizar la segmentación del mercado, se tuvieron en cuenta cinco variables determinadas por los directivos de AIDOC, los cuales tuvieron en cuenta factores como la experiencia en proyectos ya realizados y el conocimiento de la industria.

- Tipo de población: Empresarial
- Ubicación: Bogotá y sabana
- Tamaño: Medianas y Grandes empresas
- Sector: Privado
- Grupo económico:
 - ✓ Floricultor
 - ✓ Tecnológico
 - ✓ Servicios Temporales (suministro de personal)
- **Sector Floricultor:** Este sector tiene un porcentaje de participación en las ventas totales aproximadamente del 60%, es un sector ya conocido y del

cual ya se tiene la experiencia en la prestación del servicio de gestión documental, adicionalmente el potencial es muy alto debido a que el relacionamiento con las empresas del sector le ha permitido a AIDOC atraer nuevos clientes por estrategia de Referenciación.

Según datos estadísticos suministrados por la asociación de floricultores ASOCOLFLORES, A 2010 habían aproximadamente 110 empresas floricultoras ubicadas en la sabana de Bogotá, de estas 110 empresas se han prestado servicios aproximadamente a 9, lo que indica que se ha logrado abarcar el 8% de las necesidades del sector, cifra significativa que pone a Aidoc Solutions como una empresa reconocida en la prestación de servicios de gestión documental en este sector.

- **Sector tecnológico:** Este sector tiene un porcentaje de participación en las ventas totales aproximadamente del 30%, Aidoc Solutions ya posee experiencia en la prestación de servicios a empresas de este sector, debido a la gran cantidad de empresas existentes en Bogotá se establece que la probabilidad de seguir consiguiendo clientes pertenecientes a este sector es alta, y se establece como meta aumentar los clientes del sector tecnológico.
- **Empresas de servicios temporales:** El potencial de estas empresas para adquirir servicios de gestión documental es bastante amplio, debido a la latente necesidad de las empresas de servicios temporales por optimizar los procesos documentales, el volumen documental de estas empresas es tres veces mayor al volumen manejado por empresas de otros sectores. Actualmente no se tiene ningún cliente de este sector, pero se pretende iniciar una estrategia de investigación de mercados para prestar servicios documentales en este tipo de empresas.

7.1.6. Proyección de Ventas

La proyección de las ventas se realiza teniendo en cuenta:

- ✓ Mercado Meta (No. de clientes potenciales).
- ✓ Promedio precio de Ventas por cliente.

a) Mercado Meta

Teniendo en cuenta factores como la antigüedad de la empresa en el mercado de servicios, la capacidad instalada y la cantidad de personas que laboran actualmente con la organización, se determinó una muestra esperada de participación por sector para el primer año.

Sector	Población Total	% Participación	Mercado Meta
Floricultor	110 empresas	2%	2 empresas
Tecnológico	3.680 empresas	0,5%	36 empresas
Servicios Temporales	392 empresas	3%	12 empresas
TOTAL			50 empresas

Total mercado meta Año 1 = **50 empresas**

b) Promedio del precio de ventas por cliente.

Debido al amplio portafolio de servicios ofrecidos por AIDOC y unidades de medida que se ofrecen para cada cliente, se calcula el promedio de ventas por cliente durante el último año de la siguiente forma:

$$\text{Promedio Precio de Ventas por cliente} = \frac{\text{Valor Total Ventas}}{\text{\# Clientes atendidos}}$$

Promedio Precio de Ventas por cliente = **\$2.850.000**

c) Proyección de Ventas por cliente

Una vez calculado el mercado meta y el promedio de ventas por cliente se realiza la proyección de ventas totales.

$$\text{Proyección de Ventas} = \text{Mercado Meta} \times \text{Promedio de Ventas}$$

Proyección de Ventas Año 1= **\$ 142.500.000**

7.2. Estructura organizacional

Teniendo en cuenta los procesos implícitos en el desarrollo de sus actividades, se plantea una estructura organizacional conformada por 5 direcciones o unidades funcionales de la siguiente manera:

- Dirección Administrativa
- Dirección de proyectos
- Dirección de compras
- Dirección de mercadeo y ventas
- Dirección de Servicios IT

Su estructura organizacional se define en el Anexo 3. Organigrama

7.2.1. Núcleos

Dentro de la estructura organizacional se definen los siguientes núcleos, representados en el Anexo 4. Tipos de Núcleos, así:

Núcleo Estratégico

- Cargo: Director General
- Rol: Evaluar y establecer los lineamientos estratégicos, es responsable ante los socios por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, dirige y controla las actividades generales de la empresa,

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos directivos de la organización.

Núcleo Intermedio

- Cargo: Director de proyectos
- Rol: Su principal función es planificar, ejecutar y controlar los proyectos de la compañía, participa activamente en la implementación de indicadores y control de costos por proyecto. Se evalúan las necesidades puntuales del cliente con el fin de establecer los requerimientos de materias primas, plantear el cronograma de trabajo en cada proyecto. Se trabaja conjuntamente con la dirección de Mercadeo y Ventas para evaluar negocios y presentar la oferta económica ajustada. Administra los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros correspondientes a los proyectos. Se realizan requerimientos de personal al área de RRHH, compras de material al área de Compras y soporte tecnológico al área de IT.
- Cargo: Director de Mercadeo y Ventas
- Rol: Ejecuta el plan de mercadeo, es el contacto con el cliente, realiza el cierre de negocios, seguimiento durante la ejecución y recaudo de cartera. Junto con la Dirección de Proyectos se evalúan los costos del proyecto para presentar la oferta económica más atractiva al cliente y cerrar la venta mediante firma de contrato.

Dentro del núcleo intermedio se pretende solucionar los requerimientos puntuales de cada cliente y se controla cada proyecto a través de indicadores de resultado.

Núcleo Tecnológico.

- Cargo: Director de Servicios IT
- Rol: Desarrollo de aplicaciones, implementación y soporte ante el cliente. es responsable del apoyo técnico diario a los usuarios de las herramientas de gestión de información e infraestructura tecnológica, de la revisión y

asesoramiento sobre el uso de nuevas tecnologías que incrementen la productividad de la empresa y promueve un enfoque orientado al cliente. Dirige, supervisa y administra al personal de soporte técnico, digitalización y consultoría del área TI, y trabaja en estrecha colaboración con el director de proyectos.

Núcleo de apoyo

- Cargo: Director Administrativo
- Rol: Tiene a su cargo las áreas de contabilidad, facturación, cartera y gestión humana. Su actividad principal es brindar soporte al cliente interno, mediante la contratación de personal y la generación de informes financieros a la gerencia. Su principal función es buscar la optimización del proceso administrativo.
- Cargo: Director de Compras
- Rol: Su principal función es programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento, velando por que dichas adquisiciones se entreguen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente. Para llevar a cabo esta labor realizar convenios y negociaciones con proveedores, teniendo en cuenta las necesidades establecidas por la coordinación de proyectos estudia la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.

7.2.2. Características de la Estructura Organizacional

La estructura organización planteada, se caracteriza por tener un sistema definido para la toma de decisiones, la coordinación, la comunicación y el control de sus actividades. Su organigrama es de tipo piramidal y define de manera explícita los procesos al interior de la organización.

Dentro de la organización formal, se establece el tipo Linea-Staff, el cual corresponde a la combinación de organización lineal y funcional.

- Organización lineal debido a que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados; de ahí su forma piramidal. Cada directivo recibe y comunica todo lo que pasa en el área bajo su cargo, debido a las líneas de comunicación establecidas. Como se observa en el anexo 3, la dirección administrativa tiene bajo su cargo el Contador, el auxiliar contable y el auxiliar de RRHH y es el encargado de transmitir la información a la Dirección General por ser el responsable del área.
- Organización funcional porque aplica el principio de especialización de funciones el cual separa, distingue y especializa las áreas de la organización. La dirección de proyectos es un claro ejemplo de la especialización de funciones, en esta las funciones están relacionadas con temas puntuales y requieren conocimiento especializado para la ejecución del proyecto.

7.3. Proyección Estado de Resultados

7.3.1. Precio de Venta mínimo por proyecto.

Ingresos

Ingresos Operacionales	2.975.086
Total Ingresos Operacionales	2.975.086

Costos

Coordinador del proyecto	541.231
Auxiliar de Archivo	1.124.394
Dotación – Uniformes	80.000
Dotación – Papelería	120.000
Comunicaciones - Tarjeta Celular	24.000
Seguros (Póliza de Cumplimiento)	180.000
Indirecto - Distribución Gestión Admin	206.963
Imprevistos 2%	103.481
Total Costos	2.380.069

Utilidad

Excedente o pérdida operacional	595.017
Margen	20,00%

El precio de venta mínimo por proyecto es de \$2.975.086 el cual incluye:

- Coordinación del proyecto por 4 días al mes
- Suministros de 1 Auxiliar de Archivo tiempo completo
- Dotación de personal y papelería básica para desarrollo del proyecto
- Comunicación celular
- Póliza de cumplimiento del contrato
- Elaboración de informes mensuales de seguimiento

Adicional al valor establecido se tienen en cuenta los suministros requeridos de manera puntual para cada proyecto, como son: papelería especializada, suministro de equipos y herramientas tecnológicas,

elaboración de informes técnicos, custodia de documentos, servicios de transporte, cargue y descargue de documentación.

7.3.2. Proyección del Estado de Resultados

Con el objetivo de identificar la utilidad o pérdida de cada periodo proyectado y controlar el cumplimiento de la estrategia planteada, se realiza la proyección del Estado de Resultados, el cual, como se evidencia en el cuadro relacionado a continuación, es llevado al año 2.020 tomando como factor de crecimiento el IPC calculado por el Banco de la República para estos periodos.

# de clientes	50	60	70	80	95	100	105
PV	2.975.086	3.066.124	3.162.400	3.260.434	3.360.204	3.462.018	3.569.686

	INFLACION	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%	3,03%	3,11%
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Netos Operacionales		148.754.297	183.967.414	221.367.989	260.834.739	319.219.335	346.201.770	374.817.077
Costos		119.003.438	147.173.931	177.094.391	208.667.792	255.375.468	276.961.416	299.853.662
Utilidad Neta		29.750.859	36.793.483	44.273.598	52.166.948	63.843.867	69.240.354	74.963.415
Gastos Operacionales		40.639.568	41.883.139	43.198.269	44.537.416	45.900.261	47.291.039	48.761.790
Nómina		16.499.568	17.004.455	17.538.395	18.082.085	18.635.397	19.200.049	19.797.171
Publicidad		5.000.000	5.153.000	5.314.804	5.479.563	5.647.238	5.818.349	5.999.300
Arrendamientos		14.400.000	14.840.640	15.306.636	15.781.142	16.264.045	16.756.845	17.277.983
S. Públicos		3.840.000	3.957.504	4.081.770	4.208.304	4.337.079	4.468.492	4.607.462
Mantenimiento Equ Comp		500.000	515.300	531.480	547.956	564.724	581.835	599.930
Otros		400.000	412.240	425.184	438.365	451.779	465.468	479.944
Utilidad Operacional		(10.888.709)	(5.089.656)	1.075.329	7.629.532	17.943.606	21.949.315	26.201.626
Ingresos no operacionales		5.000.000	5.153.000	5.314.804	5.479.563	5.647.238	5.818.349	5.999.300
Gastos no operacionales		2.850.000	2.937.210	3.029.438	3.123.351	3.218.926	3.316.459	3.419.601
Utilidad Neta		(8.738.709)	(2.873.866)	3.360.694	9.985.744	20.371.919	24.451.206	28.781.324

Como se evidencia en la proyección, durante los años 2014 y 2015 se presenta pérdida de 8,7 y 2,8 millones de pesos respectivamente, a razón del gasto administrativo que debe ser soportado con la utilidad neta de cada periodo. Con el esquema planteado en el 2016 se genera la primer utilidad debido al incremento de clientes anuales y la normalización de gastos operacionales.

Teniendo en cuenta que los gastos administrativos en su mayoría se generan por prestación de servicios, como es el caso del Contador, Ingeniero de Soporte en TI y el Coordinador de proyectos, como sucede actualmente, no

representan un incremento potencial al modelo planteado, razón por la cual se mantienen la planta de personal.

Conclusiones

- La falta de políticas y herramientas de control administrativas en AIDOC, son causas de inestabilidad empresarial, generando incertidumbre y problemas al interior de la organización.
- La proyección del estado de resultados arroja un escenario prometedor para la organización a partir del 2016, condicionado a cumplir los planes de acción propuestos como seguimiento a la estrategia planteada.
- AIDOC es una empresa nueva en el mercado con gran potencial de crecimiento, la cual, a raíz de los problemas administrativos evidenciados presenta un decrecimiento significativo que afecta su continuidad en el mercado.
- Como resultado de la investigación se evidenció la falta de planeación administrativa y comercial, razón por la cual se hace necesario la formulación de estrategias enfocadas en estas dos áreas.

Bibliografía

- Generación de Modelos de Negocio
Alexander Osterwalder
Edición 2011
- Fundamentos de Estrategia
Gerry Johnson
7ª Edición
- Teoría y Diseño Organizacional
Richard L. Daft
9ª Edición
- El método de Learn Start-up
Eric Ries
Edición 2012
- Diseño de Organizaciones Eficientes
Henry Mintzberg
Edición 2011
- Índice de precios al consumidor –IPC-
DANE
Comunicado de prensa 31-07-2014
- Guía para realizar un plan de mercadeo 2013
FONADE

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTEL (Evidencia fotográfica)



Anexo 2. Análisis Cinco Fuerzas

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS						
AIDOC SOLUTIONS SAS						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración				x		
2 Nivel de costos fijos		x				
3 Velocidad de crecimiento del sector			x			
4 Costos de Cambio		x				
5 Grado de hacinamiento				x		
6 Incrementos en la capacidad		x				
7 Presencia Extranjera		x				
8 Nivel de Barreras de Salida Detalle		x				
a. Activos Especializados		x				
b. Costos Fijos de Salida		x				
c. Inter-relaciones Estratégicas	x					
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	x					
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
AIDOC SOLUTIONS SAS	N	0	5	1	2	0
	%	0,0%	62,5%	12,5%	25,0%	0,0%
Ver Gráfico						

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				x		
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento				x		
4 Costos de cambio			x			
5 Facilidad de Integración hacia atrás				x		
6 Información del comprador sobre el proveedor		x				
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo		x				
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
AIDOC SOLUTIONS SAS	N	0	3	1	4	0
	%	0,0%	37,5%	12,5%	50,0%	0,0%
Ver Gráfico						

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas			x			
3 Acceso privilegiado materias primas		x				
4 Procesos productivos especiales		x				
5 Curva de aprendizaje			x			
6 Curva de experiencia		x				
7 Costos Compartidos		x				
8 Tecnología		x				
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta		x				
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño		x				
13 Posición de Servicio			x			
14 Posición de Precio			x			
15 Patentes			x			
16 Niveles de Inversión		x				
17 Acceso a Canales			x			
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles		x				
19 Niveles de Subsidio	x					
20 Regulaciones y marco legal	x					
21 Grados de Impuestos			x			
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez				x		
23 Capacidad de endeudamiento			x			
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO						
AIDOC SOLUTIONS SAS						
	N	4	10	8	1	0
	%	17,4%	43,5%	34,8%	4,3%	0,0%

[Ver Gráfico](#)

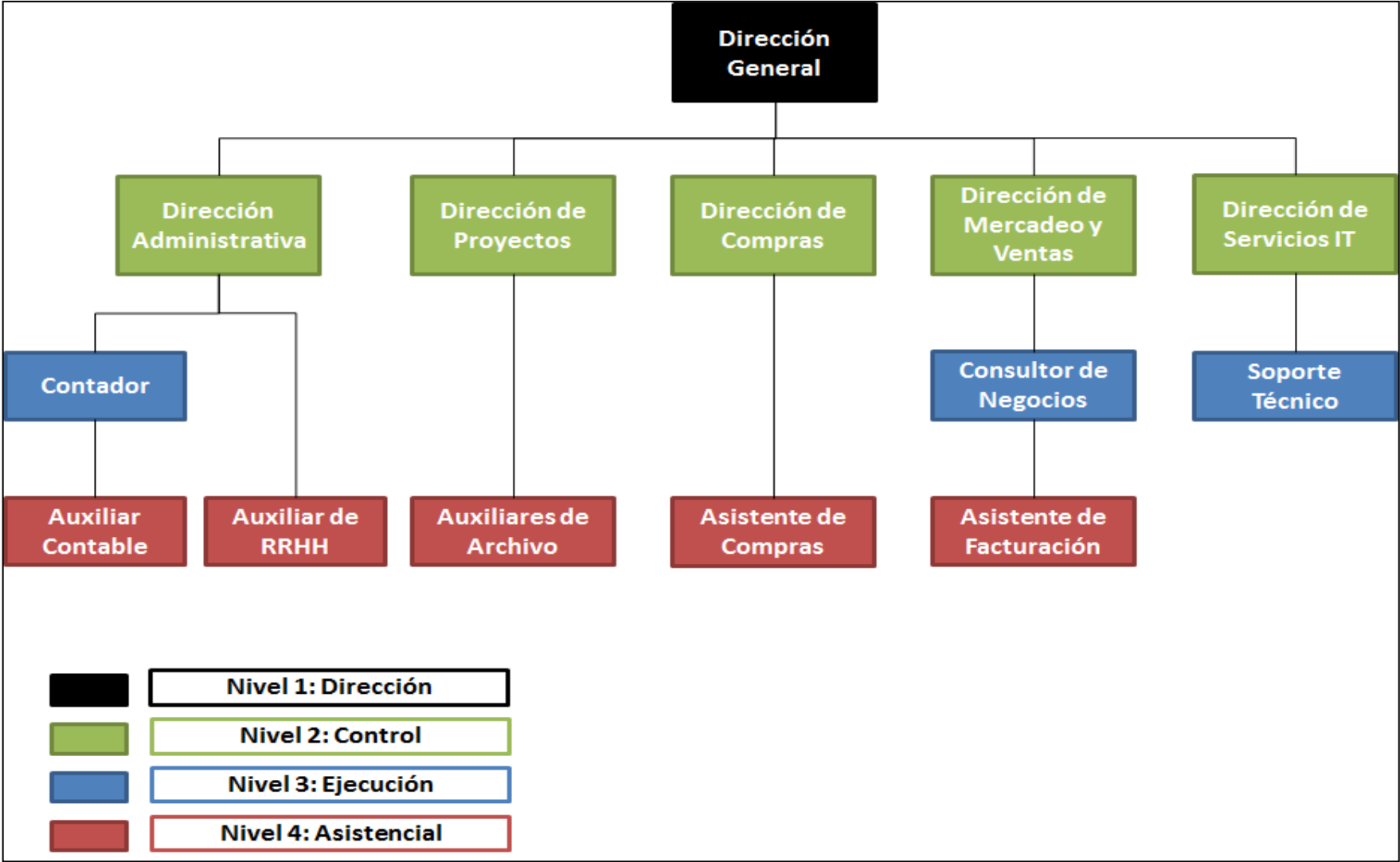
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					x	
2 Presión de sustitutos					x	
3 Nivel de ventaja					x	
4 Nivel de importancia del insumo en procesos		x				
5 Costos de cambio			x			
6 Amenaza de integración hacia delante					x	
7 Información del proveedor sobre el comprador			x			
8 Grado de hacinamiento				x		
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
AIDOC SOLUTIONS SAS						
	N	0	1	2	1	4
	%	0,0%	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%

[Ver Gráfico](#)

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos					x	
2 Tendencias a mejorar precios					x	
3 Tendencias a mejoras en desempeño				x		
4 Tendencias a altos rendimientos					x	
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS						
AIDOC SOLUTIONS SAS						
	N	0	0	0	1	3
	%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%

[Ver Gráfico](#)

Anexo 3. Organigrama



Anexo 4. Tipos de Núcleos

