

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA COMERCIALIZADORA REGO
S.A.S**

JUAN CARLOS RESTREPO FORERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION.**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

**Profesor: GUSTAVO MOLINA
MBA**

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CALI, ABRIL DE 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVES	5
1. INTRODUCCION	6
2. OBJETIVO DEL PROYECTO	7
2.1 PROBLEMÁTICA A SOLUCIONAR	7
3. BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	7
4. ESTRUCTURA DE LA COMPAÑIA	8
4.1 MISION	8
4.2 VISION	8
4.3 VALORES	9
5. MARCO TEORICO	9
5.1 SEGMENTACIÓN	9
5.2 CONCEPTO DE VALOR	9
5.3 POSICIONAMIENTO	10
5.4 MODELO DE NEGOCIO	10
5.5 MAPA DE VALOR	11
5.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	11
5.7 ANÁLISIS DOFA	12
5.8 BALANCED SCORE CARD	12

	Pág.
5.9 PLANEACION ESTRATEGICA	12
5.10 ESTRATEGIA	13
6. METODOLOGIA	13
7. DESARROLLO DEL PLAN	14
7.1 COMPOSICION DEL MERCADO	14
7.1.1 Demanda	14
7.1.2 Principales usuarios de los productos	15
7.1.3 Grado de diferenciación de los productos	15
7.1.4 Innovación de producto	16
7.1.5 Oferta/demanda	16
7.1.6 Factores de Competitividad	17
7.1.6.1 Ritmo del cambio tecnológico	17
7.1.6.2 Grado de integración vertical	17
7.1.6.3 Economías de escala	18
7.2 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DE MERCADO	18
7.2.1 Análisis de competidores en el mercado	18
7.2.2 Posición de los rivales en el mercado	20
7.2.3 Posibles movimientos estratégicos de los rivales	20
7.2.4 Acerca del poder de los compradores	22
7.3 DIAGNOSTICO	23
7.3.1 Factores principales de éxito competitivo	24

	Pág.
7.3.2 Análisis Interno según perspectivas	25
7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	25
7.5 CONSTRUCCION DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR	26
7.6 AJUSTE AL MODELO DE NEGOCIO	27
7.6.1 Segmento de Clientes	27
7.6.2 Propuesta de Valor	28
7.6.3 Canales de comunicación y distribución	28
7.6.4 Relación con los clientes	28
7.6.5 Fuente de Ingresos	29
7.6.6 Recursos Claves	29
7.6.7 Actividades Claves	30
7.6.8 Aliados Claves	31
7.6.9 Estructura de Costos	32
7.6.10 Evolución del modelo en el tiempo	32
7.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	33
7.8 INDICADORES DE SEGUIMIENTO	34
8. CONCLUSIONES	37
9. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	39
10. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	

RESUMEN

En este trabajo se propone la estrategia a seguir por los líderes y colaboradores de Comercializadora REGO S.A.S. para lograr la sostenibilidad de la empresa, alcanzar sus metas y obtener un liderazgo en el mercado.

Se exploró con detenimiento la situación actual del mercado, así como la situación interna de la organización y se utilizan herramientas y conceptos que permiten realizar los planteamientos apropiados.

Gran parte de la información contenida es de conocimiento propio del autor quien lleva trabajando en este mercado por más de 10 años.

Los resultados se traducen en planteamientos claros acerca de la funcionalidad de la empresa, a quienes se desea atender, que se desea entregar y como se pueden llevar a cabo las actividades más importantes para asegurar el éxito del negocio.

Los resultados se encuentran soportados con herramientas aprendidas durante el curso de la Maestría como Modelo de negocio, Balance Score Card y el Mapa de diferenciación o Mapa de Valor.

PALABRAS CLAVES

Aliados estratégicos, Propuesta de Valor, Segmentos de clientes, Estrategia.

1. INTRODUCCION

En el presente proyecto se recogen ideas, pensamientos y herramientas estratégicas que se han obtenido durante el transcurso de la Maestría y que permitirán sentar las bases y las directrices para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales la Comercializadora REGO S.A.S.

El proyecto consta de los siguientes elementos:

- Enunciados de Misión, Visión y Valores.
- Análisis Situacional.
- Diagnóstico.
- Prioridades Estratégicas.
- Planes de Acción.
- Indicadores.

Se tendrán en cuenta importantes conceptos como la innovación, la atención al medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

Igualmente, se pretende redactar propuestas que mantengan una coherencia con las etapas iniciales del ciclo de vida de la organización.

2. OBJETIVO DEL PROYECTO.

Lo que se pretende con la realización de este proyecto es proponer y plasmar el Plan Estratégico de la compañía Comercializadora REGO S.A.S. como principal insumo que permita sentar las bases para que sus líderes y colaboradores tengan claridad en la toma de decisiones y así garantizar la sostenibilidad y el éxito de la actividad empresarial.

2.1 PROBLEMÁTICA A SOLUCIONAR.

Ante un mercado donde hay actores de reconocida trayectoria y con manejo de altos volúmenes de producto la problemática que se plantea es encontrar la forma de diferenciarnos y mantener esa ventaja competitiva.

3. BREVE HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.

En el mes de Julio de 2012 inicia la compañía de régimen simplificado y persona natural Juan Carlos Restrepo con el objeto de atender el canal ferretero. Inicialmente se distribuyeron 2 tipos de producto que son esenciales en la construcción liviana en seco: la placa de yeso y la masilla para juntas.

Al ver la respuesta positiva del mercado, en el mes de agosto se optó por iniciar una nueva compañía de régimen común llamada Comercializadora REGO S.A.S., dedicada a la distribución de productos para la remodelación y

construcción de proyectos inmobiliarios que utilizan el sistema de construcción liviana en seco (SCLS).

Para esta segunda etapa se adiciono al portafolio de productos todos los complementos que hacen parte del SCLS, esto es estructura metálica liviana, tornillería, pinturas, cintas, aislamientos y accesorios plásticos.

4. ESTRUCTURA DE LA COMPAÑIA

La estructura de la compañía está compuesta por la Gerencia General, un Asesor Comercial para el canal ferretero, un Jefe de Bodega y una Secretaria de Ventas. Para la entrega de los pedidos se contrata a 3 conductores con su respectiva camioneta.

4.1 MISIÓN

Comercializar productos y sistemas innovadores y de calidad para que el sector de la construcción genere proyectos amigables con el medio ambiente, logrando con esto, un crecimiento sostenido, rentabilidad y solidez.

4.2 VISIÓN

Convertirnos en el proveedor del sector de la construcción más importante a nivel nacional de productos y sistemas innovadores y amigables con el medio ambiente.

4.3 VALORES

- **Innovación:** Queremos pensar y hacer las cosas diferentes para alcanzar nuestros objetivos.
- **Lealtad:** Nos comprometemos con nuestros clientes y con la sociedad.
- **Honestidad:** Somos coherentes con nuestro pensar y actuar ante nuestros grupos de interés.
- **Responsabilidad:** Sabemos hacer las cosas bien.
- **Humildad:** Somos respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.
- **Constancia:** Somos firmes y perseverantes en nuestras acciones.

5. MARCO TEORICO

5.1 SEGMENTACIÓN

Es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.¹

5.2 CONCEPTO DE VALOR

Se refiere a las características o atributos que ofrece un producto o servicio y que hace que los segmentos de mercado prefieran a una compañía sobre otra.²

5.3 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizá uno mismo.³

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los probables clientes; es decir, como se ubica el producto en la mente de estos.⁴

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada.⁵

5.4 MODELO DE NEGOCIO

Se relaciona con el concepto de estrategia. El modelo de negocio es la línea secuencial de la administración respecto de la forma como la estrategia será rentable. Se basa en cómo y por qué se generaran los ingresos suficientes para compensar los costos y producir atractivas ganancias y rentabilidad respecto de la inversión.⁶

Un modelo de negocio describe de una forma racional la forma como una organización crea, entrega y captura valor.⁷

5.5 MAPA DE VALOR

Es una herramienta denominada cuadro estratégico, ideado por Chan Kim y Mauborgne (2005). Son una representación visual de la medida en que una oferta satisface una serie de atributos, en comparación con otras ofertas.

Su utilización enriquece el valor de una oferta con atributos que no son usuales en las ofertas tradicionales, generando un perfil diferente al de la industria y creando así lo que denominan un **océano azul**.⁸

5.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.⁹

Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

5.7 ANÁLISIS DOFA

El Análisis DOFA o Matriz DOFA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. ¹⁰

5.8 BALANCED SCORE CARD

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. ¹¹

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. ¹²

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. ¹³

5.9 PLANEACION ESTRATEGICA

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su

nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹⁴

5.10 ESTRATEGIA

De una compañía, es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercadeo.¹⁵

6. METODOLOGIA

La metodología que se utilizará para la solución del problema comprende el Análisis del mercado y de sus actuales participantes. A partir de aquí se generará un Diagnostico que será la base para la construcción de una nueva Propuesta de Valor la cual se describirá detalladamente utilizando el método de Mapa de Valor y de Generación de Modelo de Negocio CANVAS¹⁶, lo cual incluirá Estrategias y Actividades a realizar.

Por último se diseñarán los cuadros de mando o de indicadores con los cuales se verificará el cumplimiento de las metas establecidas y por lo tanto el cumplimiento del Plan Estratégico de Comercializadora REGO S.A.S.

7. DESARROLLO DEL PLAN

7.1 COMPOSICIÓN DEL MERCADO

7.1.1 Demanda

En las 22 Comunas de la ciudad de Cali existen 987 ferreterías. El 70% de las ferreterías se encuentra distribuido en 18 Comunas mientras que el otro 30% se distribuye en las Comunas 14, 9 y 8.¹⁷

La Comuna 14 se ubica como la zona geográfica de la capital del Valle del Cauca con mayor cantidad de establecimientos ferreteros con 114; ubicados en el Distrito de Aguablanca al Oriente de la Ciudad de Cali, contigua al área rural del Corregimiento de Navarro y conformada por los barrios Alfonso Bonilla Aragón, Las Orquídeas, Manuela Beltrán, Alirio Mora Beltrán, Puertas del Sol, Promociones Populares, los Naranjos I, II y III, Marroquín I, Marroquín II, sector Los Mangos y otros sectores nuevos.¹⁸

Por otro lado, en la Comuna 9, ubicada en la zona céntrica del Municipio de Cali, conocida como el casco viejo de la Ciudad, se encuentran 112 establecimientos ferreteros. Esta Comuna la componen los Barrios Alameda, Bretaña, Junín, Guayaquil, Aranjuez, Manuel María Buenaventura, Santa Mónica de Belalcázar, Belalcázar, Sucre y Obrero.¹⁹

Así mismo, en la Comuna 8 que está compuesta por los barrios La base, Villa Hermosa, Villa Colombia, El Troncal, Nueva Floresta, Primitivo Crespo, Santa Fe, Chapinero se encuentran 66 ferreterías.²⁰

7.1.2 Principales usuarios de los productos

El mercado se puede dividir en 3 segmentos importantes:

El segmento Comercial, que es aquel que construye centros comerciales, edificios de oficinas, colegios y universidades, hospitales y hoteles. Los principales actores de este segmento son los dueños de los proyectos, el constructor general y el contratista quien es la persona con la que se realiza la transacción final en la mayoría de los casos.

El segundo segmento es el segmento Residencial, que es aquel que construye vivienda nueva ya sea Unifamiliar o condominios de apartamentos. El rol de compras en este segmento es desempeñado, en su mayoría, por un jefe de compras especializado quien trabaja para la constructora dueña del proyecto.

Y el tercer segmento es el de la Remodelación, ya sea en vivienda o en comercial. Aquí está el instalador quien es contratado por el ama de casa o la cabeza de familia y quien compra en tiendas especializadas o ferreterías según su conveniencia.

7.1.3 Grado de diferenciación de los productos

Los productos que manejan los rivales se diferencian cada vez menos con los productos que comercializa la compañía, lo que genera guerras de precios constantes.

7.1.4 Innovación de producto

Investigando y llevando a cabo contactos con fabricantes externos se pueden crear oportunidades que permitan superar a los rivales con productos de nueva generación y alejarse de las guerras de precios. Los productos innovadores son provenientes de mercados externos como Estados Unidos y México.

Desde hace más de 20 años existe en el mercado norteamericano el sistema constructivo para fachadas más conocido como EIFS (Exterior Insulation Finish System). Este sistema, para nuestro medio, es completamente innovador y es una alternativa que se pretenderá promover para salirnos un poco de la guerra de precios.

7.1.5 Oferta/Demanda

En Colombia existen 3 plantas productoras de Panel Yeso que es el principal producto del SCLS. Las tres destinan el 50% de su producción hacia el mercado local y el otro 50% hacia los mercados de exportación (Caribe, Centroamérica, Venezuela y Ecuador). Por lo anterior se puede concluir que las tres exceden la capacidad de oferta local en el triple de la demanda actual.

Adicionalmente llegan placas de yeso importadas desde México entrando por los puertos de: Buenaventura, Cartagena y Barranquilla. Este exceso de oferta hace que los precios se mantengan bajos.

7.1.6 Factores de Competitividad

7.1.6.1 Ritmo del cambio tecnológico

Los avances tecnológicos en el canal ferretero son muy lentos. La mayoría de las pequeñas ferreterías cuentan con cajas registradoras de las transacciones pero su sistema contable no está en línea. Son contados los casos donde hay computador e internet.

Las grandes ferreterías son las que han evolucionado y cuentan con pantallas de computador con las que el vendedor del mostrador se apoya para verificar precios e inventarios disponibles.

También se puede apreciar que un porcentaje medio maneja datafonos para recibir pagos con tarjeta crédito o débito.

7.1.6.2 Grado de integración vertical

Existen competidores fuertes que además de comercializar productos fabricados por terceros cuentan con un proceso productivo de alguno de los productos del SCLS.

Por ejemplo Panel Y Perfiles fabrica estructura metálica, y otros no tan fuertes fabrican estucos y pinturas, pero en general la mayoría de los distribuidores comercializa todos los elementos del sistema comprando a fábricas o proveedores.

La ventaja competitiva que obtienen aquellos que fabrican algún elemento del sistema es que mantendrán un mejor margen en ese producto que el resto de los comerciantes y en ocasiones pueden utilizar esa capacidad para ofrecer precios bajos en alguno de los productos referentes, como la placa de yeso, y así cerrar negocios que involucren todos los otros elementos del sistema.

De esta manera, los márgenes bajos que se obtienen por las ventas de placa de yeso a un precio muy bajo se compensan con los márgenes obtenidos con el producto fabricado por ellos.

7.1.6.3 Economías de escala

Es muy probable que aquellas compañías que compran grandes volúmenes tengan algunos descuentos en precios por parte de sus proveedores así como descuentos por pagos anticipados lo que les da una ventaja competitiva frente a los pequeños o los que están iniciando.

7.2 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DE MERCADO (5 FUERZAS DE PORTER)

7.2.1 Análisis de Competidores en el mercado.

La industria está dividida así: Distribuidores Especializados, y Distribuidores Ferreteros.

Entre los Distribuidores especializados, las compañías más importantes son Adíela de Lombana, Panel y Perfiles, e Hipercentro Drywall. Quienes han sido los

pioneros en el SCLS, cuentan con varios puntos de venta en la ciudad y atienden a Constructores, Contratistas y Ferreterías.

En el segundo grupo, Distribuidores Ferreteros, existen 987 ferreterías en Cali que atienden constructores, maestros y algunas realizan subdistribución a pequeñas ferreterías.

La industria está atravesando por un periodo de consolidación para los Grandes Distribuidores Especializados quienes llevan 15 años manejando los productos que componen el sistema constructivo.

Por el contrario, los Distribuidores Ferreteros aún se encuentran explorando y aprendiendo acerca del sistema. Pero ya se han dado cuenta que es importante comercializar los productos del SCLS pues cada vez hay mayor utilización por parte de maestros y carpinteros.

Dentro del grupo importante de Distribuidores Especializados hay uno que es local y tiene alcance regional con puntos de venta en ciudades como: Pasto, Armenia, Pereira y Manizales, (Adiela de Lombana). El resto de los rivales también son locales pero con un alcance limitado a Cali y su zona metropolitana (Panel y Perfiles, Hipercentro Drywall).

7.2.2 Posición de los rivales en el mercado

Panel y Perfiles: Con tres puntos de venta ubicados estratégicamente para lograr una cobertura geográfica local alta, con los precios más bajos del mercado y una calidad media de sus productos.

Subcontrata una importante flota de transportadores independientes que siempre están disponibles para realizar entregas.

Su mercado principal es el contratista.

Adiela de Lombana: Cuenta también con tres puntos de venta en Cali, y con puntos de venta en el Eje cafetero, Pasto y Bogotá, logrando una cobertura geográfica regional. Maneja productos de mayor calidad y precios competitivos. Entrega con su propia flota de transporte. Su negocio principal es la instalación de los productos y atiende el mercado de vivienda e industria.

Hipercentro Drywall: Un solo punto de venta, cuenta con un gran apoyo por parte de sus proveedores, y su relación precio-calidad es media. Atiende ferreterías en la zona sur de la ciudad.

7.2.3 Posibles movimientos estratégicos de los rivales

Panel y Perfiles: Su gran fortaleza es la fabricación de los perfiles metálicos que hacen parte del sistema y su cobertura regional con este producto.

Este producto le genera alto volumen de ingresos en efectivo que le permite realizar compras por volumen de los otros productos lo que le da una gran ventaja competitiva.

Un posible movimiento es concentrarse más en las ferreterías de Cali y atenderlas directamente, con un vendedor que los visite personalmente. Sin embargo su gran debilidad es que su dueño, gestor y gran emprendedor falleció en el mes de diciembre 2012 y habría que ver cómo afecta esto la dinámica de la compañía.

Adiela de Lombana: Su gran fortaleza es su capacidad financiera, su portafolio de productos y que son constructores de obras que utilizan el SCLS por lo tanto mueven altos volúmenes con los cuales tienen alto poder de negociación con los proveedores.

Tienen una estrategia muy interesante de convertirse en jugadores a nivel nacional con puntos de venta en las ciudades más importantes en cuanto al desarrollo del sistema constructivo.

Su gran debilidad se encuentra en el hecho de tener obras que atender prioritariamente y esto no les permite prestar un servicio adecuado a las ferreterías y por lo tanto son demorados para entregar los pedidos. Consideran al segmento ferretero como un mercado aun pequeño y le dan mayor prioridad a los otros segmentos del mercado.

Un posible movimiento es que hagan cambios a nivel de la estructura de la compañía y se cree el cargo de un Gerente de Canal Ferretero quien se encargue de generar propuestas y planes al interior de la compañía para atender de mejor manera el segmento ferretero.

Hipercentro Drywall: Su mayor fortaleza es el gran apoyo que tiene de la fábrica de Panel Yeso Gyplac, ya que le da unas condiciones muy especiales en precios y en plazos que le permite marginar y financiar gran parte de su operación.

Su debilidad es la forma como es gerenciada, ya que es un negocio alterno a otro que han venido manejando desde hace muchos años y es prioridad manejar el negocio familiar de toda la vida por lo que el negocio del Drywall es manejado a la distancia, aparentemente sin planes concretos de crecimiento y solo aprovechando la buena ubicación de su único punto de venta.

No se esperan grandes movimientos por parte de este competidor.

7.2.4 Acerca del Poder de los Compradores

La demanda del mercado se encuentra fragmentada entre muchos compradores, como se nombró anteriormente existen más de 900 ferreterías en Cali.

Las ferreterías grandes son por lo menos un 5% y el resto son pequeños negocios familiares que compran a las ferreterías grandes o distribuidores mayoristas. Los primeros tienen bodegas de almacenamiento, flotas de transporte y capacidad

económica. Los segundos tienen baja capacidad de negociación y compran volúmenes bajos.

A continuación en la Tabla 1 se encuentra el análisis de las 5 fuerzas de Porter combinado con el análisis DOFA con sus consecuentes iniciativas.

Tabla 1: Cuadro 5 Fuerzas de Porter vs. Análisis DOFA.

No.	FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIF.	OPORTUNIDADES O AMENAZAS	INICIATIVAS
1	El poder de la negociacion de los clientes	Alto	Es una amenaza porque el cliente ferretero tiene muchas opciones para escoger a quién comprarle, ya que existen varios competidores, algunos especializados y otros que han sido distribuidores de productos tradicionales.	Ofrecer portafolio, precios competitivos, rapidez en la entrega, marcas reconocidas.
2	El poder de negociacion de los proveedores.	Alto	Es una oportunidad ya que proveedores mas pequeños pueden llegar con otras condiciones a los ferreteros y lograr fidelizacion.	Diseñar un Plande fidelizacion de clientes ferreteros.
3	El riesgo de nuevos entrantes	Alto	Es una amenaza ya que no existe grandes barreras que impidan que otros personas entren al mercado.	Tener un concepto de negocio diferenciador como variedad, servicio y promociones.
4	El riesgo de sustitutos	Bajo	Es una oportunidad ya que las alternativas existentes requieren mas tiempo, mas suciedad en la obra y se consideran anticuadas. La tendencia es el Sistema en seco.	Aprovechar esta situación para fortalecer nuestro negocio.
5	El grado de rivalidad de los competidores actuales.	Alto	Es una amenaza porque ya existen varios negocios de este tipo y cada uno busca atraer más clientes.	Buscar capacidades adicionales que diferencien nuestro negocio de los demás.

Fuente: El autor.

7.3 DIAGNOSTICO

Comercializadora REGO S.A.S. es una compañía que está llegando a un mercado muy competido, con varios e importantes actores, algunos de los cuales tienen trayectoria de más de 15 años en el mercado especializado de SCLS o en el mercado tradicional ferretero; con importantes capacidades económicas. Sin

embargo concentran gran cantidad de sus ventas en los segmentos constructor y contratista dejando un espacio para llegar a la mediana y pequeña ferretería.

7.3.1 Factores Principales de Éxito Competitivo para REGO S.A.S.

Los factores principales de éxito de Comercializadora Rego S.A.S son:

- a. La marca de la masilla para juntas Supermastick que es bien reconocida en el mercado pero la distribuimos pocos en la zona.
- b. Ofrecer precios competitivos comparados con los que ofrecen los grandes distribuidores actuales.
- c. Entrega rápida de pedidos. (Actualmente funciona de un día para otro)
- d. No existe pedido mínimo de entrega. (A pequeñas ferreterías)
- e. Nuestro portafolio está compuesto de marcas líderes.
- f. La capacidad de compartir el conocimiento del sistema con los clientes que apenas lo están conociendo.
- g. Atención personalizada y amable.

h. Relación estrecha con importantes promotores y productores de sistemas constructivos utilizados en otros países e innovadores para el nuestro.

7.3.2 Análisis Interno según perspectivas

En la Tabla 2, se encuentra el análisis interno combinado con el análisis DOFA y sus respectivas iniciativas.

Tabla 2: Análisis Interno

No.	PESPECTIVA BSC	FORTALEZAS	DEBILIDADES	INICIATIVAS
1	FINANCIERA	El tiempo que tenemos para pagar a nuestros proveedores ppales es mayor al tiempo que le damos a nuestros clientes para pagamos.	Falta de Capital de trabajo.	- Gestionar recursos con inversionistas.
2	CLIENTE	- Al dirigimos a un mercado atomizado existen una gran cantidad de clientes que sostienen la operacion por lo tanto el riesgo comercial disminuye.	- No hay clientes fidelizados.	- Establecer programas de fidelizacion en conjunto con los proveedores.
3	PROCESOS	- Entregas rapidas. - Exclusividad en la marca de la masilla Supermastick. - Precios competitivos. - Portafolio completo. - Credito Automatico.	- Encontrar el personal comercial idoneo para la actividad. Que posea el conocimiento de los clientes y del sistema constructivo.	- Implementar mecanismos de control para el aseguramiento del correcto cumplimiento de las actividades de la fuerza de ventas.
4	APRENDIZAJE	- El conocimiento amplio que tiene la gerencia acerca de proveedores, los clientes y del sistema constructivo.	- Por la etapa en la que se encuentra la empresa no hay recursos financieros para realizar capacitaciones y establecer un programa de beneficios que motive al personal a entregar lo mejor de cada uno.	- Implementar un curso basico acerca de los componentes del sistema por parte de la gerencia y darles a conocer esta propuesta de Plan Estrategico.

Fuente: El autor.

7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

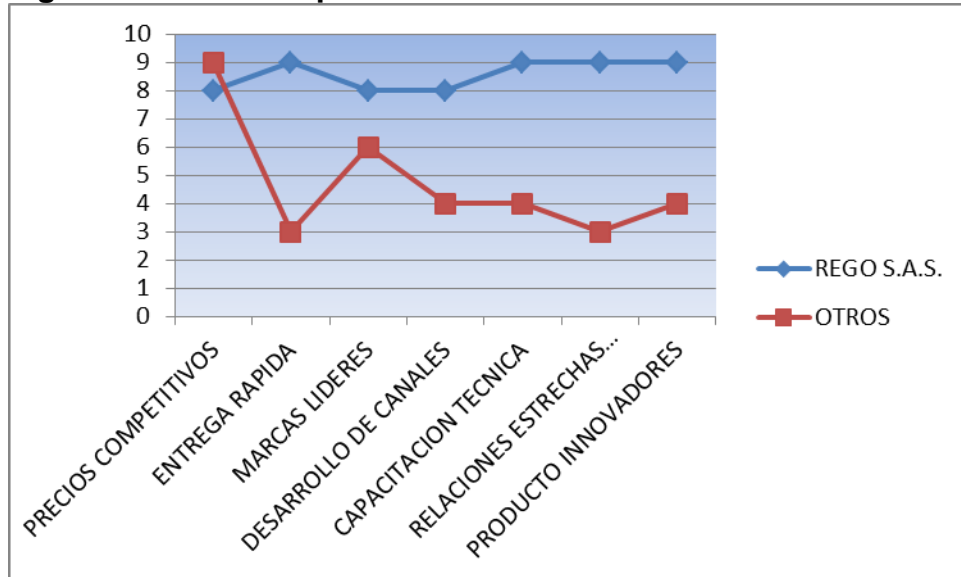
La compañía se ha fijado los siguientes objetivos estratégicos desde el punto de vista de las perspectivas del Balanced Score Card:

- **Perspectiva Financiera:** Alcanzar tasas de rentabilidad mayores que el costo de oportunidad del capital que se está invirtiendo en el negocio TIR y/o un VPN positivo.
- **Perspectiva del Cliente:** Lograr un alto conocimiento del mercado que nos permita realizar estrategias para posicionar el negocio cumpliendo con la satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes.
- **Perspectiva de los Procesos:** Implementar el proceso comercial, el sistema de compras, manejo de inventarios y logística.
- **Perspectiva de Aprendizaje:** Fortalecer competencias del personal y la cultura de la empresa.

7.5 CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR

La estrategia que se implementara para diferenciarnos de los otros actores del mercado se concentra principalmente en la definición de la propuesta de valor y se pueden apreciar a continuación en la Figura 1.

Figura 1. Cuadro Mapa de Valor.



Fuente: El autor.

7.6 AJUSTE AL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se hace el análisis y se proponen los ajustes al modelo de negocio para dar soporte a la nueva propuesta de valor, utilizando la propuesta de Alexander Osterwalder de Canvas Model Generation.

7.6.1 Segmento de Clientes: La compañía se concentrara, en esta etapa inicial, en el canal ferretero de la ciudad de Cali, específicamente las comunas 8, 9 y 14, que concentran 227 ferreterías y por estar cerca de nuestra bodega facilita la logística de entrega. Las ferreterías en su mayoría son empresas familiares que ofrecen al público en general todo tipo de productos para la construcción. Es un mercado en crecimiento en la venta de productos del SCLS.

7.6.2 Propuesta de Valor: Acorde con la nueva curva de valor nuestro objetivo será ofrecer a nuestros clientes la masilla Supermastick y el portafolio completo de los productos que componen el Sistema de Construcción en Seco con marcas líderes, precios competitivos, rápida entrega, y en las cantidades requeridas por los clientes y caracterizándonos por la atención personalizada.

7.6.3 Canales de Comunicación y Distribución: Nuestros canales de comunicación y distribución comprenden un vendedor visitador quien se encarga de: la toma pedidos, revisión de inventarios y estrechar relaciones con los clientes. Un Gerente que también visita a los clientes con el propósito de relacionarse y conocerlos a fondo.

Adicional a las visitas personales se realizara contacto telefónico periódicamente con el objetivo de agendar las visitas de cobro y para toma de pedidos o información sobre ofertas especiales.

Contamos con un vehículo repartidor propio y otros 2 que se subcontratan cada uno con capacidad de una tonelada.

7.6.4 Relación con los clientes: El relacionamiento con los clientes se hace a través del Gerente, el vendedor y las comunicaciones telefónicas.

Se tendrá en cuenta fechas especiales como cumpleaños y aniversario del negocio en las cuales se pueda entregar algún tipo de detalle.

7.6.5 Fuente de Ingresos: Los ingresos provienen de una Lista de precios fija para el ferretero, con pago de contado por valores de la factura inferior a \$200.000 y pago a 30 días por valores por encima del anterior.
Cada cliente tiene un cupo automático de \$1.000.000.

Para alcanzar punto de equilibrio se necesitan ventas mensuales por valor de \$88.700.000.00. Nuestra meta es capturar mínimo 200 ferreterías para facturar en promedio \$500.000 mensuales por ferretería y alcanzar ventas totales por mes de \$100.000.000.

7.6.6 Recursos Claves:

La fuerza de ventas: debe ser honesta, organizada, perseverante y con muy buen relacionamiento con los clientes.

Conocimiento acerca del Sistema Constructivo Liviano en Seco: Con lo cual nuestros clientes nos verán como expertos en el sistema y estaremos en capacidad de enseñarles sus características.

Capacidad en la flota de transporte: Con esto lograremos cumplir con los pedidos a tiempo y las cantidades requeridas.

Bodega de almacenamiento: cuya ubicación deberá ser cerca de la zona ferretera de Cali y con capacidad en área de 250mts².

Capital de trabajo suficiente para alcanzar el punto de equilibrio:
Proveniente de recursos propios, prestamos de familia y capital de apoyo al emprendimiento.

7.6.7 Actividades Claves:

El proceso de compra: Negociando buenos precios y estableciendo relaciones de largo plazo con los proveedores.

El proceso de diseño y ejecución de rutas de visitas a los clientes por parte del vendedor y la gerencia.

El proceso de venta que comprende: la toma del pedido donde el cliente hasta la entrega del pedido.

El proceso de cobro y de toma de pedidos mediante llamadas telefónicas.

En la Tabla 3 se encuentran las estrategias y actividades desde el punto de vista de la perspectiva de procesos, específicamente el proceso Comercial con las que se dará inicio a la solución del problema.

Tabla 3. Estrategias y Actividades desde la Perspectiva de Procesos.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DONDE	CUANDO
Precios Competitivos	- Estudio de referenciación de los precios de la zona. - Análisis de los precios de los diferentes proveedores. - Negociar descuentos por pago anticipado.	En la zona de San Nicolas, y las diferentes Zonas ferreteras de Cali.	Cada semana.
Entrega Rapida	- Establecer estándares de entrega de pedidos. - Capacitación a conductores.	Al interior del proceso.	Se deben implementar al inicio y cada mes evaluarlos
Marcas Lideres	- Estudio y análisis de los diferentes proveedores y productos que se adaptan al mercado que vamos a atender (referenciarse).	En la zona de San Nicolas, y las diferentes Zonas ferreteras de Cali.	Ya se conocen las marcas lideres debido al conocimiento de la gerencia.
Desarrollo de Canales	- Desarrollar un plan para la creación de un canal de distribución con ferreterías. Se trata de almacenes especializados.	Cali, Valle, Cauca y Nariño.	Una vez se identifiquen cuales ferreterías tendrían la capacidad económica y el interés.
Capacitación Tecnica	- Desarrollar un programa de capacitación a las fuerzas de ventas de los ferreteros y a los dueños. - Posteriormente hacer capacitación a los clientes de los ferreteros.	En los puntos ferreteros, o en los barrios de su zona de influencia.	cada mes.
Estrechar Relaciones	- atender personalmente a los clientes para conocerlos a fondo e identificar necesidades e intereses. - Realizar encuestas con los datos de los dueños, cumpleaños, gustos, pasatiempos.	Comunas 8, 9 y 14 de Cali.	Desde el comienzo de la relación de negocios.
Productos Innovadores	- Visitar ferias en el extranjero y realizar contactos con productores de productos innovadores y que nos permitan representar sus marcas.	En USA y la China.	Una vez al año.

Fuente. El autor.

7.6.8 Aliados Claves:

Fabricante de la masilla Supermastick, compañía bogotana llamada Panel Rock.

Contratistas de confianza que generen alta rotación de inventarios que nos permita mejorar las condiciones de negociación con los proveedores.

7.6.9 Estructura de Costos.

Nuestra estructura de costos se compone así:

Costos Fijos

- Bodega (250 mts²): \$ 2.000.000
- Personal: \$ 5.300.000
- Celulares: \$400.000
- Servicios Públicos: \$100.000
- Papelería: \$100.000

Costos Variables

- Comisiones por ventas
- Fletes por entregas

7.6.10 Evolución del modelo en el tiempo.

Luego del presente año, la evolución del modelo comenzará por aumentar un segmento de clientes al cual llegaremos que es el Contratista.

Otro importante elemento de la evolución del modelo se dará cuando a nuestros clientes ferreteros y contratistas les ofrezcamos la posibilidad de conformar una red de distribución especializada a través de unos contratos de distribución exclusiva y representada en una marca que posicionáramos con publicidad a nivel regional.

También está el plan para importar e introducir al mercado colombiano el sistema EIFS (Exterior Insulation Finishing System); un sistema muy utilizado en Estados Unidos, pero que sería nuevo para nuestro sector, ya que utiliza placas de yeso especiales, estructuras metálicas de mayores calibres y es especialmente para fachadas.

Por último, tenemos la perspectiva de volvernos productores de algunos de los productos del sistema como son los perfiles metálicos de bajo calibre y la pintura.

7.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

A continuación se encontrara la Tabla 4 con el flujo de caja proyectado para el primer año y posteriormente la Tabla 5 con la proyección anual para los primeros cinco años.

Tabla 4. Flujo de caja proyectado para el primer año:(x 1.000)

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total AÑO
Ingresos por ventas	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550	\$ 73.205	\$ 80.526	\$ 88.578	\$ 97.436	\$ 107.179	\$ 117.897	\$ 129.687	\$ 142.656	\$ 1.069.214
Costo producto vendido	\$ 43.000	\$ 47.300	\$ 52.030	\$ 57.233	\$ 62.956	\$ 69.252	\$ 76.177	\$ 83.795	\$ 92.174	\$ 101.392	\$ 111.531	\$ 122.684	\$ 919.524
Utilidad Bruta	\$ 7.000	\$ 7.700	\$ 8.470	\$ 9.317	\$ 10.249	\$ 11.274	\$ 12.401	\$ 13.641	\$ 15.005	\$ 16.506	\$ 18.156	\$ 19.972	\$ 149.690
Arrendamientos	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Mercadeo	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Salarios	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 63.600
Comisiones	\$ 500	\$ 550	\$ 605	\$ 666	\$ 732	\$ 805	\$ 886	\$ 974	\$ 1.072	\$ 1.179	\$ 1.297	\$ 1.427	\$ 10.692
Fletes por entregas	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.420	\$ 2.662	\$ 2.928	\$ 3.221	\$ 3.543	\$ 3.897	\$ 4.287	\$ 4.716	\$ 5.187	\$ 5.706	\$ 42.769
Utilidad Operacional	\$ -3.800	\$ -3.350	\$ -2.855	\$ -2.311	\$ -1.712	\$ -1.053	\$ -328	\$ 469	\$ 1.346	\$ 2.311	\$ 3.372	\$ 4.539	\$ -3.371
Impuestos	\$ -1.330	\$ -1.173	\$ -999	\$ -809	\$ -599	\$ -368	\$ -115	\$ 164	\$ 471	\$ 809	\$ 1.180	\$ 1.589	\$ -1.180
Utilidad Neta	\$ -2.470	\$ -2.178	\$ -1.856	\$ -1.502	\$ -1.113	\$ -684	\$ -213	\$ 305	\$ 875	\$ 1.502	\$ 2.192	\$ 2.950	\$ -2.191

Fuente: El Autor.

Tabla 5. Flujo de caja proyectado a cinco años:(x 1.000)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 1.069.214	\$ 1.176.136	\$ 1.293.749	\$ 1.423.124	\$ 1.565.436
Costo producto vendido	\$ 919.524	\$ 1.011.477	\$ 1.112.624	\$ 1.223.887	\$ 1.346.275
Utilidad Bruta	\$ 149.690	\$ 164.659	\$ 181.125	\$ 199.237	\$ 219.161
Arrendamientos	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 25.462	\$ 26.225	\$ 27.012
Mercadeo	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506
Salarios	\$ 63.600	\$ 66.144	\$ 68.790	\$ 71.541	\$ 74.403
Comisiones	\$ 10.692	\$ 11.761	\$ 12.937	\$ 14.231	\$ 15.654
Fletes por entregas	\$ 42.769	\$ 47.045	\$ 51.750	\$ 56.925	\$ 62.617
Utilidad Operacional	\$ -3.371	\$ 2.628	\$ 9.455	\$ 17.202	\$ 25.968
Impuestos	\$ -	\$ 920	\$ 3.309	\$ 6.021	\$ 9.089
Utilidad Neta	\$ -3.371	\$ 1.708	\$ 6.146	\$ 11.181	\$ 16.879

Fuente: El autor.

7.8 INDICADORES DE SEGUIMIENTO

A continuación se encuentran la Tabla 6, 7, 8 y 9 con los respectivos objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje respectivamente; con sus metas e indicadores de seguimiento con los que se verificarán la implementación de la estrategia:

Tabla 6.

POLITICA CORPORATIVA O PERSPECTIVA: FINANCIERA				
OBJETIVO No.	INDICADORES	METAS		
		2013	2014	2015
Alcanzar tasas de rentabilidad mayores que el costo de oportunidad del capital que se esta invirtiendo en el negocio (TIR) y/o un VPN positivo.	Tasa de rendimiento en el ejercicio del mes (TIR y/o +VPN)	15%	15%	20%
	Margen de Utilidad (U/V)	15%	15%	20%
No.	INICIATIVAS / PROYECTOS	FACILITADOR		
1	Establecer precios competitivos que permitan los margenes de utilidad establecidos.	Gerente		
2	Lograr precios de compra rentables.	Gerente		

Fuente: El autor.

Tabla 7.

POLITICA CORPORATIVA O PERSPECTIVA: CLIENTE				
OBJETIVO No.	INDICADORES	METAS		
		2013	2014	2015
Lograr posicionar el negocio cumpliendo con la satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes.	Medición del grado de satisfacción de los clientes	60%	70%	80%
	Número de quejas por mes	5	4	2
	Indice de crecimiento de las compras de los clientes	15%	20%	30%
	Indice de clientes con re-compra	50%	60%	70%
	Número de clientes nuevos por mes	10	7	4
	Porcentaje de cobertura de la zona	70%	90%	100%
	Porcentaje de incremento en ventas por las actividades promocionales	10%	20%	30%
No.	INICIATIVAS / PROYECTOS	FACILITADOR		
1	Implementar encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes.	Gerente		
2	Implementar un sistema para escuchar las quejas del cliente (e-mail, teléfono, etc.)	Gerente		
3	Implentar un sistema de codificación de clientes.	Gerente		
4	Hacer censo de los clientes potenciales de la zona y cruzarlo con nuestros clientes actules.	Gerente		
5	Desarrollar actividades promocionales y evaluar resultados de ventas en cada actividad.	Gerente		

Fuente: El autor.

Tabla 8.

POLITICA CORPORATIVA O PERSPECTIVA: PROCESOS				
OBJETIVO No.	INDICADORES	METAS		
		2013	2014	2015
Implementar el proceso comercial, el sistemas de compras, manejo de inventarios y logística.	Ingresos por Ventas (x 1000)	\$ 1.069.214	\$ 1.176.136	\$ 1.293.749
	Numero de visitas diarias a clientes por asesor.	15	15	15
	Porcentaje de rotación de inventarios en días	40	30	25
	Calificación de proveedores de 1 a 5	4	4	5
	Cumplimiento en promesa de entrega a clientes.	90%	100%	100%
No.	INICIATIVAS / PROYECTOS	FACILITADOR		
1	Adquirir un software de manejo contable.	Gerente		
2	Realizar una evaluación de nuestro proveedor teniendo en cuenta calidad del servicio y productos, cumplimiento, precios, plazos, disponibilidad de producto, etc.	Gerente		
3	Implementar un sistema de ruta semanal para los vendedores organizado por sectores y clientes.	Gerente		

Fuente: El autor.

Tabla 9.

POLITICA CORPORATIVA O PERSPECTIVA: APRENDIZAJE				
OBJETIVO No.	INDICADORES	METAS		
		2013	2014	2015
Fortalecer competencias del personal y la cultura de la empresa.	Indice de rotación de personal	2	1	1
	Medición anual del grado de satisfacción interna	70%	80%	97%
	Medición del grado de las competencias del personal en sus respectivos cargos de 1 a 5	4	4	5
No.	INICIATIVAS / PROYECTOS	FACILITADOR		
1	Implementar un indice que nos muestre el número de empleados que rotan en un año.	Gerente		
2	Implementar una encuesta para conocer el grado de satisfacción del personal.	Gerente		
3	Implementar un examen de competencias para los cargos de la empresa.	Gerente		

Fuente: El autor.

8. CONCLUSIONES

- Encontramos que el mercado al cual nos enfrentamos es muy competido y con actores consolidados y con alta capacidad financiera.
- Sin embargo podemos encontrar diferenciación por medio de servicios y relaciones y así aprovechar nuestra estructura organizacional menos robusta para captar clientes cada día.
- Nuestro segmento de mercado esta aun en desarrollo y los grandes distribuidores lo ven como algo de difícil manejo.
- Es probable que nuestros factores diferenciadores sean alcanzables por los competidores pero en este momento de la realidad no lo están haciendo, por lo que pretendemos generar una base de clientes importante para luego buscar nuevas diferenciaciones.
- El proceso de desarrollo del Modelo de negocio por la herramienta CANVAS es de vital importancia para plasmar las ideas concretas y establecer el camino hacia las metas a alcanzar.
- El mapa de valor representa el por qué somos únicos y el por qué los clientes nos van a preferir.

- El Balanced Score Card nos permitirá realizar seguimiento a los resultados y por lo tanto realizar los ajustes en los procesos en los que sea requerido.
- Con la implementación de estas tres herramientas podemos concluir que, para esta etapa de la organización, nuestro camino ha quedado establecido y deberemos seguirlo para luego evaluar los resultados.

9. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

- Durante la realización de este proyecto, en el que se plantea proponer un plan estratégico, encontramos como una gran dificultad el hecho de poder diferenciarnos de los actuales rivales, sin embargo somos conscientes que a medida que avanzamos en nuestro proceso de conquistar mercado y con un mayor capital de trabajo podremos implementar unos diferenciadores que nos permitirán obtener mejores ventajas competitivas.
- No habrá limitaciones para plantear un camino a seguir para obtener ventajas competitivas, sin embargo, al enfrentar la realidad encontramos que la mayoría de los proveedores no actúan como aliados estratégicos con el objetivo de mantener relaciones a largo plazo y por el contrario tienen una visión de largo plazo y al querer mantener sus participaciones realizan movimientos o acciones que nos puedan perjudicar como por ejemplo abrir nuevos distribuidores otorgando mejores condiciones, o incluso abriendo puntos propios de distribución.
- Una gran limitación que tenemos en nuestro país es la consecución de recursos para el apoyo a proyectos de este tipo por lo que el capital necesario proviene de recursos propios y dado que no son abundantes se debe mantener una estructura muy pequeña que permita alcanzar

una base de clientes importante. Esto hace que el avance en el logro de las metas sea un poco más lento.

10. RECOMENDACIONES

- Buscar recursos de capital frescos ya sea través de fundaciones de apoyo a emprendimientos de empresa, bancos o nuevos socios interesados en invertir.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores para un suministro constante de portafolios de productos diferenciadores.
- Realizar un seguimiento estricto a la posible evolución que pueda tener el modelo de negocio.
- Implementar rápidamente las nuevas actividades que marcaran la diferenciación ya que en un mercado tan competido las actuales podrán ser alcanzadas en el corto plazo por los rivales.
- Realizar seguimiento periódico a las variables del Balance Score Card para verificar su adecuación y cumplimiento.

- Hacer énfasis en el componente de impacto ambiental positivo que tiene el sistema en seco y adicionar productos al portafolio con estas características.

REFERENCIAS

1. Stanton, W. (2007). Fundamentos de Marketing. Recuperado el 12 de enero de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/segmentacion>
2. Serna Gomez, Humberto. (1997). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestion – Teoría y Metodología.
- 3, 4, 5. Ries Al & Trout Jack. (1992). Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia.
6. Thompson Jr, Strickland III & Gamble (2007). Administración Estratégica. Teoría y Casos. Pag.12
7. Blank, S. (2010). Business Plans vs. Business Models. Recuperado el 12 de enero de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio
8. Revista MBA Eafit. Innovación en Modelos de Negocio.
9. Porter, M. (1979). Análisis de las cinco fuerzas. Recuperado el 12 de enero de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

10. Thompson Jr, et. al. (2007). Administración Estratégica. Teoría y Casos.
pag.97.

11, 12, 13. Kaplan, R. Norton, D. (2000). Balanced Score Card. Recuperado el 12
de enero de 2013 de <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

14. Serna Gomez, Humberto. (1997). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestion
– Teoría y Metodología.

15. Thompson Jr, et. al. (2007). Administración Estratégica. Teoría y Casos.
Pag.3.

16. Osterwilder Alexander, PhD. & Ives Pigneur. (2010). Business Model
Generation.

17, 18, 19, 20. Servinformación S.A., proveedor de herramientas de sistemas de
información al sector privado en Colombia.