

RECONFIGURACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE SERMODEL S.A.S.

LUIS ALBERTO FERNÁNDEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2020

RECONFIGURACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE SERMODEL S.A.S.

LUIS ALBERTO FERNÁNDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director del trabajo de grado: JORGE DAVID APONTE VASILESCU

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2020

Santiago de Cali, octubre 15 del 2020

Doctor

Silvio Borrero

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
“Reconfiguración del modelo empresarial de SERMODEL S.A.S.”

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



LUIS ALBERTO FERNÁNDEZ

Santiago de Cali, octubre 15 del 2020

Doctor

Silvio Borrero

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Reconfiguración del modelo empresarial de SERMODEL S.A.S.” realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Luis Alberto Fernández Zapata con cédula No 1.130.617.308 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,




JORGE DAVID APONTE VASILESCU

Director de Trabajo de Grado

**ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de
1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.


"Reconfiguración del modelo empresarial de SERMODEL S.A.S." Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana Cali para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.




SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Director MBA



Julio Cesar Paz Lamir
Jurado



Jorge David Aponte
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha (22 de enero de 2021)

Dedicatoria

Este trabajo de grado se lo quiero dedicar a mi pareja y a mi familia por ser los pilares y el soporte en cada momento, en cada avance, en cada uno de los trasnochos, ese apoyo incondicional que me permitió resolver dificultades durante este proceso. Gracias por ser parte esencial de mi vida personal, profesional y académica.

Agradecimientos

Agradecimiento a la universidad por llevarnos siempre a dar lo mejor, en un año bastante atípico tuvieron que afrontar fuertes dificultades y salieron adelante; a los profesores por su esfuerzo extra, esa milla de más que se requirió para cambiar metodologías de enseñanza, intentando siempre dar lo mejor de sí mismos.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	17
2. Justificación.....	19
3. Análisis de interesados	21
4. Objetivos.....	24
4.1. Objetivo general	24
4.2. Objetivos específicos.....	24
5. Contexto de la organización	25
5.1. Historia de la organización.....	25
5.2. Misión.....	26
5.3. Visión	26
5.4. Valores corporativos	26
5.5. Organigrama.....	27
5.6. Oferta de servicios.....	27
5.6.1. Administración y finanzas	27
5.6.2. Consultoría empresarial.....	28
5.6.3. Seguridad y prevención	28
6. Fundamentación teórica.....	29
6.1. Marco conceptual	29

6.1.1. Terminología	29
6.1.2. Marco legal	30
6.2. Modelo de negocio	31
6.3. Modelo de cinco fuerzas de Porter	32
6.4. Modelo de Norton y Kaplan.....	35
6.5. Modelo de estrategia océano azul	37
6.6. Plan de marketing.....	38
6.6.1. Análisis situacional interno y externo	39
6.6.2. Decisiones estratégicas de mercadeo.....	40
6.6.3. Mezcla de mercadeo	40
7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría	41
8. Metodología para la intervención	42
9. Desarrollo de la metodología de la intervención	43
9.1. Definición de negocio	44
9.1.1. Modelo Canvas	45
9.2. Identificación de mercado objetivo	46
9.3. Análisis externo.....	50
9.3.1. Macro entorno.....	50
9.3.2. Entorno competitivo	52
9.4. Análisis de competitividad.....	60

9.4.1. Análisis de cadena de valor	60
9.5. Análisis situacional	61
9.5.1. Matriz TOWS (DOFA ampliada)	61
9.6. Análisis de la estrategia océano azul.....	61
9.7. Nuevo modelo de negocio.....	63
9.8. Formulación estratégica	65
9.8.1. Formulación estratégica.....	66
9.8.2. Implementación y alineación.....	66
9.8.3. Perspectiva de los clientes	67
9.8.4. Perspectiva procesos internos.....	67
9.8.5. Perspectiva aprendizaje y desarrollo	67
9.8.6. Balance scorecard	69
9.9. Mapa estratégico corporativo.....	70
9.10. Plan de marketing.....	70
9.10.1. Objetivo general	70
9.10.2. Objetivos específicos.....	71
9.10.3. Decisiones estratégicas	71
9.11. Estudio financiero	72
9.11.1. Estimados iniciales 2020	74
9.11.2. Estimados 2020 actualizados en trimestre I	76

9.12. Costos por servicios prestados	80
9.13. Ratios y valoración.....	83
9.13.1. Indicadores de cumplimiento.....	93
10. Conclusiones.....	95
11. Recomendaciones	97
12. Referencias bibliográficas	98
13. Anexos	101

Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación de los interesados.....	22
Tabla 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	34
Tabla 3. PESTEL.....	51
Tabla 4. Modelo cinco fuerzas.....	53
Tabla 5. Análisis sector y 5 fuerzas.....	56
Tabla 6. Estrategia océano azul.....	62
Tabla 7. Parámetros iniciales.....	74
Tabla 8. Costos servicio de administración y actualización de la base de datos de clientes y proveedores.....	80
Tabla 9. Costos monitoreo SARGLAFT.....	82
Tabla 10. Costos Habeas Data.....	83
Tabla 11. Razones financieras 2018 al 2023.....	84
Tabla 12. Necesidades operativas de fondos.....	88
Tabla 13. Cálculo de la variación de las necesidades operativas de fondos	88
Tabla 14. Flujo de caja libre.....	89
Tabla 15. Variables para la valoración.....	91
Tabla 16. Valoración de empresa.....	92

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama.....	27
Figura 2. Explicación modelo Canvas.....	32
Figura 3. Notas sobre el análisis estructural de los sectores	33
Figura 4. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor.....	36
Figura 5. Comparación entre estrategia de océano rojo y océano azul.....	37
Figura 6. Plan estratégico de mercadeo.....	39
Figura 7. Modelo Canvas.....	46
Figura 8. Matriz BCG.....	48
Figura 9. Portafolio de servicios.....	49
Figura 10. Matriz 3X3 GE – McKINSEY.....	50
Figura 11. Análisis macroambiental.....	52
Figura 12. Análisis sector.....	54
Figura 13. Análisis sector y 5 fuerzas.....	55
Figura 14. COVID 19 es especialmente amenazante para muchos sectores.....	58
Figura 15. Construyendo empresas después del Covid 19.....	59
Figura 16. Análisis cadena de valor.....	60
Figura 17. DOFA ampliada.....	61

Figura 18. Océano azul.....	63
Figura 19. Nuevo modelo Canvas.....	64
Figura 20. Objetivos estratégicos	68
Figura 21. Balance scorecard.....	69
Figura 22. Mapa estratégico recomendado.....	70
Figura 23. Estados de Situación Financiera Inicial.....	75
Figura 24. Estados de Resultados Integral Inicial.....	75
Figura 25. Estados de Situación Financiera – Escenario optimista.....	77
Figura 26. Estados de Resultados Integral– Escenario optimista.....	77
Figura 27. Estados de Flujos de Efectivo– Escenario optimista.....	78
Figura 28. Estados de Situación Financiera – Escenario negativo.....	79
Figura 29. Estados de Resultados Integral – Escenario negativo	79
Figura 30. Margen neto vs ROA.....	85
Figura 31. Análisis Dupont.....	86
Figura 32. ROE.....	87
Figura 33. Construcción por componentes de la rentabilidad del capital propio.....	90
Figura 34. Balance scorecard – Escenario optimista.....	93
Figura 35. Balance scorecard – Escenario negativo.....	94

Lista de Anexos

Anexo 1. Guía entrevista individual.....	101
Anexo 2. Respuestas de entrevista individual.....	102

1. Introducción

Las empresas requieren de una planeación estratégica para su sostenibilidad en el tiempo puesto que permite el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional sin importar el tamaño de la empresa. En el presente trabajo se pone en estudio la empresa Modelo de Servicios Especializados S.A.S en Siglas: Sermodel la cual es una micro-empresa con una venta anual menor a 200 millones de pesos en el año 2019. Ésta fue fundada en el 2014 aunque tuvo un receso en su actividad comercial en los años 2016 y 2017, posteriormente se reactivó en el 2018. En la actualidad, cuenta con 3 propietarias, el patrimonio inicial de la compañía fue de \$3.000.00 con lo cual se constituyó, su valor patrimonial a cierre 2019 fue de aproximadamente \$20.000.000.

La organización se desenvuelve en el mercado de los servicios profesionales por ejemplo consultoría y asesoramiento en la implementación de sistemas de gestión del riesgo. Este mercado está lleno de retos en la actualidad, más aún en Colombia en donde las entidades gubernamentales tratan de establecer controles y seguimientos estrictos para evitar situaciones vividas en el pasado. Esto exige a las empresas consultoras que prestan este tipo de servicios que desarrollen estrategias que fortalezcan la estructura y aminoren el impacto de posibles debilidades y/o amenazas. De ahí que la revisión completa de los objetivos estratégicos de la organización, por medio de herramientas administrativas desde el Modelo de Canvas hasta el cuadro integral, den pautas relevantes para la toma de decisiones. Lo anterior con el fin de que se diversifiquen los clientes, se dé una mayor calidad en el servicio prestado, una sostenibilidad financiera con progresivo crecimiento y un aumento en la participación del mercado.

Debido a la necesidad de lograr, en primera medida, la continuidad del negocio y, posteriormente, un posicionamiento en el sector, se planteó la reconfiguración del modelo empresarial orientado a conseguir la implementación de herramientas útiles para la consecución

de los objetivos. Por esta razón, se parte de un diagnóstico y análisis interno, con las diferentes variables externas que afectan el ciclo del negocio, hasta llegar a la estructura de un mapa estratégico con indicadores de desempeño relevantes en el seguimiento de las metas propuestas.

Como resultado se presenta este trabajo de grado el cual contiene de forma ordenada la articulación de la información de la compañía para llegar a la formulación de la estrategia a seguir, lo cual se complementa con las necesidades actuales y la propuesta de soluciones aplicada en la realidad para generar un valor agregado para la compañía y su perdurabilidad en el tiempo, haciéndola rentable y competitiva.

2. Justificación

Los servicios profesionales de consultoría con conocimientos específicos para cualquier organización son esenciales, Sermodel ofrece en su portafolio servicios especializados los cuales son muy atractivos ya que en Colombia cada vez son más exigentes en el cumplimiento de las regulaciones y en ser muy exhaustivos por parte de las entidades de control. Consecuentemente, al evaluar el mercado actual, se encuentra un potencial muy significativo para el alcance de los servicios ofrecidos y que puede llegar a brindar Sermodel una empresa joven en proceso de crecimiento, cómo se está desarrollando dentro del mercado, competidores, posibles clientes, esquema de ofrecimiento de servicios, son elementos necesarios para tener la mayor claridad posible. La búsqueda de focalizar los esfuerzos en donde se puede llegar a ser más rentables y competitivos ante un sector de grandes compañías ofreciendo servicios similares, como por ejemplo las grandes empresas de auditoría como PWC, KPMG, Deloitte pueden brindar servicios como el de aseguramiento en temas SARGLAFT, aunque para ellos no es su mercado objetivo al tener la revisoría fiscal, la auditoría financiera y tributaria como servicios de mayor prioridad dentro de su oferta comercial, siendo oportunidades para explorar a mayor profundidad por parte de Sermodel.

Esta clase de segmentación y de oportunidades de ingreso a mercados en particular es uno de los ejemplos del trabajo que se desarrollará en el análisis para las condiciones de mercado puesto que si al tener diferentes criterios del entorno no se comienza a evaluar medidas estratégicas empresariales con claridad la empresa se podría ver próximamente en una situación de alta criticidad porque la competencia no es solo con las grandes compañías del sector, sino con empresas de estructuras similares que tienen la capacidad de ofrecer el mismo tipo de servicios con un mayor recorrido en el mercado; en línea se generará herramientas para que los directivos

de la empresa puedan tener mayor base en la toma de decisiones y poder seguir incrementando su participación.

Por consiguiente, investigar la mejor forma de llegar a esos posibles nuevos clientes, cómo abordar y dar a conocer la compañía, cuáles son las soluciones empresariales que les puede brindar Sermodel, su diferenciador frente a la competencia, evaluar la estructura interna de la empresa para maximizar el conjunto de iniciativas en aras de conseguir una diversificación de los clientes y proyectar estándares de crecimiento pertinente para la organización son los instrumentos claves para poder proyectar un crecimiento progresivo sostenible.

3. Análisis de interesados

Para la presente investigación es menester identificar los interesados, de la mano con los siguientes elementos: nivel de participación y compromiso, poder e influencia, interés y por último la estrategia y nivel de comunicación. Lo anterior, teniendo como base los siguientes planteamientos:

Frente al nivel de participación y compromiso se pueden ver los siguientes tipos de interesados:

- Desconocedor: desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, es reticente al cambio.
- Neutral: conocedor del proyecto, aunque no lo apoya ni es reticente.
- Partidario: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Líder: conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, está activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Otro elemento importante en la determinación de los interesados son el poder/influencia y el interés que puede ser determinado en tres categorías, a saber, alto, medio y bajo. Esto genera como resultado la estrategia y nivel de comunicación que buscan: gestionar activamente, mantener satisfechos, mantener informados o monitorear con esfuerzo mínimo. Lo anterior, será evaluado en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1. Identificación de los interesados

Interesado	Nivel de participación //Compromiso	Poder/Influencia	Interés	Estrategia y nivel de comunicación
Accionistas	Líder	Alto	Alto	Gestionar activamente
Gerencia	Líder	Alto	Alto	Gestionar activamente
Colaboradores	Partidario	Medio	Medio	Mantener satisfechos
Clientes	Neutral	Alto	Medio	Mantener satisfechos
Proveedores	Neutral	Medio	Medio	Mantener informados

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la clasificación anterior y evaluando la relevancia que tiene cada interesado, se plantea la expectativa de cada uno de los interesados frente a la organización:

- Accionistas: poseen un alto compromiso con la organización y su interés por los resultados positivos es alto, ellos están fuertemente activos en pro de los resultados. Por ello, su expectativa es lograr un modelo empresarial el cual defina una estrategia de organización enfocada en el incremento de ventas y crecimiento progresivo y que a su vez sirva como referencia para situaciones futuras, permitiendo lograr perdurabilidad y sostenibilidad del negocio.
- Gerencia: tiene un alto grado de compromiso e interés por la organización; por consiguiente, procurará lograr una reconfiguración empresarial lo más idónea posible para la organización lo cual permitirá el crecimiento de la compañía con objetivos estratégicos claros, obteniendo lineamientos de seguimiento y control sobre los resultados y tratando de maximizar la rentabilidad del negocio.
- Colaboradores: su compromiso e interés es medio, para ellos es vital que la organización pueda mantenerlos satisfechos por medio de una orientación clara de los roles que juegan dentro de la

organización, estabilidad y oportunidades de crecimiento profesional, sumando un equilibrio entre la vida personal y laboral será fundamental.

- Clientes: son neutrales frente a la participación activa para la organización, pero su influencia es muy alta y decisoria para la continuidad del negocio puesto que ellos querrán siempre obtener la mejor capacidad de respuesta ante cualquier nueva solicitud de servicio que requieran dentro del alcance de la organización siendo la calidad del servicio prioritario. De este modo, temas de cumplimiento y atención personalizada serán factores relevantes dentro de la evaluación final otorgada por los consumidores.

- Proveedores: tienen una posición neutral frente al desarrollo de la organización, pero son fundamentales para la cadena de valor del servicio ofrecido; por ende, ellos pretenden contar con una empresa estable en donde se puedan hacer lazos comerciales a largo plazo y el pago a sus contraprestaciones sea oportuno.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

- Reconfigurar el modelo empresarial de SERMODEL S.A.S.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar el mercado objetivo de los servicios prestados por Sermodel.
- Elaborar un mapa estratégico corporativo.
- Definir indicadores y metas para los objetivos estratégicos.
- Formular objetivos de mercadeo.
- Proyectar los resultados financieros.

5. Contexto de la organización

5.1. Historia de la organización

La Compañía fue establecida el 12 de junio de 2014 con el nombre de Modelo de Servicios Especializados S.A.S en sigla: SERMODEL; su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Cali. Aquella tiene por objeto social principal las actividades de consultoría, auditoría y servicios en gestión integral de riesgos empresariales, así como el manejo de personal *outsourcing* para todo tipo de empresas según sus necesidades, el alcance de la compañía tiene otros servicios, pero los descritos anteriormente fueron los generadores de ingreso en el año 2019.

Al inicio, la compañía tuvo poca actividad, sus ventas apenas superaban los \$25 millones sumando los primeros años (2014, 2015 y 2016) y quedó sin actividad comercial alrededor de 2 años debido a que los servicios ofrecidos en su momento al cliente principal se descontinuaron ya que el tercero no lo requirió más, dejando a la compañía sin poder seguir desarrollando su razón social. Posteriormente, finalizando el tercer trimestre del 2018, se logró reactivar la empresa con un contrato de *outsourcing* requerido. Con ese primer servicio prestado y dando a conocer la compañía, durante el año 2019 se logró dar otros servicios al mismo cliente, análisis de clientes y proveedores, seguimiento al manual de SARGLAFT (Sistema de administración del riesgo y gestión de lavado de activos y financiación del terrorismo), dando alcance al mismo, con la debida diligencia, capacitaciones, respuesta ante las autoridades de control UIAF y Supersociedades.

Con esto la compañía fue el apoyo necesario para el oficial de cumplimiento y todas las tareas que el manual de sistema de gestión de lavado de activos y financiación de terrorismo conlleva dentro de sus buenas prácticas. Otros servicios ofrecidos fueron el proceso de actualización de segmentación y caracterización de los proveedores críticos para sustentar y lograr la certificación

OEA (operador Logístico Autorizado), así como el Habeas Data el cual es para el manejo de los datos personales.

5.2. Misión

Brindar soluciones de consultoría integral para cada una de las áreas de su organización con servicio de calidad, a través de profesionales idóneos que le generen seguridad y confianza otorgando respaldo a sus procesos.

5.3. Visión

Para el 2025 ser una organización de consultoría empresarial reconocida en los diferentes sectores económicos del mercado colombiano, por su alto nivel de calidad, conocimiento y compromiso con el cliente y sus colaboradores.

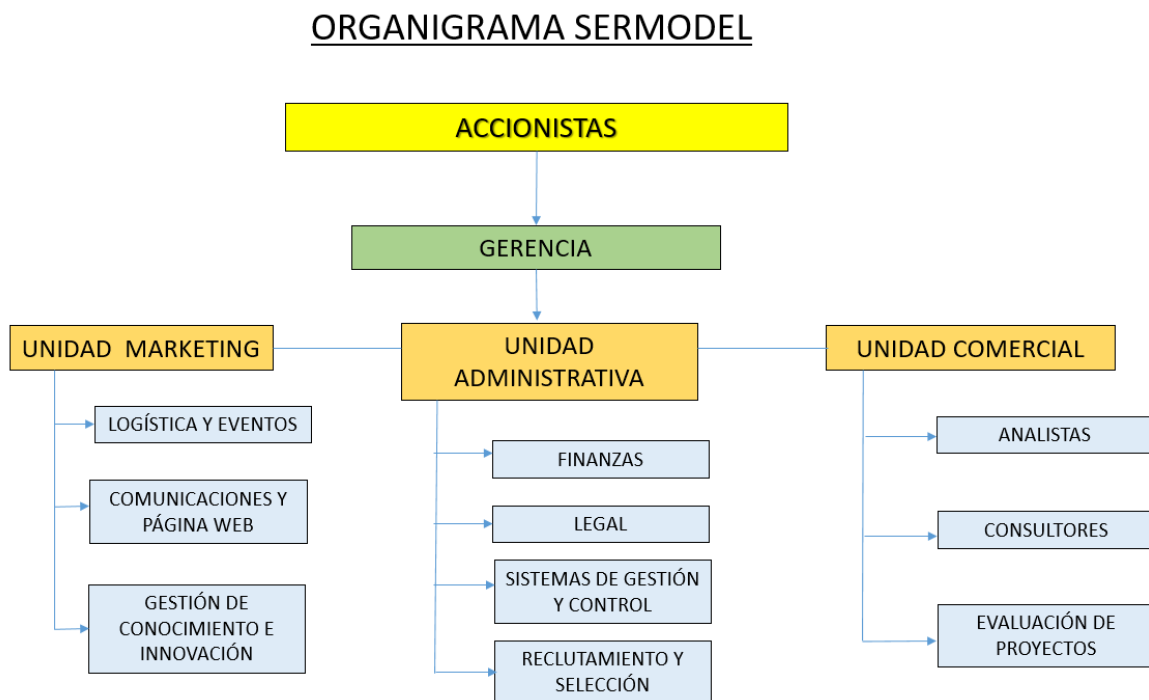
5.4. Valores corporativos

- Compromiso: trabajamos con orgullo y pasión por lo que hacemos en nuestra organización como socios operacionales y estamos decididos a retribuirla con nuestras fortalezas individuales y grupales que garanticen efectividad y cumplimiento de entregables en cada proyecto o servicio ofrecido a nuestros clientes.
- Confidencialidad: gestionamos toda la información y documentación tanto de las compañías que asesoramos como de terceros, con absoluta confidencialidad.
- Ética: individual y corporativamente nos identificamos con un proceder digno, establecido por nuestras convicciones y demostrado por la rectitud de nuestros actos.
- Trabajo en equipo: trabajamos con comunicación, confianza y compromiso para garantizar la ejecución exitosa de cada proyecto o servicio.

- Orientación al cliente: mantenemos actualización permanente y adecuamos nuestros servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes, para de esta manera lograr su satisfacción.
- Orientación al logro: enfocamos nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de nuestro cliente y en superar la calidad de los servicios ofrecidos.

5.5. Organigrama

Figura 1. Organigrama



Fuente: SERMODEL (2020).

5.6. Oferta de servicios

5.6.1. Administración y finanzas

- Servicios de *outsourcing* de personal administrativo.
- Administración y actualización de la base de datos de clientes y proveedores.

5.6.2. Consultoría empresarial

- Informe de análisis financiero de clientes y proveedores.
- Actualización de documentos y cupo de crédito anual de clientes y proveedores.
- Levantamiento de procesos, procedimientos y políticas financieras y contables.
- Implementación en sistemas de gestión de riesgos de:
 - i. Lavado de activos y financiación de terrorismo SARGLAFT.
 - ii. Soborno transaccional.
 - iii. Ley Habeas Data (1581 de 2012).
- Auditoría interna corporativa de procesos misionales y gestión de riesgos corporativos.
- Capacitación de procesos y sistemas de gestión.

5.6.3. Seguridad y prevención

- Referenciación laboral y académica.
- Verificación de antecedentes en listas restrictivas.
- Verificación de antecedentes financieros (centrales de riesgo crediticio).
- Capacitación de temas de cumplimiento (compliance) SARGLAFT – Sistema soborno transaccional – Ley Habeas Data.
- Capacitación e implementación en sistema de seguridad vial y Superintendencia de Transporte.

6. Fundamentación teórica

El presente trabajo tendrá algunos aportes conceptuales de la administración, los cuales serán soportados en herramientas académicas como son las cinco fuerzas de Porter (1983), el modelo de Canvas, plan estratégico de mercadeo, formulación de objetivos, definición de métricas para el seguimiento de los objetivos. Todo lo anterior permitirá contextualizar desde la teoría los elementos necesarios para la generación de valor a los diferentes involucrados directos e indirectos de la organización. Antes de revisar conceptos administrativos será de vital importancia contextualizar, profundizar y detallar terminología, normas y leyes de los servicios principales de la empresa consultada, ya que sus servicios son en temas especializados, se realizará por medio del siguiente marco conceptual:

6.1. Marco conceptual

6.1.1. Terminología

Auditoría: Siempre se ha considerado como el examen y control de la situación económica de la empresa para saber qué cosas van mal, qué cosas van bien y cómo se puede mejorar en cualquiera de los puntos clave de la empresa (Caurin, 2017).

Compliance: es la necesidad de una empresa de establecer procedimientos adecuados para garantizar que tanto directivos, como empleados y demás agentes relacionados cumplan con la normativa actual. Para ello es necesario identificar y clasificar los riesgos legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos de prevención, gestión, control y reacción. Cuando hablamos de marco normativo no solamente nos referimos a leyes sino también a políticas internas, los compromisos con clientes, proveedores o terceros, y especialmente los códigos éticos que la empresa se haya comprometido a respetar, pues existen multitud de casos en los que una actuación puede ser legal pero no ética (García, 2017).

Centrales de riesgo: Es una entidad que recolecta y consolida información de los usuarios del sistema financiero (Westreicher, 2020).

Financiación de terrorismo: Es el apoyo financiero, de cualquier forma, al terrorismo o a aquéllos que lo fomentan, planifican o están implicados en el mismo (La Unidad de Información y Análisis Financiero [UIAF], 2013).

Gestión de riesgos: Definir las acciones y procedimientos a implementar para tratar de transferir los riesgos o minimizarlos en todo lo posible (EALDE Business School, 2019).

Lavado de activos: Es la modalidad mediante la cual las organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a recursos originados en sus actividades ilícitas. (UIAF,2013)

Listas restrictivas: son las bases de datos y sanciones, nacionales e internacionales, dirigidas contra empresas y personas, que son utilizadas para prevenir el lavado de activos. (Garcia, 2017)

Prevención: Conociendo los riesgos, se debe diseñar e implementar procedimientos de control que protejan a la empresa. (Garcia, 2017).

6.1.2. Marco legal

Las leyes que regulan alguno de los servicios principales prestados por Sermodel son los siguientes:

SARGLAFT

CAPÍTULO X - AUTOCONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO LA/FT Y REPORTE OBLIGATORIO DE INFORMACIÓN A LA UIAF

La política de supervisión de la Superintendencia de Sociedades se basa en algunos de los riesgos a los que están expuestas las empresas sujetas a su supervisión, dentro de los cuales se destaca el riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo, (LA/FT). (Superintendencia de Sociedades, 2015)

Ley Habeas Data

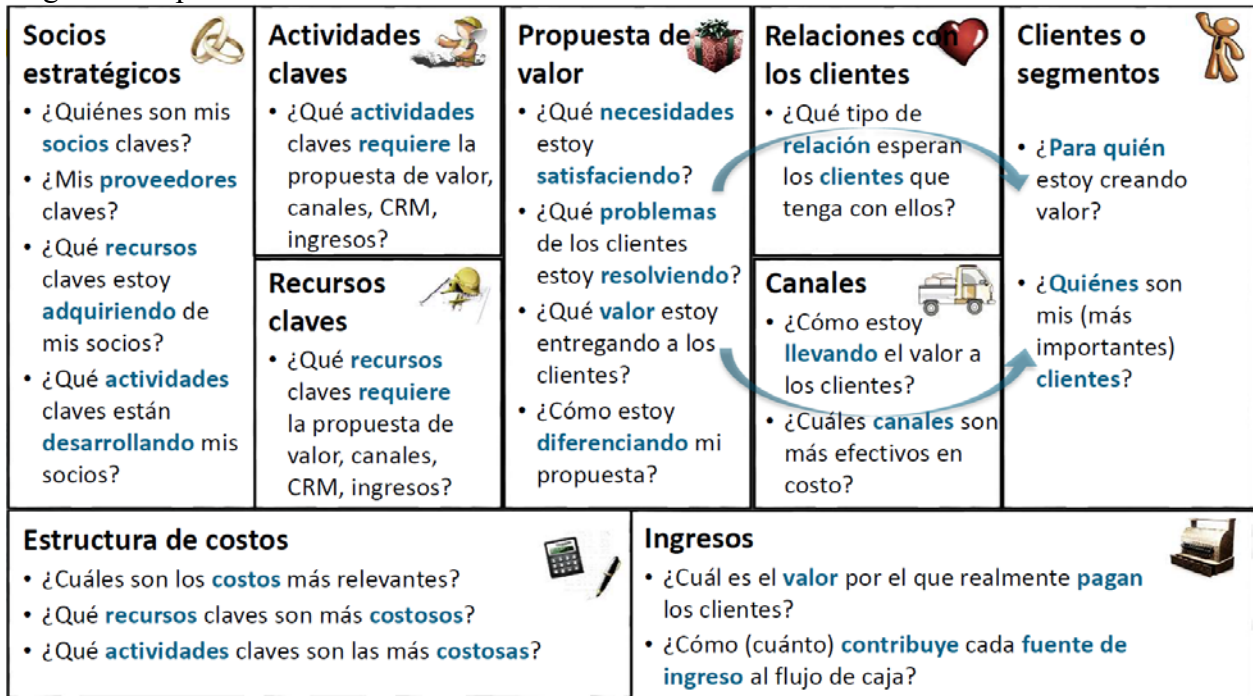
LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012

La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (Ley, N 1581, 2012).

6.2. Modelo de negocio

La descripción general de un modelo de negocio es un plan que permite revisar el valor de la compañía desde la perspectiva económico, social, cultural u otros. Hacer una buena revisión del modelo permite conocer exactamente quién es la persona jurídica en cuestión, cómo proceder en el accionar de su día a día, cuánto le cuesta, qué medios y canales cuentan para llegar a sus clientes. Una explicación del modelo Canvas como resultado del Negocio: ¿con quién cuento?, ¿qué es lo que vas a vender?, ¿qué hace falta?; propuesta de valor: ¿qué ofrezco yo?; clientes: ¿quiénes son los clientes?, ¿cómo tratamos con ellos?, ¿qué se va a usar para contactar con el cliente? Todo lo anterior es fundamental para evaluación del modelo y se puede ver gráficamente a continuación:

Figura 2. Explicación Modelo Canvas



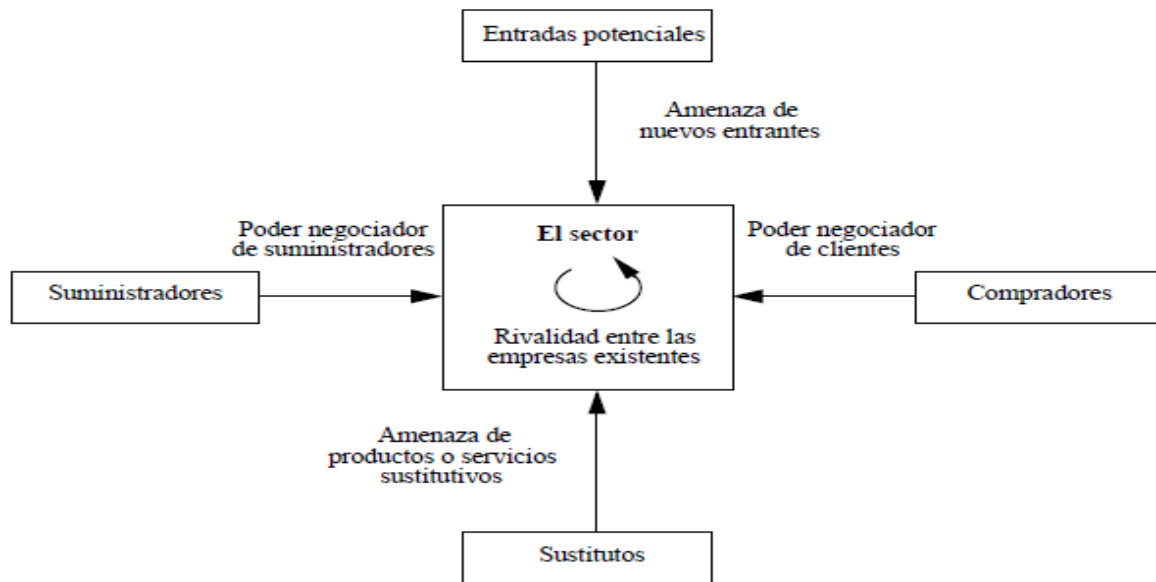
Fuente: Clase Estrategia Empresarial (Borrero, 2020).

Pues bien, el modelo Canvas fue creado por el escritor, conferencista y asesor de innovación para el desarrollo de las empresas, Alexander Osterwalder quien nació en Suiza en 1974. Él buscó la manera de describir los negocios mediante nueve módulos básicos congregados en este modelo el cual, si se logra la consecución apropiada, de una manera clara y contundente permite llegar a responder las siguientes preguntas: ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valor entregamos al cliente?, ¿qué recibimos a cambio de este valor?, y ¿cuál es la lógica económica que le da sostenibilidad a este negocio? (Magretta, 2011).

6.3. Modelo de cinco fuerzas de Porter

El análisis competitivo del sector propuesto por Porter (1983) se puede ver en la siguiente figura:

Figura 3. Notas sobre el análisis estructural de los sectores



Fuente: (Porter, 1983, p. 2).

Este modelo es utilizado para el análisis de la industria y competidores, su estructura parte de la estrategia corporativa y el objetivo es poder revisar las fuerzas del mercado para medir la intensidad de la competencia, rentabilidad y el atractivo de la industria en donde se desenvuelve la organización. La explicación en mayor detalle de las 5 fuerzas se puede ver reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Tipo de fuerza	Descripción
Poder de Negociación de los Proveedores	El poder de los proveedores analiza la fuerza con la que los proveedores pueden aumentar el precio de los bienes y servicios. La empresa se puede ver afectada por el número de proveedores de un bien o servicio, así como de sus singularidades y cuánto costaría para la empresa cambiar de un proveedor por otro. Un menor número de proveedores, y cuanto más depende una empresa de un proveedor, más poder se le concede al proveedor y supone una fuerza negativa para la empresa.
Poder de Negociación de los Clientes	Este poder concretamente se refiere a la capacidad de los clientes de influir en una eventual bajada de los precios de la compañía. Se ve afectada por el número de compradores o clientes que una empresa tiene, lo importante es analizar minuciosamente cuánto le costaría un cliente para cambiar de una compañía a otra. Cuantas mayores trabas y dificultades tenga el cliente mayor es la fortaleza de la empresa en esa industria determinada.
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	Una empresa también se ve afectada por la fuerza de nuevos participantes en el mercado. Cuanto menos tiempo y dinero debe emplear un competidor para incorporar una empresa en el mercado y ser un competidor efectivo, más podrá debilitarse la posición de la empresa de manera significativa. Es decir, se pretende analizar todo tipo de barreras de entrada de un mercado que dificulten la entrada de nuevos competidores.
Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos	Cuando existen productos sustitutos similares en un mercado, se incrementa la posibilidad de usuarios que cambian a las alternativas en respuesta a los aumentos de precios. Esto reduce el poder de los proveedores y el atractivo del mercado. Por ejemplo, el tren, el avión o la línea de autobuses son servicios de transporte sustituibles entre sí, aunque cada uno con sus peculiaridades y diferentes precios por su servicio.
Rivalidad de la Industria o Intensidad de la Competencia	La importancia de esta fuerza es el número de competidores y su capacidad para amenazar a una empresa. Cuanto mayor sea el número de competidores, junto con el número de productos y servicios equivalentes que éstos ofrecen, mayor será el poder de la empresa. Proveedores y compradores buscan en la competencia aquellas empresas que son capaces de recibir un trato adecuado.

Fuente: Fortuño (2014).

Con esto se puede observar que la conexión con las estrategias genéricas es fundamental debido a que dependiendo del estatus de la organización frente al medio que lo rodea podrá escoger en qué quiere ser líder, costos y/o diferenciación. Por ejemplo, la diferenciación de producto o servicio se obtiene porque la empresa ha logrado establecer una marca y una lealtad por parte del cliente, solo por el hecho del reconocimiento en sí mismo, lo cual se logra por tener un sello único

frente a la competencia. Como todo elemento estratégico puede tener sus pros y sus contras determinados específicamente por el momento en el que se encuentre la organización. La idea para cualquier empresario es tener la capacidad de escoger la estrategia en el momento indicado, de ahí la importancia de evaluar las cinco fuerzas propuestas por Porter (1983) mostrando un panorama amplio de la empresa dentro de una industria.

6.4. Modelo de Norton y Kaplan

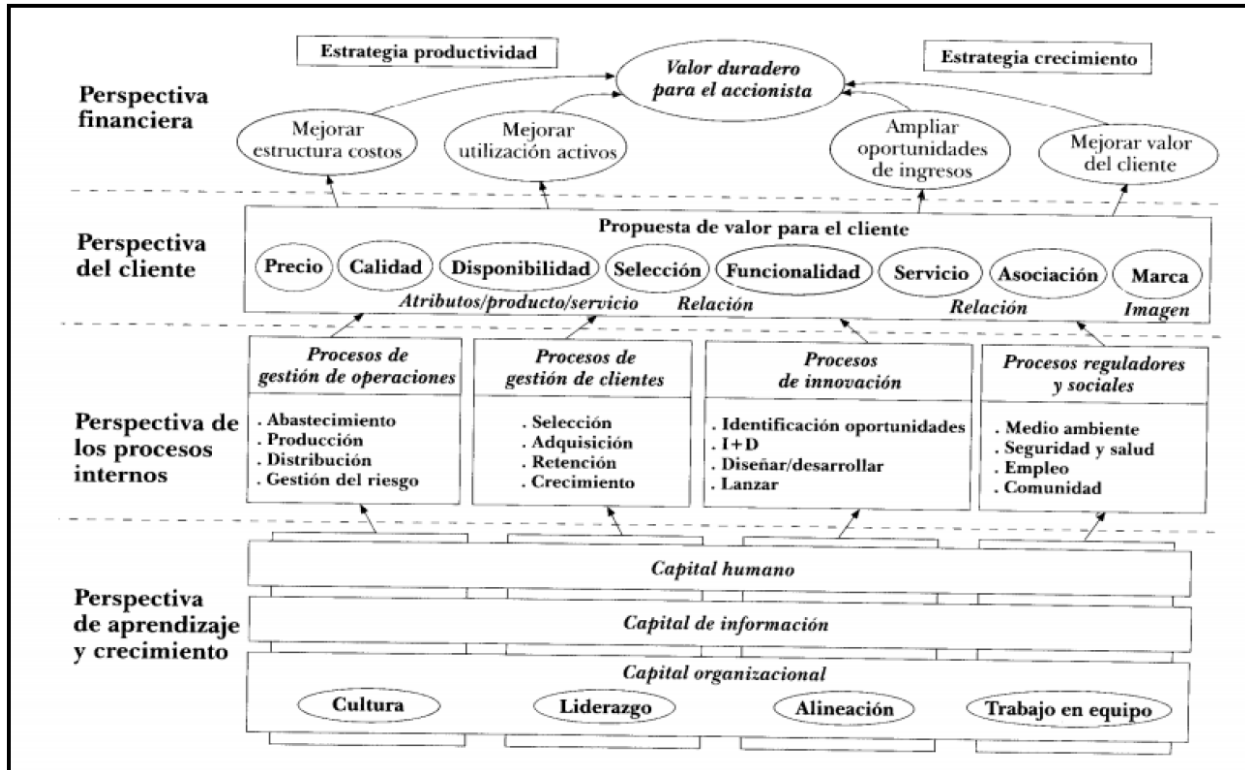
El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista de Harvard, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores¹. Sus autores Kaplan y Norton (como se citó en Roncasio, 2019), plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el rendimiento de una organización.

Con esto, el objetivo del cuadro de mando integral es un resumen del mapa estratégico el cual es mucho más detallado y el propósito de ambos es generar una propuesta de valor desde 4 enfoques o perspectivas dentro de la organización, a saber, financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. El enfoque financiero tiene como propósito mejorar la estructura de costos, la utilización de los activos, ampliar oportunidades de ingreso y mejorar el valor al cliente puesto que este es la parte final y visible de todo el mapa estratégico. Por su parte, en la perspectiva del cliente es él quien genera ese resultado, los del enfoque financiero, como consecuencia de la propuesta de valor recibida por la compañía, la cual para llegar a ello debe pasar por unos procesos internos: operacionales, gestión de clientes, innovación y reguladores. Estos procesos son

¹ La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.

soportados por la base de la estructura como lo son capital humano, informático y organizacional. Lo anterior se ve claramente detallado en la siguiente figura:

Figura 4. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor.



Fuente: Mapas estratégicos (Kaplan y Norton, 2001, p 39).

Para llegar a un *Balance scorecard* es viable desde la asignación de indicadores y objetivos para cada perspectiva, por ejemplo, desde la perspectiva financiera se puede tomar los siguientes objetivos: aumentar rentabilidad, reducir gastos operativos y garantizar capital de trabajo los cuales podrán ser evaluados por medio de los estados financieros de la compañía con los indicadores financieros como márgenes y rotaciones. Así sucesivamente, desde las otras líneas organizacionales, siendo todas prioritarias y complementarias entre sí, es decir, si no hay una base adecuada de aprendizaje y crecimiento para el capital humano involucrado en los procesos internos y la propuesta de valor entregada al cliente, la cadena de valor no se logrará. Esta herramienta es vital para la obtención de las metas organizacionales.

6.5. Modelo de estrategia océano azul

En el año 2005, la revista *Harvard Deusto Business Review* publicó un artículo llamado «La estrategia del océano azul», en el que exponían su teoría acerca del secreto del éxito empresarial de algunas empresas. Los océanos rojos representan todas aquellas industrias que existen en la actualidad, mientras que los océanos azules simbolizan aquellas ideas de negocio que hoy por hoy son desconocidas (Kim y Mauborgne, 2005).

La comparación de los océanos se puede ver en la siguiente figura:

Figura 5. Comparación entre estrategia de océano rojo y océano azul.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: Comparación entre estrategia de océano rojo y océano azul (Kim y Mauborgne, 2005).

En este análisis se tiene que la estrategia del océano azul tiene la capacidad de crear espacios nuevos sin competencia, pero ¿cómo puede una empresa salirse del océano rojo y crear un océano

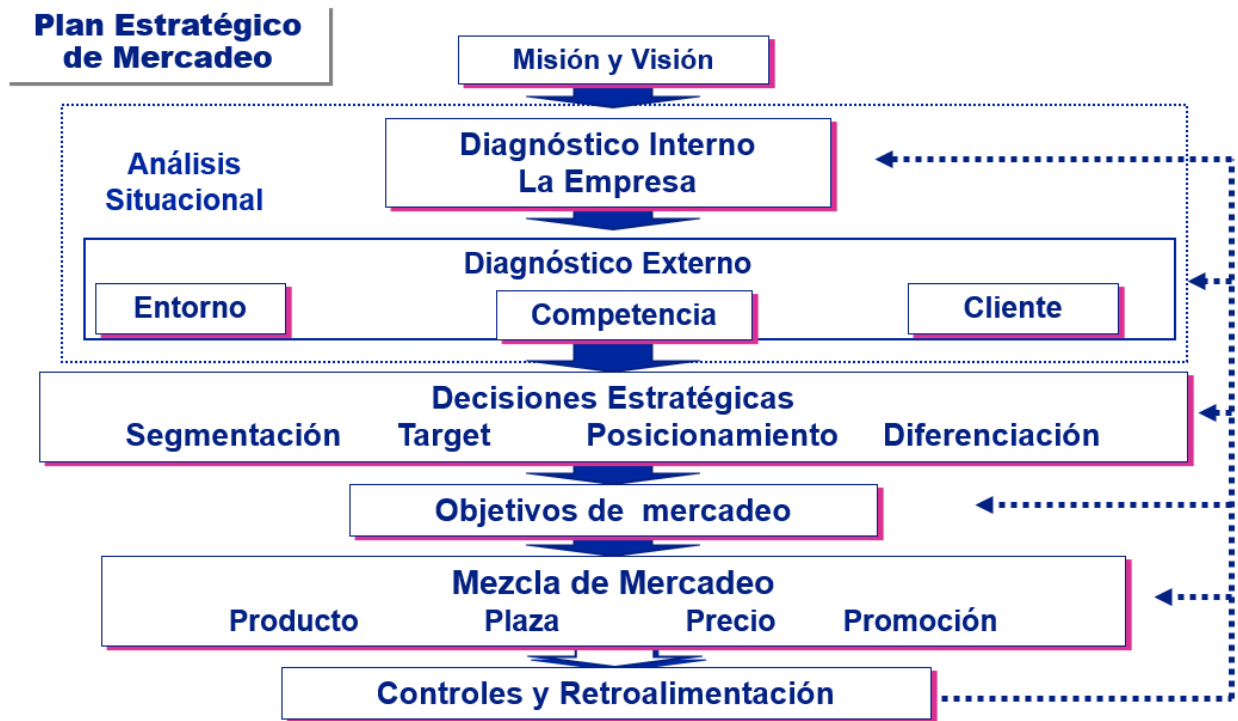
azul? Esto se logra dándole un enfoque sistémico a la compañía para lograrlo, pero se hace tomando como unidad de análisis el movimiento estratégico de la compañía y no la compañía o industria en sí misma, ya que ésta es cambiante y la afectan factores externos que no son controlables. Por su parte, el movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado (Chan y Mauborgne, 2005).

En el caso de los océanos rojos, los límites de las organizaciones están definidos y aceptados tal y como son y, además, las reglas de juego son conocidas por todos. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de los beneficios y crecimiento van disminuyendo, los productos se logran estandarizar al máximo y la competencia se torna más sangrienta, de allí el color rojo del océano. En cambio, el océano azul se caracteriza por la creación de mercados en áreas donde aún no están explotadas todas las oportunidades y donde, además, las generan con un crecimiento rentable y a largo plazo. Así mismo, la innovación será uno de las maneras contundentes de pasar de un océano a otro lo cual no es solo inventar nuevas formas, productos o servicios, sino que va desde poder mejorar procesos que ayuden con el incremento de la productividad hasta de la diferenciación de la competencia, elemento relevante para la aplicación exitosa de nuevas estrategias.

6.6. Plan de marketing

El Plan Estratégico de Mercadeo implica los siguientes pasos: el análisis situacional interno y externo, la definición de los niveles estratégicos de mercadeo y el manejo de la mezcla, con el fin de lograr objetivos claros y realizables.

Figura 6. Plan Estratégico de Mercadeo



Fuente: Clase Gerencia de Mercadeo (Puentes, 2020).

6.6.1. Análisis situacional interno y externo

Consiste en identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos de la empresa, con la tarea de la detección y la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle. Supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, etc.

6.6.2. Decisiones estratégicas de mercadeo

Las decisiones estratégicas pueden abarcar diferentes frentes corporativos como lo son: cartera, segmentación, posicionamiento, funcional. En el primer caso de cartera – portafolio se tomará medidas desde capacidad de inversión y crecimiento en la oferta empresarial; para ello, tener prioridades a la hora de distribuir los recursos organizacionales. Segmentación dependerá de factores del mercado como geográfica, psicográfica, demográfica, conductual y estrategias conectadas a la segmentación, sería: indiferenciada, apuntar a diferentes sectores con la misma oferta. Diferenciada, dirigir sus esfuerzos a sectores en particular con una oferta exclusiva para ellos. Concentrada, otorgar oferta en donde se está demandando ese producto y/o servicio evitando tener mayores esfuerzos desenfocados. Posicionamiento, conocer los atributos que se tiene frente a los consumidores y lograr desmarcarse de la competencia por medio de beneficio, calidad, precio, atributos, uso, categoría. Funcional, enfocándose desde la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.

6.6.3. Mezcla de mercadeo

Ejemplos de las características tenidas en cuenta en cada uno de las variables de la mezcla de mercadeo:

- Producto: Marca, garantía, imagen, servicio post venta, condiciones.
- Precio: Valor para el consumidor, comparado contra la competencia, relación costo beneficio para el cliente.
- Plaza: Donde el cliente puede conseguirlo, medios de oferta, canales de distribución.
- Promoción: Comunicación, canales de contacto.

7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

El problema planteado en el presente trabajo es la necesidad de reconfigurar el modelo empresarial de la empresa Sermodel, para ello se inicia con citar la razón de ser de la organización por medio de la Misión, Visión y sus respectivos valores corporativos, se analiza la necesidad por parte de los interesados. Posteriormente, se reevalúa la cadena de valor y el modelo de negocio, identificando los atributos que valoran los clientes, las brechas entre la propuesta de valor que debería existir y lo especificado para el negocio actual.

Se definen los objetivos estratégicos, cómo desarrollarlos y cómo hacer su respectivo seguimiento para su cumplimiento. Además de profundizar en respectivos responsables por áreas, tiempos y alcance.

Una de las maneras de llegar a las propuestas por esta metodología, se parte desde una formulación estratégica, desde un marco teórico basado en varias herramientas administrativas en donde se logra evaluar el entorno interno y externo de la compañía, validando fortalezas y debilidades las cuales permiten establecer planes de acción para mitigar el impacto negativo de las posibles amenazas y en aprovechar en mejor medida las oportunidades.

Todo lo anterior con el fin de buscar soluciones empresariales que les puede brindar Sermodel, poder posicionarse en el mercado, diferenciarse de la competencia, evaluar su estructura interna para tener iniciativas de lograr una diversificación de clientes y proyectar mayores ingresos que repercuta en mejores márgenes.

8. Metodología para la intervención

La metodología utilizada para la intervención de la consultoría a la empresa Sermodel, parte de la revisión activa con los principales interesados de la empresa, en donde se realizan entrevistas a profundidad para revisar el estatus de la organización. De ahí, se realiza un análisis de la realidad detallado el punto 5 en donde se logra visualizar el contexto de la entidad. Posteriormente, al revisar Misión, Visión y Valores corporativos permiten determinar la proyección y expectativas a tener en la planeación estratégica de la organización.

Además, se utilizan herramientas administrativas como el modelo Canvas para lograr definir en qué situación está la organización y su cadena de valor. Posteriormente, con esta información y sabiendo quiénes son los clientes, se puede observar el mercado objetivo, tener claridad en el ciclo de vida de los servicios para poder determinar cómo inicialmente se encuentra internamente y, luego, confrontarlo contra la competencia para evaluar su nivel de participación relativa del mercado y el crecimiento del sector por medio de la matriz BCG. Finalmente, todo esto se complementa con la matriz 3X3 sumado con lo atractivo de los servicios ofrecidos.

Acto seguido, se identifican los factores externos e internos que favorecen o limitan las acciones a realizar, tanto políticos, como económicos, sociales o tecnológicos que pueden traer oportunidades o amenazas. De ahí, se formulan objetivos estratégicos que, como resultado, diagraman el mapa estratégico de la organización que puede ser evaluado con sus indicadores de desempeño por medio del cuadro integral. Este último es vital para el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, se ejecuta el plan de mercadeo con sus objetivos y alcances específicos alineados a toda la planeación estratégica, lo cual debe arrojar los resultados que permitan la toma de decisiones.

9. Desarrollo de la metodología de la intervención

La metodología de la intervención permitirá la búsqueda de análisis de resultados para el direccionamiento de la organización. De ahí, la necesidad de investigar la mejor forma de llegar a esos posibles nuevos clientes, cómo abordar y darse a conocer, cuáles son las soluciones empresariales brindadas por la empresa y su diferenciador frente a la competencia, son las herramientas claves para poder proyectar un crecimiento progresivo sostenible, además que se debe evaluar la estructura interna de la empresa en donde se pueda maximizar el conjunto de iniciativas para conseguir una diversificación de los clientes y, a su vez, proyectar estándares de crecimiento pertinente para la organización.

Entre los puntos importantes a desarrollar están:

- Análisis de mercado: estudio de mercado de la empresa, competidores, normas de juego y necesidades sin resolver de sus posibles clientes.
- Alcance de su objeto social.
- Gestión empresarial: establecer los esfuerzos de las personas involucradas y su alcance dentro de la organización.
- Planeación financiera: viabilidad de cada proyecto que se ofrezca (escenarios por servicios), en la continuidad del negocio de una manera razonable.
- Proyecciones estimadas en donde se evalúe un crecimiento progresivo y sostenible.
- Estrategia comercial y de mercadeo: diseño enfocado a los servicios prioritarios y cómo será alcanzable a través de los recursos de talento humano y financieros.

9.1. Definición de negocio

Para este paso de la metodología de análisis del modelo de negocio de la empresa es importante evaluar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quién es nuestro cliente? En primera medida es necesario identificar que las primeras empresas a quienes se ofreció el servicio de Sermodel son del sector real y propiedades horizontales. Dentro de los objetivos de la empresa y especificado en su oferta estaría para el sector solidario y de transporte, aunque inicialmente en los años terminados no se encuentre en los clientes actuales.
- ¿Qué valor entregamos al cliente? El valor que se entrega al cliente es un servicio de calidad cumpliendo a cabalidad con las diferentes normativas, leyes y resoluciones en los cuales la empresa cuenta con el personal idóneo para dar un soporte y acompañamiento, estas diferentes regulaciones son SARGLAFT, Habeas Data, buenas prácticas, análisis financiero de clientes y proveedores, asignaciones de cupo a clientes, actualización de base de datos de cada contraparte como lo son colaboradores, clientes y proveedores a su vez de revisiones en listas públicas.
- ¿Qué recibimos a cambio de este valor? La empresa recibe reconocimiento de sus clientes lo cual permite encaminar un relacionamiento comercial a largo plazo y poder ser sostenible en el tiempo para todos los involucrados en sus procesos.
- ¿Cuál es la lógica económica que le da sostenibilidad a este negocio? Al ser una empresa prestadora de servicios relacionados con regulaciones nuevas o posiblemente ya establecidas pero renovadas con una periodicidad alrededor de un año, es necesaria la capacitación de sus funcionarios y sus consultores – principales aliados estratégicos. Realizar un constante seguimiento al cliente para suplir sus necesidades y a su vez, estar capacitándolos para que estén preparados ante cualquier revisión de las entidades de control como las superintendencias. La

empresa requiere cumplir con procedimientos internos que le permiten tener certificaciones de calidad en sus procesos a la vez que su cliente perciba ello en su propuesta de valor. La sostenibilidad del negocio se dará mientras los que reciben el servicio encuentren el valor agregado prometido y a su vez, el crecimiento de la compañía sea progresivo y equilibrado teniendo siempre como norte que la satisfacción del cliente es esencial para poder seguir creciendo. El fortalecimiento de los lazos con los socios estratégicos permitirá tener planes a largo plazo, consultores con identidad de los valores de la empresa, alineación con la capacitación en entidades como Icontec y proveedores de alto prestigio como Datacrédito son pilares fundamentales en el crecimiento sostenible.

Una forma de resumir las preguntas planteadas anteriormente y complementar con otros elementos para evaluar la propuesta de valor, se logra visualizar en el “Modelo Canvas”.

9.1.1. Modelo Canvas

El Modelo Canvas entre sus múltiples funciones, permite evaluar la redacción de la misión de la Compañía, la cual en este caso sería brindar un servicio de calidad de una forma integral a clientes del sector real, transporte, solidario y otros como lo pueden ser las unidades residenciales (propiedad horizontal). Haciendo un comparativo con la misión actual de la empresa en revisión se puede observar una gran similitud. Pues la misión de la compañía es “brindar Soluciones de consultoría integral para cada una de las áreas de su organización con servicio de calidad, a través de profesionales idóneos que le generen seguridad y confianza otorgando respaldo a sus procesos”. Lo anterior es el resultado de usar el modelo de Canvas lo cual se puede observar en mayor detalle en la siguiente figura.

Figura 7. Modelo Canvas

Socios Estratégicos Consultores. Superintendencias. Icontec. Datacrédito.	Actividades claves Capacitación de los funcionarios. Estar en contacto constante con los clientes. Encuestas de satisfacción. Mercadeo. Empoderamiento de las personas involucradas. Cumplimiento de los procedimientos internos.	Propuesta de valor Brindar Servicio de Calidad. Normativas de cumplimiento que las diferentes leyes y resoluciones exigen a diferentes a empresas en Colombia. Actualización de base de datos de cada contraparte. (Colaboradores, clientes y Proveedores). Respuestas oportuna, respaldo en sus procesos internos. Revisión de Listas vinculantes (ONU, OFAC, INTERPOL, ETC)	Relaciones con los Clientes Integral. Relación a largo a plazo. Revisión de parámetros. Buena comunicación y directa. Cumplimiento tiempo de entrega. Disponibilidad permanente.	Segmentos de clientes Sector Real Unidades Residenciales - Propiedad Horizontal.
	Recursos claves Contar con consultores idóneos. Sistemas de información. Buen servicio al cliente. Fuerza comercial.		Canales Virtuales y presenciales. Reuniones y capacitaciones. Redes sociales, página web.	Mercados Objetivos: Sector Transporte. Sector Solidario.
Estructura de costos Nómina, Equipo Comercial, Consultores, Proveedores (Datacrédito, Icontec), Impuestos.		Ingresos Venta directa de los servicios ofrecidos en la propuesta de valor. Implementación y Monitoreo de Sarglaft, Habeas Data, Análisis Financieros, revisión de listas públicas y vinculantes.		

Fuente: Elaboración propia

9.2. Identificación de mercado objetivo

La diversificación en el portafolio ofrecido por Sermodel es una de sus grandes apuestas para penetrar el mercado debido a que con esto puede ingresar a sus clientes con una de sus líneas y, posteriormente, ofrecer una complementariedad dependiendo de las necesidades que el mismo cliente vaya evidenciando, aparte que al tener esa entrada inicial se puede mostrar la calidad del servicio afirmando una relación a largo plazo.

Un ejemplo evidente de lo expuesto anteriormente está pasando a principios del año 2020, puesto que la compañía está realizando grandes esfuerzos por ofrecer sus servicios en diferentes compañías y la posible entrada se dará por servicios de segunda línea en el orden de importancia, pero posiblemente sea la oportunidad para darse a conocer y, así, lograr ofrecer el resto de servicios. Esta situación es muy similar a la ocurrida en el 2018 con la reactivación comercial de

Sermodel por medio de servicios de *Outsourcing* lo cual permitió mostrar la calidad de su servicio, aumentando el portafolio en el mismo cliente.

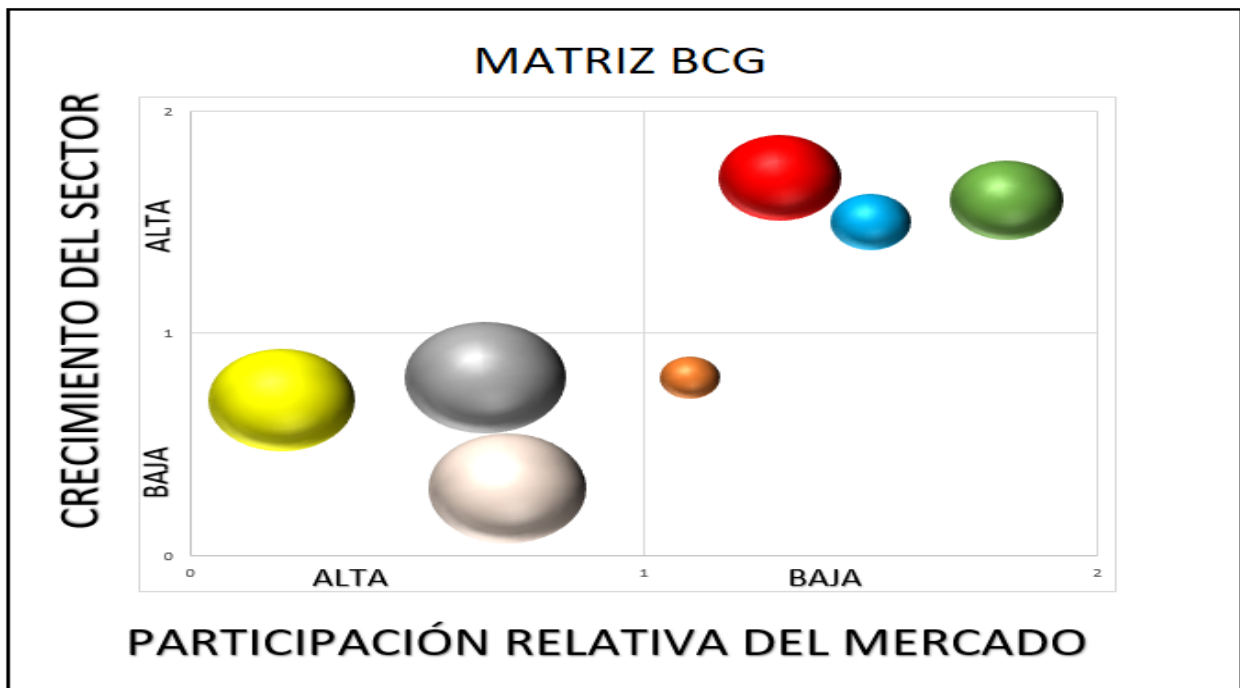
La herramienta de Matriz BCG (Boston Consulting Group) permite la clasificación de todos los servicios ofrecidos de la compañía, lo cual es muy importante para poder identificar en qué etapa de vida útil se encuentra el servicio. Con esto, la empresa puede identificar si es estrella (izquierda parte superior de la matriz BCG), interrogante (derecha parte superior), vaca (izquierda parte inferior) o perro (derecha parte inferior), esto es de vital importancia para asumir diferentes estrategias y poder optimizar los ingresos de la organización. Si un producto está en etapa de introducción se sabe que hay unos gastos anteriores del desarrollo y se debe buscar una estrategia que permita penetrar el mercado y ganar participación creando una base sólida de clientes; para ese momento se encuentra en la etapa interrogante, no se sabe si va a ser exitoso o a fracasar al momento de su prueba real en el mercado, puesto que el servicio y los clientes son quienes definen el rendimiento del mismo, además de las buenas estrategias para atraerlos y retenerlos.

En el proceso de crecimiento y de penetración en el mercado, sus ventas y reconocimiento generan que el producto se convierta en estrella. Posteriormente, cuando el servicio o producto ya se encuentra posicionado en el mercado pasa a una etapa de estabilidad y bajo crecimiento, pero con alta participación y rentabilidad la cual es la etapa de la vaca en la cual el retorno de la inversión es mucho mayor, con altos márgenes para el negocio, después de pasar por la etapa de madurez llega un declive y en este momento se debe replantear muy bien la estrategia de precios para poder volver a vaca o para demorar su caída, tratando de obtener la mayor renta posible antes que se convierta definitivamente en perro, en donde el producto ya no genera la rentabilidad esperada; a pesar que algunos productos pueden ser considerados perros no se eliminan debido a que generan recordación de marca o son ganchos para otros servicios o productos de la

organización. A continuación, se puede observar la categorización de los servicios ofrecidos por la cual se podría tomar decisiones sobre qué servicios se debe eliminar y en cuáles se debe invertir.

Importante revisar figura 9 para la convención de colores por servicios del portafolio de Sermodel para las figuras 8 y 10.

Figura 8. Matriz BCG










Fuente: Elaboración propia

El resultado fue que una de las líneas de servicio que la empresa podrá eliminar en futuro cercano es el outsourcing del personal administrativo debido a que su ciclo de vida está finalizando para la organización y por ese motivo se encuentra en cuadrante inferior derecho (perro), el servicio de outsourcing originalmente fue su partida de reactivación en el 2018. La Matriz BCG y Matriz 3X3 GE-McKINSEY se basaron en el peso que tienen los servicios dentro de la misma empresa proyectado al 2020, y denota que justamente su proyección inicial del año 2020 estimaba el hecho de eliminar el servicio de outsourcing ofrecido en los últimos años, aunque su relevancia para el

mercado sea importante y otras empresas puedan estar aprovechando su potencial. Lo último se puede observar en la siguiente figura en donde se muestra su importancia %, fortaleza y atraktividad:

Figura 9. Portafolio de servicios

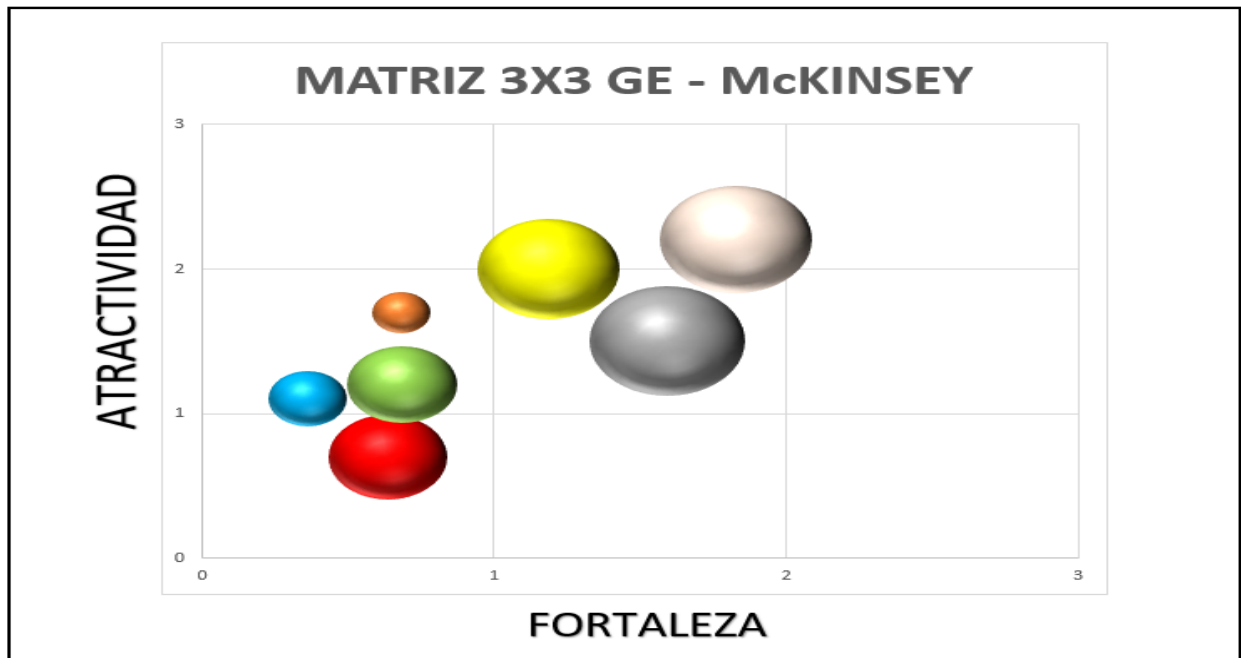
PORTAFOLIO	IMPORTEANCIA %	FORTALEZA	ATRATIVIDAD
Implementación SARGLAFT 	19,6	1	2
Monitoreo SARGLAFT 	22,6	2	2
Análisis financieros de Proveedores y Clientes 	23,5	2	2
Habeas Data 	13,8	1	1
Administración y actualización de la base de datos de proveedores y clientes. 	11,5	1	1
Caracterización de los proveedores críticos - certificación OEA. 	5,8	0	1
Servicios de Outsourcing personal administrativo 	3,2	1	2

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, ligando el portafolio de servicio, se utilizará la herramienta de la matriz 3X3 GE-McKINSEY en la figura 10, en donde se evidencia que el servicio más significativo para la empresa consultada, es lo concerniente a SARGLAFT, tanto en la implementación como el monitoreo. La herramienta de la matriz 3X3 indica que se debe seguir invirtiendo para crecer en estos segmentos, robustecer las fortalezas y reforzar en áreas vulnerables; adicionalmente, se deben proteger estas líneas de negocio para mejorar su rentabilidad y reducir los riesgos inherentes. Combinando las matrices de 3X3 y BCG se encuentra una discrepancia en el servicio *outsourcing* que se encuentra de salida en el portafolio para el 2020 debido a que el nivel de mercado es un tema muy interesante por las posibilidades que otorga al ofertante, pero si se evalúan directamente

las fortalezas de Sermodel se encuentra que su objetivo empresarial no era ese nicho y que en su momento fue la gran oportunidad para darse a conocer con el cliente que reactivó su actividad comercial. Posteriormente, el lineamiento de la empresa se encaminó a priorizar otros servicios.

Figura 10. Matriz 3X3 (GE-McKinsey)



Fuente: Elaboración propia

9.3. Análisis externo

9.3.1. Macro entorno

El PESTEL que se revisará tiene como objetivo verificar todos los elementos relevantes del entorno los cuales pueden impactar la continuidad de la empresa. Se estimará importancia o relevancia al darle una escala del 1 al 4 para así mismo poder totalizar cada factor por medio de la calificación otorgada en oportunidad y amenaza, por medio de ese resultado, será más evidente para fines prácticos dónde se deben hacer los mayores esfuerzos para afianzar la ventaja o en su defecto aminorar el impacto producido por esa amenaza tan alta.

Tabla 3. PESTEL

Tipo de entorno	Oportunidades	Amenazas	Favorable Oportunidades - Amenazas
Político			0
Económico		Crecimiento de PIB	2 -2
Social	Redes Sociales		2
Tecnológico	Matrices automáticas ²	Licencias	3 -1
Ecológico			0
Legal	Regulaciones	Ley de Crecimiento	4 3 1
Total			8 8 0

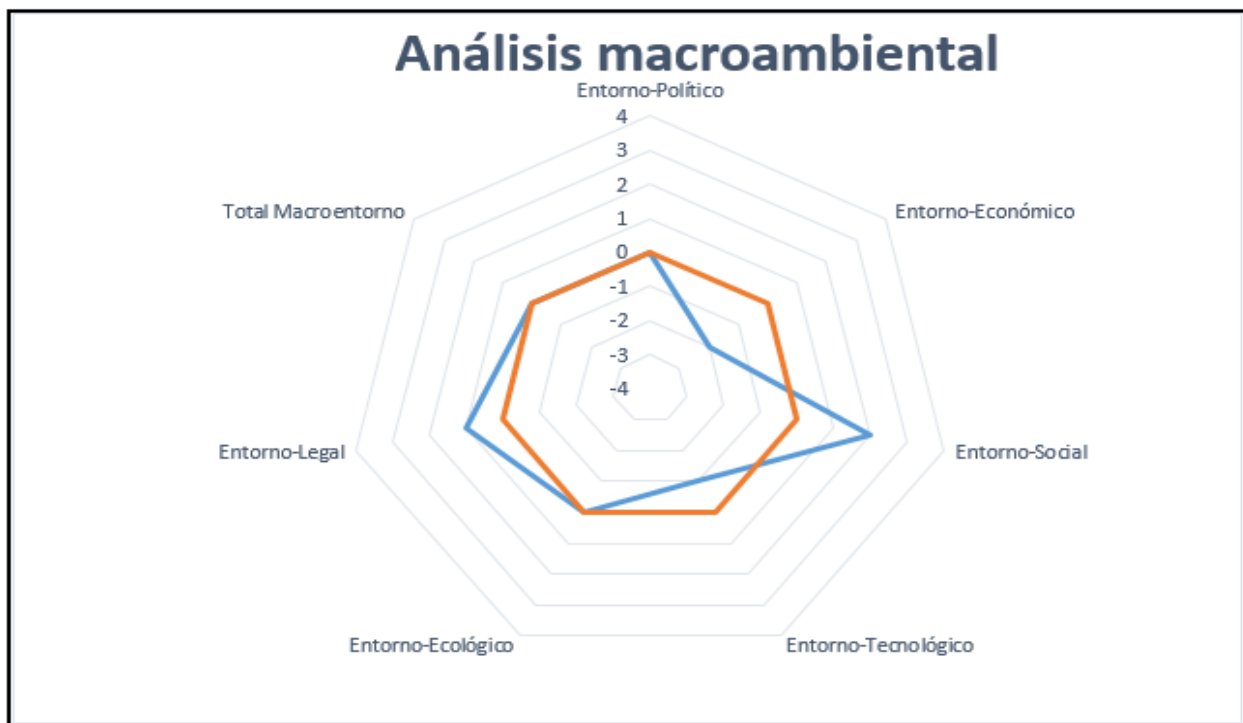
Fuente: Elaboración propia

La calificación más alta en oportunidades fue otorgada a las regulaciones legales relacionada con los servicios ofrecidos actualmente y a los futuros servicios que puedan aparecer debido a las necesidades de control y vigilancia de los diferentes entes de control en el país; precisamente esta oportunidad en el pasado abrió la puerta a una de las actividades comerciales más importantes que brinda Sermodel como lo es la implementación y posterior seguimiento del Sistema de Autogestión de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo que debe cumplir el sector real, antes exclusivamente exigido al sector financiero.

Frente a las amenazas, se puede citar el tema tecnológico como aquel punto débil de las pequeñas empresas ya que suele considerarse costoso y complejo. En el costo el hecho de tener todas las licencias de software acorde con lo exigido por ley puede llevar a destinar gran parte de los recursos a esta variable y sacrificar lo que originalmente estaba orientado al “core” del negocio; y referente a su complejidad, por los largos tiempos que toman sus ejecuciones. Los resultados explicados anteriormente, se pueden evidenciar en la siguiente gráfica por medio de los colores y la calificación, la línea roja cubre el valor 0 de cada variable lo que difiere que no se puede considerar ni amenaza ni oportunidad porque es neutro, lo azul muestra el resultado de combinar

oportunidades y amenazas generando una estimación de favorabilidad, por ejemplo el entorno económico es un tema a revisar minuciosamente por su resultado negativo -2 y la posibilidad de decrecimiento económico del país, mientras el entorno social denota una área de aprovechamiento como en este caso las redes sociales que pueden ser el mecanismo efectivo de estrategia de comunicación:

Figura 11. Análisis macroambiental



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Entorno competitivo

La Tabla 4 permitirá evaluar el análisis del entorno competitivo desde la teoría de Porter (1983) y su modelo de las cinco fuerzas; posteriormente, en la figura 12 lo plasmará gráficamente el resultado de la evaluación del modelo:

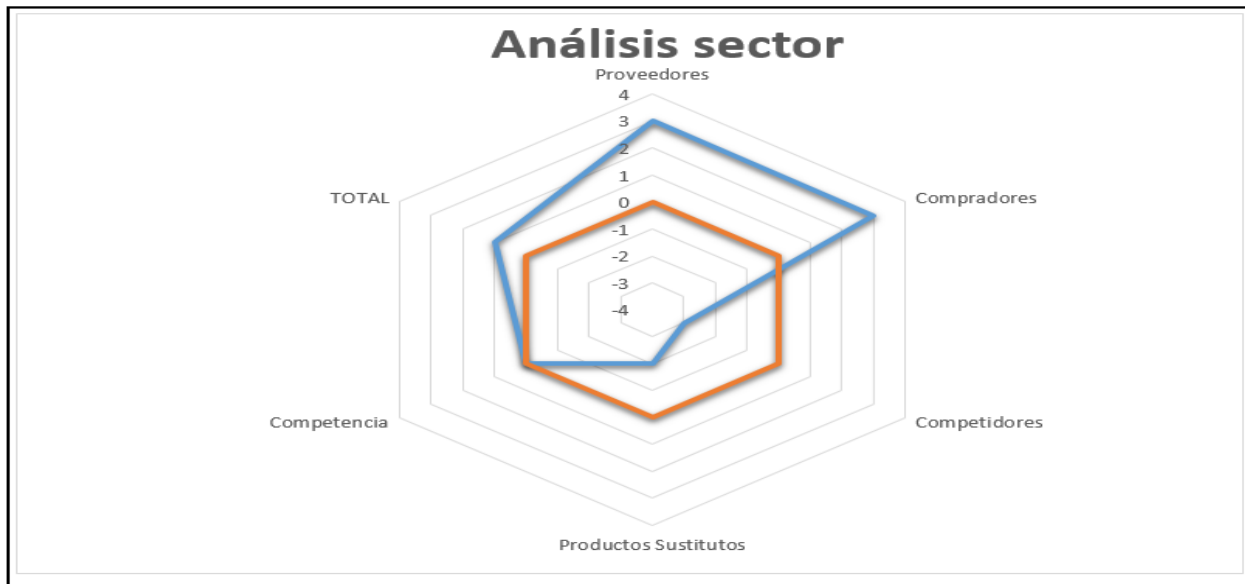
Tabla 4. Modelo cinco fuerzas

Tipo de fuerza	Oportunidades	Amenazas	Favorable Oportunidades - Amenazas
Poder de Negociación de los Proveedores	Muchos Proveedores	3	3
Poder de Negociación de los Compradores	Muchos Compradores	3	3
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores		No hay fuertes barreras de Entrada	3 -3
Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos		Aplicaciones automáticas	2 -2
Rivalidad de la Industria o Intensidad de la Competencia	Empresas Grandes del Sector están enfocados en otros servicios	Personas naturales compiten con precios bajos	3 3 0
Total			9 8 1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, los puntos azules que estén adentro de lo demarcado en rojo mostrará las amenazas y su efecto negativo para la empresa y lo que este por fuera son las áreas de oportunidad basándose en las 5 fuerzas de Porter y en la calificación dada en la tabla anterior para cada una de las variables y de acuerdo como está posicionada Sermodel.

Figura 12. Análisis sector



Fuente: Elaboración propia

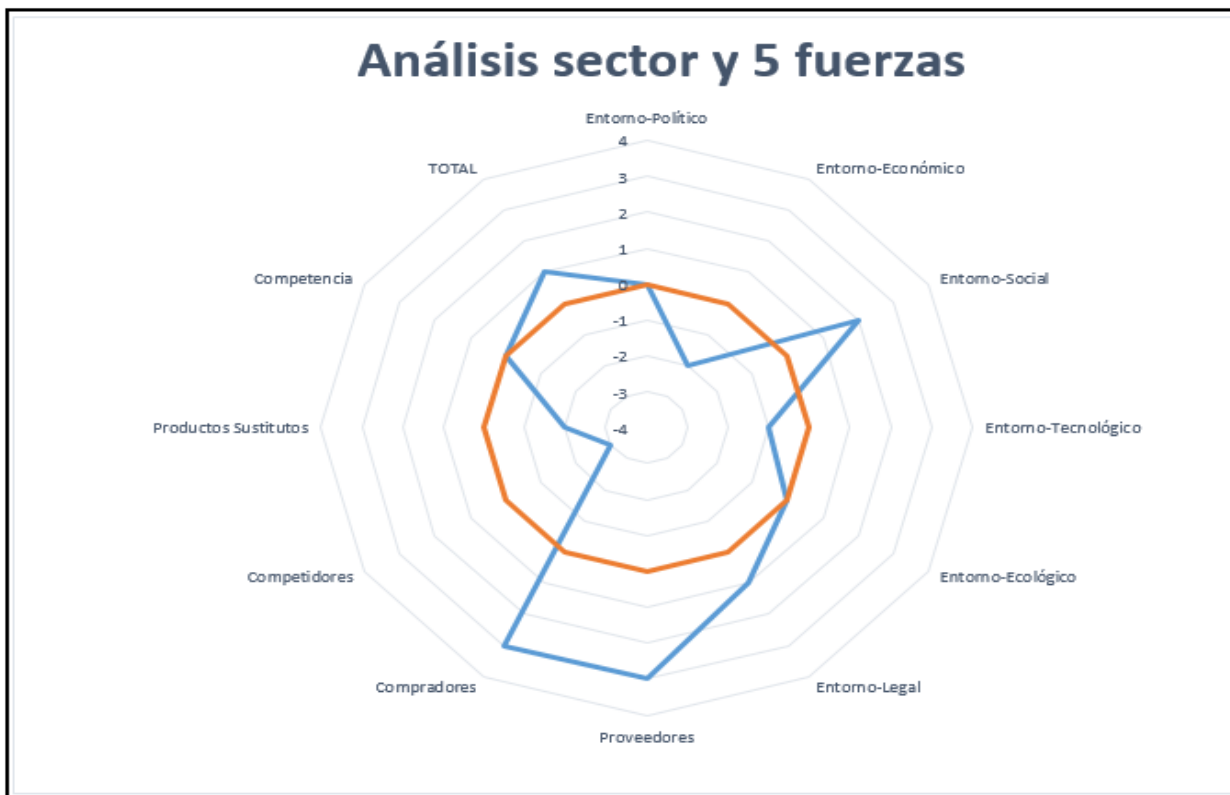
En la herramienta de las 5 fuerzas, la amenaza más alta es que no hay barreras específicas para la no entrada de competidores, cualquier empresa puede ofrecer la clase de servicios ofrecidos por la compañía consultada y en el caso de la competencia en mercados específicos como *Habeas Data*, existen personas naturales cobrando tarifas muy bajas. De este modo, es importante poder reducir el impacto que genera estar en un mercado competitivo.

Respecto a las oportunidades se encuentra como una de las más altas la posibilidad de múltiples proveedores para la ejecución de los servicios otorgados a los clientes, la posibilidad de contar con consultores en cada una de las líneas del portafolio amplio de Sermodel, los lazos estratégicos con ellos y complementariedad de las capacidades de los consultores a la hora de encarar los proyectos, permiten el ofrecimiento de un servicio de excelente calidad.

Al llegar a graficar, las 5 fuerzas con el Pestel se encontrarán puntos delicados y de mucho seguimiento como los productos sustitutos -2 y competidores con un resultado de -4 (no hay

Barreras de entrada), a la vez que se evidenciará puntos a favor como proveedores y compradores por la gran variedad en el mercado demarcados por la línea azul.

Figura 13. Análisis sector y 5 fuerzas



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la anterior gráfica y en la siguiente tabla, la gran oportunidad de crecimiento existente en campos de entorno tecnológico y productos sustitutos. Una estrategia posterior deberá estar orientado a ella para poder estar a la altura de las exigencias del cliente y tener cómo competir frente a los demás ofertantes.

Tabla 5. Análisis sector y 5 fuerzas

Tipo de fuerza	Oportunidades	Amenazas	Favorable Oportunidades - Amenazas
Político			0
Económico		Crecimiento de PIB 2	-2
Social	Redes Sociales 2		2
Tecnológico	Matrices automáticas 2	Licencias 3	-1
Ecológico			0
Legal	Regulaciones 4	Ley de Crecimiento 3	1
Poder de Negociación de los Proveedores	Muchos Proveedores 3		3
Poder de Negociación de los Compradores	Muchos Compradores 3		3
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores		No hay fuertes barreras de Entrada 3	-3
Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos		Aplicaciones Matriciales automáticas 2	-2
Rivalidad de la Industria o Intensidad de la Competencia	Empresas Grandes del Sector están enfocados en otros servicios 3	Personas naturales compiten con precios bajos 3	0
Total	17	16	1

Fuente: Elaboración propia.

Todas las evaluaciones del análisis macro ambiental hecho en este punto 9.3 fueron en Enero 2020, en donde se tomó concienzudamente el análisis desde la realidad del negocio en ese momento, por consiguiente no se tenía un estimado dentro del PESTEL para determinar una variable de una magnitud como una pandemia, la cual está por fuera de toda consideración en la continuidad de un negocio en estudios de consultoría realizados a las empresas regularmente, pero al haber provocado todos las fisuras económicas del 2020, se tendrá que separar un espacio importante para citar el alcance de los daños causados a la economía regional por parte del Covid

19, puesto que la situación empezó afectar a muchos sectores económicos a nivel mundial y en Colombia, a partir de marzo.

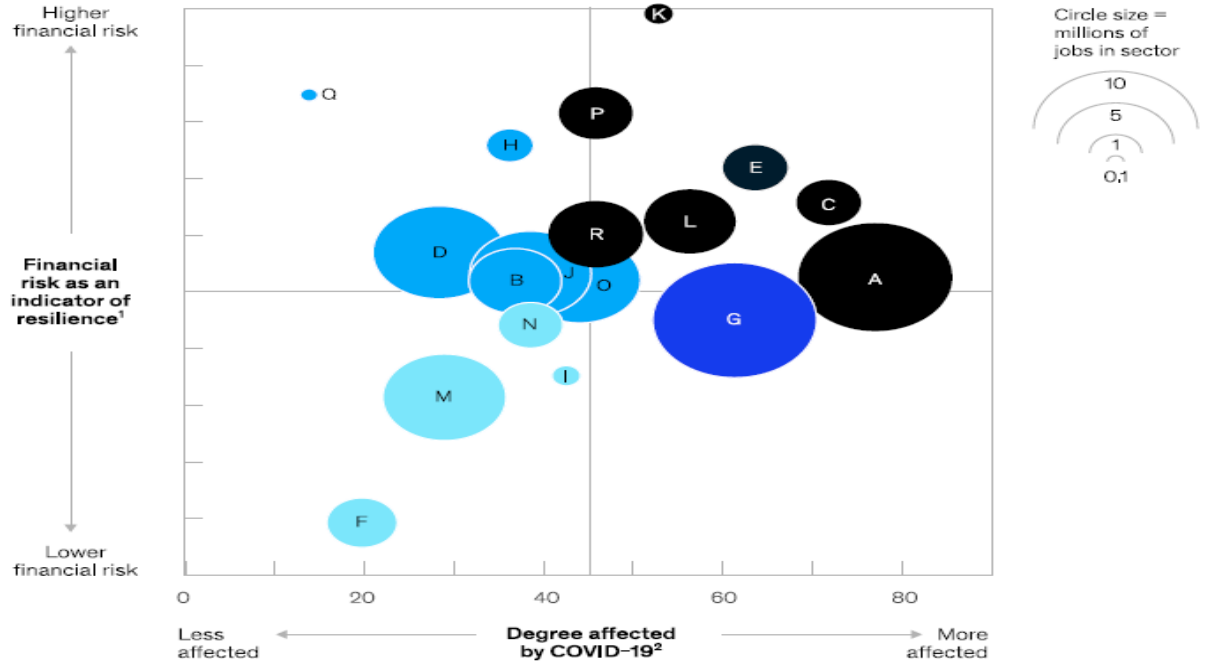
Las revisiones realizadas a la empresa Sermodel no pueden dejar por fuera esta situación, más aún que su impacto fue a nivel general y se evidenciará en el PIB negativo nacional o al menos en las proyecciones iniciales, actualizando la calificación del PIB en el análisis externo de este punto 9.3 del presente trabajo; en países latinoamericanos su impacto no se ha logrado dimensionar, muchos expertos económicos hablan de un retroceso económico que se recuperará en al menos 10 años siendo optimistas. Para dar contexto a la situación mundial de las pequeñas empresas como estaría catalogada Sermodel, para ser más preciso la organización en revisión es considerada micro, inicialmente evaluemos las consideraciones mundiales para las empresas realizadas por McKinsey y Company (2020) en donde tiene en consideración las variables de riesgo financiero vs grado de impacto en la figura 14 presentada a continuación:

Figura 14. Covid 19 es especialmente amenazante para muchos sectores

COVID-19 is especially threatening for several sectors.

Where small business jobs are vulnerable

Less affected, higher financial risk (light blue circle)
 More affected, higher financial risk (dark blue/black circle)
 Less affected, lower financial risk (light cyan circle)
 More affected, lower financial risk (dark blue circle)



- | | | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| A Accommodations and food services | G Healthcare and social assistance | M Professional services |
| B Administrative and support | H Information services | N Real estate and rental and leasing |
| C Arts, entertainment, and recreation | I Management of companies | O Retail trade |
| D Construction | J Manufacturing | P Transportation and warehousing |
| E Educational services | K Mining, oil and gas | Q Utilities |
| F Finance and insurance | L Other services (except public admin) | R Wholesale trade |

¹Based on profitability, credit risk, and use of retained earnings.
²Based on US Census Bureau pulse survey of small and medium-sized businesses.
 Source: Statistics of US Businesses, 2017; Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019; Annual Business Survey, 2018; Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020; Labor CUBE

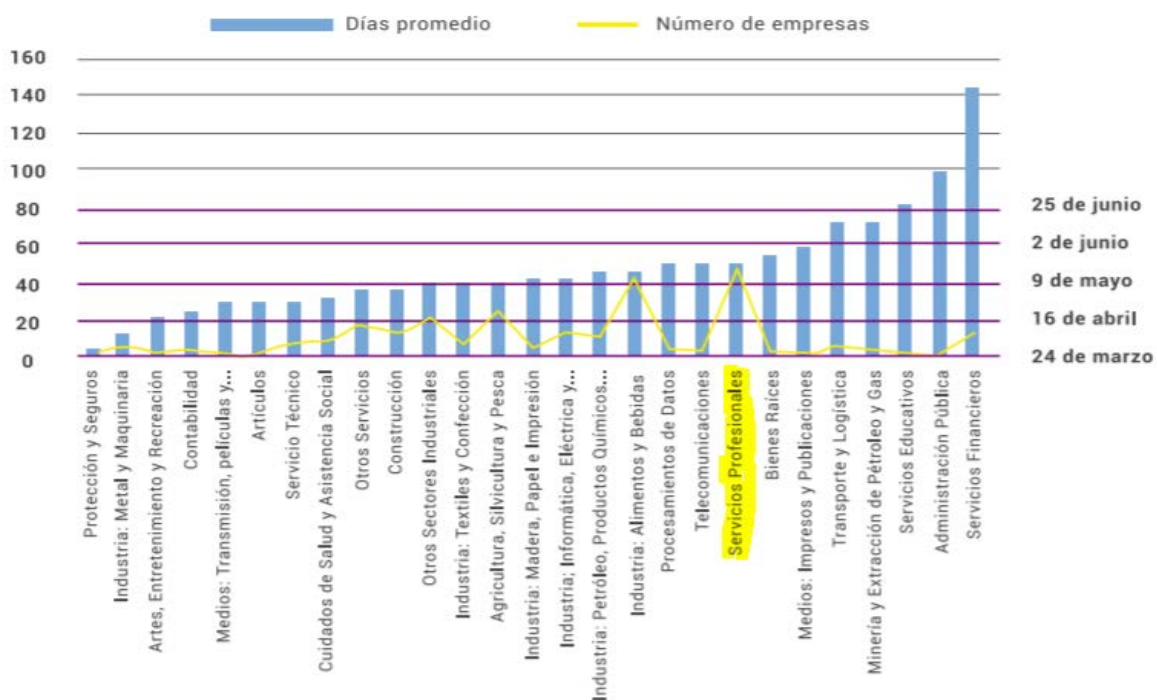
Fuente: (Craven, Liu, Wilson y Mysore, 2020)

La figura anterior, muestra que los servicios profesionales se encuentran entre los menos afectados y con menor riesgo financiero, eso quiere decir que, aunque el sector esté afectado no llega a las mismas dimensiones que otras industrias.

A nivel Colombia la situación es muy similar, para ello, se utilizará la siguiente gráfica realizada por Estrada, García, Camacho, Dakduk, Soto y Andanova (2020) en donde muestra el comportamiento de la caja en días para los diferentes sectores, siendo el de mayor liquidez los servicios financieros, pero mostrando nuevamente que en Colombia el sector de servicios

profesionales ha sido uno de los menos golpeados. Siguiendo este estudio se observa que 26% son microempresarios, 30% son dueños de pequeñas empresas, 20% son dueños de empresas medianas y 20% son dueños de empresas grandes. Por sector, los principales servicios que se ofrecen profesionales en un 12%, industria de alimentos y bebidas con un 11%, agricultura, silvicultura y pesca con 10%, industria informática, eléctrica y electrodomésticos con 8%, servicios técnicos con 5%, transporte y logística con 4%, construcción con 4% y servicios financieros con 3%. (Estrada, *et. al*, 2020).

Figura 15. Construyendo Empresas después del Covid 19



Fuente: Estrada C, García J, Camacho S, Dakduk S, Soto J, Andanova V, Universidad de los Andes (2020).

9.4. Análisis de competitividad

9.4.1. Análisis de cadena de valor

Figura 16. Análisis cadena de valor

<u>CADENA DE SUMINISTRO</u>	<u>PRODUCCIÓN OPERACIONES</u>	<u>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</u>	<u>MERCADEO Y VENTAS</u>	<u>SERVICIO AL CLIENTE</u>	<u>MARGEN DE UTILIDAD</u>
Proveedores (Datacrédito). Consultores.	Seguimiento de tareas. Capacitaciones Consultores. Procedimentar procesos. Altos estándares internos.	Presentación del servicio. Capacitación clientes. Respuesta a inquietudes. Acompañamientos en requerimientos.	Área Comercial. CRM. Redes sociales. Variedad de servicios.	Acompañamiento Post Servicio. Solicitud de feedback.	Margen Bruto de al menos 45%. Margen After Tax 10%.
<u>I & D DE PRODUCTOS Y PROCESOS TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN</u>					
Sistema Contable, Compras de equipos.					
<u>GESTIÓN DE RR.HH</u>					
Administración de personal, beneficios.					
<u>ADMINISTRACIÓN GENERAL</u>					
Segregación de funciones: Gerencia general y comercial					

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la cadena de valor en la estructura de la empresa Sermodel arroja que su gran suministro se basa en alianzas estratégicas con proveedores principales. Un ejemplo de ello son los consultores los cuales pueden tener hasta un costo del 24% directo sobre los ingresos obtenidos por cada proyecto en donde cada uno de ellos participa, o al menos esos se demuestra en lo resultados financieros del 2019. Por consiguiente, el hecho de tener unos consultores con buenas capacidades previas y, posteriormente, otorgarles herramientas desde la organización a través de capacitaciones permanentes lo cual permitirá que al momento de la presentación del servicio y al responder a las diferentes consultas de los funcionarios de la empresa cliente puedan ser resueltas de manera satisfactoria y prolija. Lo anterior, apunta a generar lazos a largo plazo puesto que el acompañamiento y la retroalimentación, encaminada a mejorar el servicio, impactarán al final en el resultado de la compañía.

Por otra parte, las áreas de soporte siempre serán el sustento de cualquier empresa, en este caso al ser una organización pequeña los encargados de ellas son los mismos dueños y en algunos casos

sus terceros (proveedores) quienes darán un alto cumplimiento a los procedimientos internos y en la credibilidad que los mismos empleados y miembros involucrados en la organización, generando un compromiso y buscando regularmente opciones para mejorar los procesos internos que se reflejarán de cara al servicio ofrecido.

9.5. Análisis situacional

9.5.1. Matriz TOWS (DOFA ampliada)

Los resultados del DOFA ampliado están orientados a generar diferenciadores ante la competencia puesto que, anteriormente, se había encontrado como una amenaza significativa la no existencia de barreras fuertes para impedir la entrada de nuevos competidores. Uno de los mecanismos para disminuir ese impacto es tener una estructura interna fuerte y que, así mismo, sea percibido por los clientes. Con los puntos revisados hasta aquí se podrán formular los objetivos estratégicos posteriores.

Figura 17. DOFA Ampliada

	OPORTUNIDADES CLAVES Regulaciones relacionadas con los servicios ofrecidos.	AMENAZAS CLAVES No hay fuertes barreras de entradas para nuevos competidores.
FORTALEZAS CLAVES Cumplimiento alto de ley SG-STT // Consultores especializados.	INICIATIVAS FO Seguir capacitando a los consultores para aprovechar las diferentes regulaciones de las entidades de control.	INICIATIVAS FA Diferenciarse ante la competencia en cumplimiento de lo exigido en SG-STT.
DEBILIDADES CLAVES Falta de automatización en los servicios ofrecidos// No certificado ICONTEC -Certificación de Calidad.	INICIATIVAS DO Buscar alternativas en la automatización de los servicios ofrecidos.	INICIATIVAS DA Diferenciarse en certificación de Calidad ICONTEC frente a los competidores.

Fuente: Elaboración propia

9.6. Análisis de la estrategia océano azul

Una de las herramientas actuales para proponer iniciativas las cuales puedan reforzar un posicionamiento competitivo dentro de un mercado es el análisis de la estrategia del océano azul

puesto que permite plantear diferentes factores claves, determinar su importancia, compararse con la competencia y el mercado para finalmente obtener como resultado la fortaleza relativa por cada sector reflejado en la tabla 6:

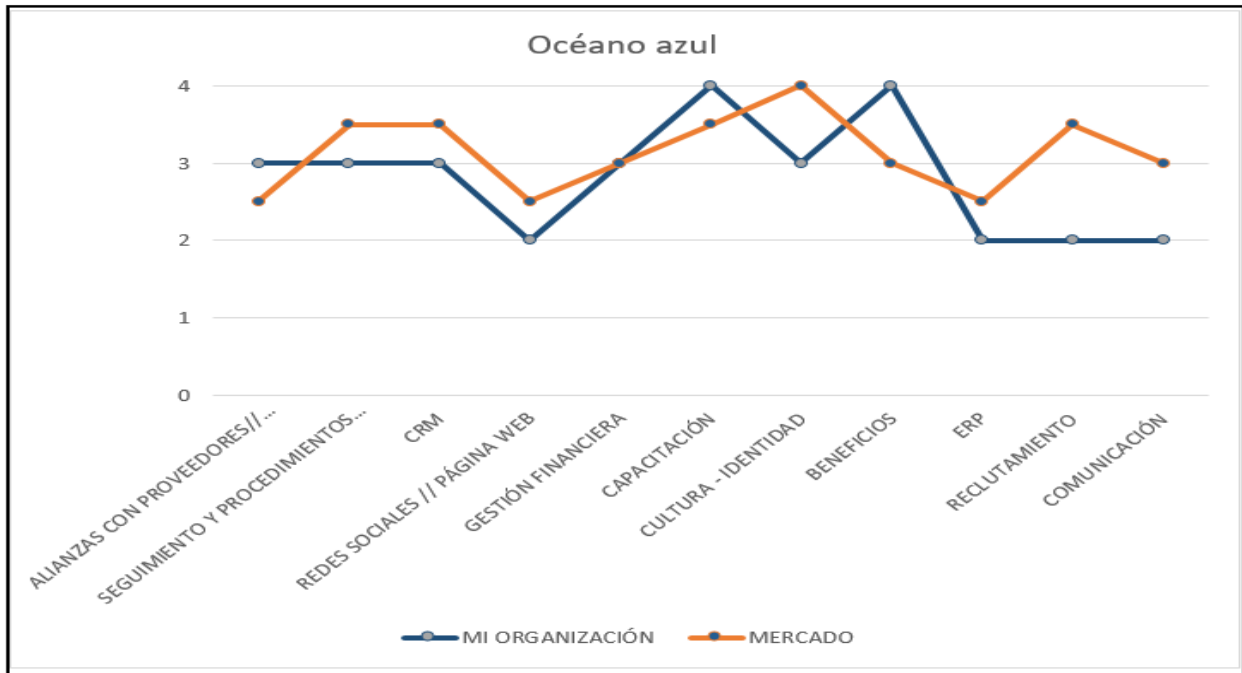
Tabla 6. Estrategia océano azul

Factor Clave	Importancia del Factor	Organización	Grupo A	Grupo B	Mercado	Fortaleza Relativa
Alianzas con proveedores// Consultores	3,0	3,0	3,0	2,0	2,5	1,2
Seguimiento y Procedimientos Internos	3,0	3,0	4,0	3,0	3,5	0,9
CRM	4,0	3,0	4,0	3,0	3,5	0,9
Redes Sociales // Página Web	2,0	2,0	3,0	2,0	2,5	0,8
Gestión Financiera	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0
Capacitación	4,0	4,0	4,0	3,0	3,5	1,1
Cultura - Identidad	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	0,8
Beneficios	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	1,3
ERP	2,0	2,0	4,0	1,0	2,5	0,8
Reclutamiento	3,0	2,0	4,0	3,0	3,5	0,6
Comunicación	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0	0,7

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la tabla generada anteriormente, se establece la siguiente figura 18 la cual consiste en mostrar si existen posibilidades de crear un océano azul para el mercado en el que se desenvuelve la compañía consultada:

Figura 18. Océano azul



Fuente: Elaboración propia

El análisis de competitividad del Océano Azul arrojó como resultado que la compañía debe seguir buscando alternativas de innovación para ampliar los horizontes del mercado puesto que actualmente no tiene elementos claramente diferenciadores frente a sus competidores y se encuentra en un océano rojo en donde están limitados por la misma industria y se debe aceptar las reglas de juego como están previamente establecidas.

9.7. Nuevo modelo de negocio

A lo largo de este numeral 9: Desarrollo de la metodología de la intervención, se partió del modelo de negocio actual de Sermodel (Figura 7. Modelo Canvas), el cual permitió hacer un análisis de la razón de ser, la forma de operar, los recursos con que cuenta, cómo lo realiza actualmente, entre otros aspectos. Posteriormente, se ha evaluado el mercado objetivo, sumado a la revisión de elementos externos e internos y los factores claves que lo hacen más o menos

competitivo en el mercado. Basado en lo anterior, se replantea a continuación un nuevo modelo de negocio para la compañía consultada:

Figura 19. Nuevo modelo Canvas

Socios Estratégicos Consultores. * Superintendencias. Icontec. Datacrédito.	Actividades claves Capacitación de los consultores. Seguimiento a los clientes. Encuestas de satisfacción. Estrategias comerciales y de mercadeo. Cumplimiento de los procedimientos internos.	Propuesta de valor Brindar soluciones de consultoría a través de profesionales idóneos que generan seguridad y confianza a mis clientes, logrando tener la tranquilidad de cumplir a cabalidad con las exigencias de los diferentes entes de control. Logrando dar un valor agregado a las organizaciones, siendo así un socio estratégico.	Relaciones con los Clientes Integral. Relación a largo a plazo. Revisión de parámetros. Buena comunicación y directa. Cumplimiento tiempo de entrega. Disponibilidad permanente.	Segmentos de clientes Empresarios quienes requieren un aliado estratégico para dar respuesta oportuna y adecuada ante las exigencias de los diferentes entes de control. Empleados que requieren estar capacitados ante las políticas y procedimientos de la compañía alineadas al cumplimiento de las exigencias de las entidades de control del país.
	Recursos claves Consultores idóneos. Sistemas de información. Buen servicio al cliente. Fuerza comercial.		Canales Virtuales y presenciales. Reuniones y capacitaciones. Redes sociales, página web. Blog especializados. Eventos educativos	
Estructura de costos Equipo Comercial, Consultores, Mercadeo, Proveedores (Datacrédito, Icontec), Impuestos.		Ingresos Venta directa de los servicios ofrecidos en la propuesta de valor: Implementación y Monitoreo de Sarglaft, Habeas Data, Análisis Financieros, revisión de listas públicas y vinculantes.		

Fuente: Elaboración propia

La nueva lógica de negocio planteada tiene como principal característica enfocarse desde el cliente para llegar a la propuesta de valor, para ello se deberá centrar en las fortalezas y oportunidades; por lo regular cuando se realiza una asesoría se habla de mitigar o reducir el impacto de las amenazas y de mejorar en los aspectos débiles, no obstante, lo que al final hace la diferenciación frente a la competencia es el hecho de sacar ventajas de la solidez organizacional. Por lo tanto, la gran oportunidad para una empresa de servicios de estas características es que las entidades de control aumenten su rigurosidad y alcance en las leyes y normas establecidas, eso generará que se vuelva más importante contar con consultores expertos en la materia y a los cuales se les pueda capacitar constantemente. De esa manera, se procura por cumplir con los procedimientos internos y a su vez prestar el servicio con la mayor calidad posible a los clientes,

al final será un ganar – ganar para consultores y compañía. En ese orden de ideas se podrá cumplir con una propuesta de valor al tercero que vea la empresa como un socio estratégico y no solo como una prestadora de servicios que tiene ciertas actividades, ahí ya encontramos uno de los grandes cambios frente al Canvas anterior el cual tenía una propuesta de valor muy focalizada en actividades. Continuando en esa línea de comparar el modelo de negocios inicial vs este nuevo modelo, encontramos que ya el cliente no será segmentado únicamente en sectores, sino que se buscará llegar al cliente final (las personas) porque las empresas están hechas de personas y al final los servicios brindados por Sermodel solucionarán necesidades de los empresarios y empleados que se encuentra muy bien definidas sus características en segmento de clientes de la figura anterior. Potenciar el impacto de la participación en procesos de educación y herramientas propias desarrolladas por Sermodel será una apuesta interesante a desarrollar a nivel de canales y de relación con los clientes en donde se pueda abanderar una estrategia de conocimiento de clientes para diseñar propuestas ajustadas a las necesidades, por sectores, tamaño de empresa, necesidades comunes, etc. Así como lo hacen las grandes firmas, para ir ganando reputación de marca y que genere respaldo y tranquilidad al contratar estos procesos con Sermodel. Para lograr los resultados del modelo de negocio es de vital importancia generar una formulación estratégica con sus diferentes indicadores que se podrá ver más en detalle a continuación:

9.8. Formulación estratégica

El enfoque de este punto es definir diferentes criterios para lograr una apropiada formulación estratégica para la realidad de Sermodel, las expectativas de cada indicador son para el año corriente 2020.

9.8.1. Formulación estratégica

9.8.1.1. Estrategia genérica

Diferenciarse de la competencia es esencial, para ello la capacitación de los consultores de los diferentes servicios es vital, así se mejorará la calidad, los tiempos de respuesta y el desempeño mismo del consultor.

9.8.1.2 Estrategia de negocio

Enfocar todos los esfuerzos en la diversificación de servicios complementarios entre sí permitiendo llegar a más clientes.

9.8.2. Implementación y alineación

9.8.2.1. Perspectiva financiera

9.8.2.1.1. Aumentar rentabilidad de la empresa

Obtener mayores ventas sin exceder el aumento esperado del costo del 46% ya que en el 2019 el margen fue de 46,29%

9.8.2.1.2. Reducir gastos operativos

La obtención de mayores ventas requiere orientar más recursos en la fuerza comercial genera al menos una destinación aproximada del 6% de la venta, así que deberán equilibrarse con otros gastos operacionales para no superar el 40% y así lograr mantener el objetivo inicial del margen del 10% operacional.

9.8.2.1.3. Garantizar capital de trabajo

La mayor venta y diversificación de clientes puede arriesgar el capital de trabajo al exponerse a una cartera mayor cada día; por ende; la rotación debe ser igual o mayor a la presentada en el 2019 (# de veces aproximado a 10).

9.8.3. Perspectiva de los clientes

9.8.3.1. Diversificación de clientes

Uno de los objetivos principales trazados para el 2020 es aumentar el número de clientes, para ello la compañía ha decidido tener una persona focalizada en esta tarea e incentivar la obtención de ventas por medio de un programa de incentivos el cual recompensará la obtención de nuevos contratos y sus respectivas prórrogas en clientes diferentes a los que ya se tenían al 2019.

9.8.4. Perspectiva procesos internos

9.8.4.1. Reducir tiempos de entrega

Los proyectos tendrán siempre establecido tiempos de entrega, normalmente cuando son periodos cortos se acuerdan previamente con el cliente; cuando son a un periodo de un año internamente se revisa por línea de servicio cada cuánto se deben hacer entregas y revisar los cumplimientos de lo requerido.

9.8.4.2. Buscar innovación para mejorar la calidad del servicio

Durante la revisión de elementos externos se encontró que las amenazas y oportunidades principales eran la inexistencia de barreras para los nuevos competidores y la generación de nuevas formas de presentar los servicios con los desarrollos tecnológicos. Desde este objetivo estratégico se busca la recompensa de obtener diferenciadores y poder presentar servicio con una mejor calidad.

9.8.5. Perspectiva aprendizaje y desarrollo

9.8.5.1. Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente

La necesidad de percepción de satisfacción del cliente es eminente, de ahí la necesidad de buscar alternativas para evaluarlo. Una de las propuestas a evaluar por la compañía es realizar la investigación de mercado desde una obtención de información cualitativa o cuantitativa; o en su

defecto la combinación de ambas. Se iniciará con una cualitativa por medio de entrevista 1:1 con los funcionarios a los cuales se les brinda el servicio directamente de cada uno de los clientes o al menos del cliente más significativo. Posteriormente, se medirá con una cuantitativa (encuesta de pregunta cerrada) para establecer porcentualmente unos indicadores de medición del servicio y dependiendo de los resultados durante el 2020.

9.8.5.2. Capacitación de los consultores y trabajadores

La búsqueda constante de mejorar el servicio se basará en ir a la raíz del mismo. Con esto, se encaminará la búsqueda a la mejora constante del consultor y, a su vez, los trabajadores de la organización. Para esto, se exhorta a tomar cursos y/o diplomados orientados al alcance de lo que ofrece cada consultor y trabajador. Adicionalmente, se valorarán los esfuerzos académicos que realicen y, por ello, se les reconocerá un auxilio educativo que tiene unas características especificadas en la planilla de beneficios.

En resumen, todo lo explicado en este punto 9.8 nos da como resultado la generación de los objetivos estratégicos planteados para la compañía en la siguiente figura:

Figura 20. Objetivos estratégicos

Perpectiva	Objetivo	Indicador	Meta Anual	Proyectos y programas	Responsable
Financiero	Aumentar rentabilidad de la empresa.	Comparar Margen Bruto proyectado vs real (%)	46%		Gerencia General
	Reducir gastos operativos.	Comparar Margen operacional proyectado vs real (%)	10%		Gerencia General
	Garantizar capital de trabajo.	Rotación de cuentas por cobrar: Real vs proyectado (# de Veces)	10		Gerencia General
Clientes	Diversificación de clientes.	Objetivos de ventas proyectado vs real (\$)	37.000.000	Programa de incentivos fuerza de venta.	Unidad Comercial
Procesos internos	Reducir tiempos de entrega. Buscar innovación para mejorar la calidad del servicio.	Tiempo estimado promedio de entrega vs ejecutado (# de días)	30	Evaluación de tiempos por proyecto. Incentivos en desarrollos matriciales para presentar el servicio con mejor calidad	Unidad Comercial y Marketing
Aprendizaje y Desarrollo	Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente. Capacitación de los consultores y trabajadores.	Entrevistas y encuestas de percepción del servicio prestado a los clientes (%)	100%	Formulación y diligenciamiento de encuestas de satisfacción. Pago de cursos y diplomados por año. Auxilio educativo.	Gerencia General - Unidad Administrativa, Comercial y marketing.

Fuente: Elaboración propia.

9.8.6. Balance scorecard

Alineando los objetivos estratégicos con la evaluación de desempeño de la compañía, se ha establecido el siguiente BALANCE SCORECARD y el cual tiene las siguientes alertas en forma de semáforo: verde, la cual es positiva y resulta de un porcentaje de cumplimiento por encima del 100%, amarillo es en respuesta al intervalo del 80% al 100% que empieza a mostrar oportunidades de mejora y por último rojo en consecuencia de menos del 80% en donde será el más preocupante y deberá tener toda la atención de la organización:

Figura 21. Balance scorecard

AÑO 2020							
TOTAL AÑO ACUMULADO							
Objetivo de desempeño	Indicador	Parámetro Inicial	Estimado Inicial	Alerta	% Cumplimiento	Peso	Ponderación
Financiero	Comparar Margen Bruto proyectado vs real (%)	46,0%	51,3%		111,4%	8,3%	9,3%
Financiero	Comparar Margen operacional proyectado vs real (%)	10,0%	12,8%		127,6%	8,3%	10,6%
Financiero	Rotación de cuentas por cobrar: Real vs proyectado (# de Veces)	10,00	10,06		100,6%	8,3%	8,4%
Rendimiento Área comercial	Objetivos de ventas proyectado vs real (\$)	37.000.000	37.000.000		100,0%	25,0%	25,0%
Cumplimiento servicio Presentado	Tiempo estimado promedio de entrega vs ejecutado (# de días)	30	31		96,8%	25,0%	24,2%
Satisfacción del cliente	Entrevistas y encuestas de percepción del servicio prestado a los clientes (%)	100,0%	79,6%		79,6%	25,0%	19,9%
Desempeño Total						100%	97,4%

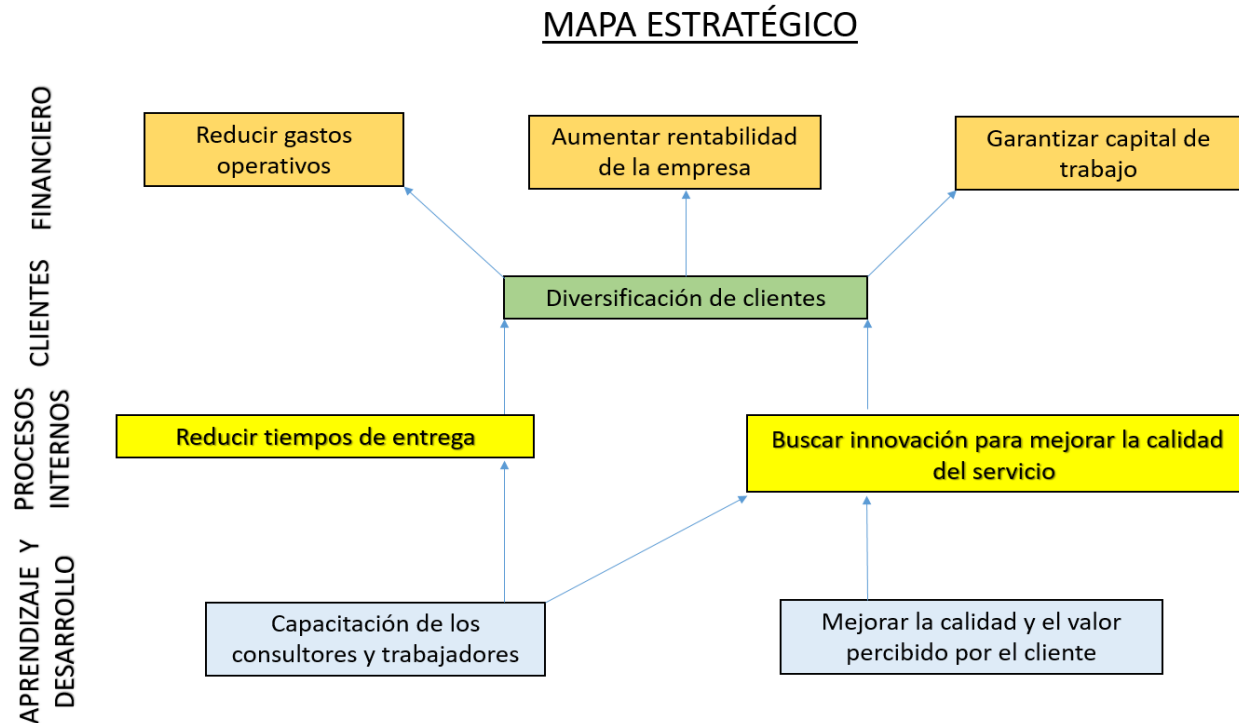
Fuente: Elaboración propia.

El “Balance scorecard” anterior sale de la implementación y evaluación para los objetivos de la compañía, dando una proporcionalidad en los 4 desempeños y buscando medir de la mejor manera cada una de las metas propuestas. Para este caso, se muestra una simulación del 2020 con lo estimado y un real (supuesto) para evidenciar cómo el cuadro genera las alertas correspondientes que deberán ir enlazadas inmediatamente con la segregación y profundización de cada objetivo. El mismo fue realizado con estimaciones al 2019, los cambios generados en el transcurso del 2020 podrán verse en los indicadores de cumplimiento más adelante.

9.9. Mapa estratégico corporativo

El siguiente mapa estratégico corporativo es el resultado de las diferentes evaluaciones y aplicaciones de las herramientas ejecutadas en el desarrollo de la metodología de intervención detallada en este punto 9 del trabajo de grado:

Figura 22. Mapa estratégico recomendado



Fuente: Elaboración propia

9.10. Plan de marketing

Sermodel al ser una empresa tan joven requiere buscar alternativas para indagar cuál es la percepción real con los clientes, aprovechando justamente la coyuntura presentada en el 2020 y la necesidad de fortalecimiento de relación comercial con su cliente principal se han establecido los siguientes objetivo general y objetivos específicos:

9.10.1. Objetivo general

- Identificar el grado de satisfacción del cliente con los servicios prestados por Sermodel

9.10.2. Objetivos específicos

- Explorar y conocer las diferentes experiencias que ha tenido con los servicios tercerizados.
- Identificar la percepción de la relación costo-beneficio con Sermodel.
- Identificar las oportunidades de mejora y las nuevas iniciativas para mejorar los servicios prestados.

Para iniciar un plan de marketing ligado con uno de los objetivos de desempeño como lo es la satisfacción del cliente, para ello se establecerá inicialmente una entrevista cualitativa profunda con el cliente principal (Ver Anexo 1).

Las respuestas obtenidas de la entrevista la cual fue ejecutada durante el primer trimestre del 2020 con la líder del área legal del principal cliente con el cual se tiene un portafolio de servicios bastante amplio ha generado la necesidad de tomar decisiones fuertes como lo es la reducción del alcance a los servicios ofrecidos para responder a los requerimientos actuales del cliente. El resumen de las respuestas a la entrevista cualitativa se puede observar en el Anexo 2. El resultado de todo este plan de marketing definitivamente se vinculará con el proceso de estrategia de costos que se tomó como decisión conjunta del efecto Covid-19 también, como se relaciona a continuación:

9.10.3. Decisiones estratégicas

Concentrada. Focalizar los esfuerzos y alinearlos con la reducción de costos; Se deberá manejar todos los consultores y los trabajos operativos por honorarios, no se tendrá empleados directos al menos en el corto plazo. A su vez, beneficios que se venían otorgando en el 2019 como auxilios y otras ayudas adicionales se congelarán hasta volver a las proyecciones iniciales.

Desinvertir. Como una medida a corto plazo en la simplificación de procesos, se deberá reducir los tiempos de ejecución a los múltiples servicios prestados sin disminuir la calidad del servicio percibido por el cliente. La mezcla de mercadeo debe continuar siendo lo más eficiente posible.

9.10.3.1 Mezcla de mercadeo

9.10.3.1.1. Producto

Servicios de consultoría con calidad para las necesidades empresariales de las diferentes compañías en Colombia, dando soporte en momentos oportunos.

9.10.3.1.2. Promoción

Fortalecer las capacidades de los consultores, sigue siendo vital tener personal altamente competitivo y actualizado. Comunicación directa y reestructuración del servicio dependiendo de las necesidades actuales del cliente.

9.10.3.1.3. Precio

Enfocar esfuerzos para mantener costos bajos sin afectar la calidad del servicio ofrecido, teniendo precio competitivo en el mercado, al combinar servicios complementarios reducirá el costo por unidad de negocio de cara al cliente.

9.10.3.1.4. Plaza

Alianzas con consultores, proveedores y otros actores principales de la cadena de valor. Desarrollando una comunicación efectiva con ellos y los clientes, será definitivamente la mejor manera de generar valor agregado.

9.11. Estudio financiero

En este punto se podrá evaluar las proyecciones financieras de la compañía Sermodel, para ello es importante referenciar que los años 2018 y 2019 son reales, adicionalmente que se partió de

unos estimados iniciales elaborados a principio del año 2020, posteriormente con situación relevante y bastante atípica como la pandemia se tuvo que replantear las proyecciones con dos escenarios uno optimista y otro negativo, lo que se podrá observar en la tabla de parámetros iniciales tiene sus cálculos basados en el escenario optimista el cual está por debajo de las estimaciones iniciales y es lo que apunta la administración después de aplicar las reestructuraciones necesarias en el tema de costos y en alineación de la estrategia empresarial.

Para llegar a los años estimados, el 2020 parte de una base real de los primeros meses más estimaciones con clientes que se ha iniciado conversaciones, de esa manera este año de proyección se vuelve parcialmente estimado, para lo referente entre los años del 2021 al 2023 se tuvieron los siguientes “drivers” para su cálculo: las ventas un crecimiento de 30 millones entre los años en mención ya que en el mismo 2020 se tenía este parámetro ligado a un representante de venta el cual se tenía que medir con esa base para sus comisiones y el cumplimiento de su rendimiento (modificado desde el 2Q por emergencia sanitaria), así mismo se tendría para la reactivación de la compañía, los costos son al 50% más de esa nueva venta es decir aumentando a 15 millones anuales, para los gastos administrativos su incremento será el 10%, en los gastos de ventas hay la combinación de un incremento anual del 5%, más la nueva venta se generará por la fuerza comercial que se estima cobre el 3% de esos nuevos contratos.

En el caso de los gastos financieros están asociados a los gastos bancarios, como 4XMIL, chequera, pago de las plataformas del banco ya que a mediano plazo la compañía no estima tener obligaciones financieras, sino que la operación del negocio es financiada por el patrimonio, es decir con los recursos propios. La compañía no tiene activos fijos puesto que algunos muebles y computador de PC adquiridos fueron montos menores a \$1M los cuales fueron llevados al gasto directamente, para los años posteriores no se tienen planificado adquirir activos fijos. Para los

impuestos se parte de lo aplicable hasta el año 2020, lo cual fue lo establecido en la ley de financiamiento en donde desde el año 2020 se empezaría a reducir progresivamente el impuesto de renta para las personas jurídicas, 32% para el 2020, 31% para el 2021 y llegando a quedar en un 30% a partir del año 2022. Antes de revisar la tabla, tener en cuenta que el año 2017 la empresa no tuvo actividad económica, por ende, las variaciones vs ese año se encuentran un 100% el crecimiento, en el análisis horizontal que se podrá observar a continuación:

Tabla 7. Parámetros iniciales

Índices	2019	2020	2021	2022	2023
Variación de ventas totales	1634,1%	-32,5%	24,2%	19,5%	16,3%
Variación de costos totales	1649,5%	-29,4%	21,5%	17,7%	15,0%
Variación de gastos administrativos totales	1597,6%	-32,4%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación de gastos de ventas totales	100,0%	-40,7%	52,5%	36,2%	22,2%
Variación de gastos financieros totales	1559,4%	27,1%	6,0%	6,0%	6,0%
Variación utilidad neta	822,9%	-42,5%	80,7%	43,9%	28,9%
Activos Fijos	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe
Deuda Financiera	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Impuestos	33,0%	32,0%	31,0%	30,0%	30,0%

Fuente: Elaboración propia

9.11.1. Estimados iniciales 2020

Estados financieros proyectados al inicio del 2020 de acuerdo con los cambios establecidos en algunos contratos como los de servicio de Outsourcing y la estimación de la apertura de nuevos contratos, las cifras presentadas a continuación están ligados con lo establecido en las estrategias revisadas en los puntos anteriores de este trabajo. los cuales no tuvieron en cuenta los impactos posteriores de restauración de servicios al cliente principal y los cambios significativos en la estrategia por motivo de la pandemia, los cuales se podrán observar más adelante.

Figura 23. Estados de Situación Financiera Inicial

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS SAS						
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA						
ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTES:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.867.991	23.559.060	42.140.685	55.684.299	78.847.966	106.570.674
Cuentas por cobrar comerciales	2.945.475	21.348.850	17.212.755	16.696.113	19.161.866	21.627.620
Activos por impuestos corrientes	530.000	415.754	-	-	-	-
Total activos corrientes	8.343.466	45.323.664	59.353.440	72.380.412	98.009.832	128.198.293
Total Activos	8.343.466	45.323.664	59.353.440	72.380.412	98.009.832	128.198.293
PASIVOS CORRIENTES:						
Cuentas por pagar	1.178.000	9.785.950	7.654.072	4.901.798	5.641.524	6.381.250
Pasivos por impuestos corrientes	1.760.000	11.431.593	12.117.489	12.844.538	13.615.210	14.432.123
Obligaciones laborales	791.783	4.599.207	2.583.849	2.738.879	2.903.212	3.077.405
Otros Pasivos	-	-	3.987.326	-	-	-
Total pasivos corrientes	3.729.783	25.816.750	26.342.736	20.485.215	22.159.946	23.890.777
Total Pasivos	3.729.783	25.816.750	26.342.736	20.485.215	22.159.946	23.890.777
PATRIMONIO:						
Capital suscrito y pagado	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Reserva legal	-	403.421	4.126.729	4.126.729	4.126.729	4.126.729
Utilidades retenidas	-	1.210.262	12.380.185	25.883.975	44.768.468	68.723.158
Utilidades(Perdida) del ejercicio	1.613.683	14.893.231	13.503.790	18.884.493	23.954.689	28.457.630
Total patrimonio	4.613.683	19.506.914	33.010.704	51.895.197	75.849.886	104.307.516
PASIVOS Y PATRIMONIO	8.343.466	45.323.664	59.353.440	72.380.412	98.009.832	128.198.293

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Estados de Resultados Integral Inicial

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS SAS						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	10.600.000	183.818.530	173.136.039	203.136.039	233.136.039	263.136.039
COSTO DE VENTAS	5.643.246	98.726.442	84.397.560	99.397.560	114.397.560	129.397.560
UTILIDAD BRUTA	4.956.754	85.092.089	88.738.479	103.738.479	118.738.479	133.738.479
GASTOS OPERACIONALES						
Operacionales de administración	3.236.654	54.944.092	56.467.670	62.114.437	68.325.881	75.158.469
Operacionales de ventas	-	4.257.608	10.182.000	11.891.100	13.685.655	15.269.938
UTILIDAD OPERACIONAL	1.720.100	25.890.389	22.088.808	29.732.941	36.726.943	43.310.072
INGRESOS (GASTOS) NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	105.599	1.752.342	2.230.294	2.364.111	2.505.958	2.656.315
Otros (ingresos) gastos no operacionales	818	394.816	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.613.683	23.743.231	19.858.515	27.368.830	34.220.985	40.653.757
Impuesto de renta y complementarios	-	8.850.000	6.354.725	8.484.337	10.266.295	12.196.127
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.613.683	14.893.231	13.503.790	18.884.493	23.954.689	28.457.630
UTILIDAD (PERDIDA) POR ACCION	538	4.964	4.501	6.295	7.985	9.486
No Acciones	3.000					

Fuente: Elaboración propia

El año 2020 ha sido un año muy especial y de grandes retos para la gran mayoría de empresas y más aún para las micro-pymes, de ahí que se debieran actualizar las cifras a corte de trimestre I para plasmar la importancia de las medidas estratégicas de contracción hechas por Sermodel y que se reflejarán en sus estados financieros. Consecuentemente, todas las contingencias presentadas este año generan un impacto fuerte, pero el hecho de subsistir es la demostración de resiliencia, así como de una administración coherente, eficiente y eficaz ante situaciones adversas. Adicionalmente, para el caso de Sermodel, se debe sumar la reestructuración de los servicios otorgados a su cliente principal, lo cual se dio por las necesidades del cliente y las negociaciones entre las partes los cuales tendrán efecto a partir de mayo del 2020.

9.11.2. Estimados 2020 actualizados en trimestre I

Las revisiones realizadas para el trimestre I del año 2020, generó necesariamente plantear diferentes escenarios y actualizar las proyecciones iniciales, para las nuevas proyecciones los crecimientos del 2021 al 2023 son similares para las nuevas ventas, tomando como base que en el 2021 la nueva normalidad y las estrategias ejecutadas en el trayecto del año en curso 2020, generará como resultado un punto de inflexión para retomar lo que mostró un 2019, el cual fue un avance de posicionamiento de mercado por parte de la empresa.

Figura 25. Estados de Situación Financiera – Escenario optimista

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.S.						
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA						
ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTES:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.867.991	23.559.060	21.628.559	47.888.884	69.194.523	96.983.356
Cuentas por cobrar comerciales	2.945.475	21.348.850	10.205.079	12.670.832	15.136.586	17.602.339
Activos por impuestos corrientes	530.000	415.754	11.789.999	-	-	-
Total activos corrientes	8.343.466	45.323.664	43.623.637	60.559.716	84.331.109	114.585.695
Total Activos	8.343.466	45.323.664	43.623.637	60.559.716	84.331.109	114.585.695
PASIVOS CORRIENTES:						
Cuentas por pagar	1.178.000	9.785.950	3.436.967	4.176.693	4.916.419	5.656.145
Pasivos por impuestos corrientes	1.760.000	11.431.593	12.117.489	12.844.538	13.615.210	14.432.123
Obligaciones laborales	791.783	4.599.207	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	3.729.783	25.816.750	15.554.456	17.021.231	18.531.629	20.088.268
Total Pasivos	3.729.783	25.816.750	15.554.456	17.021.231	18.531.629	20.088.268
PATRIMONIO:						
Capital suscrito y pagado	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Reserva legal	-	403.421	4.126.729	4.126.729	4.126.729	4.126.729
Utilidades retenidas	-	1.210.262	12.380.185	20.942.453	36.411.757	58.672.751
Utilidades (Pérdida) del ejercicio	1.613.683	14.893.231	8.562.268	15.469.304	22.260.994	28.697.947
Total patrimonio	4.613.683	19.506.914	28.069.181	43.538.485	65.799.480	94.497.427
PASIVOS Y PATRIMONIO	8.343.466	45.323.664	43.623.637	60.559.717	84.331.109	114.585.695

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Estados de Resultados Integral – Escenario optimista

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.S.						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	10.600.000	183.818.530	124.161.793	154.161.793	184.161.793	214.161.793
COSTO DE VENTAS	5.643.246	98.726.442	69.694.058	84.694.058	99.694.058	114.694.058
UTILIDAD BRUTA	4.956.754	85.092.089	54.467.735	69.467.735	84.467.735	99.467.735
GASTOS OPERACIONALES						
Operacionales de administración	3.236.654	54.944.092	37.124.080	40.836.488	44.920.137	49.412.151
Operacionales de ventas	-	4.257.608	2.524.400	3.850.620	5.243.151	6.405.309
UTILIDAD OPERACIONAL	1.720.100	25.890.389	14.819.254	24.780.626	34.304.447	43.650.275
INGRESOS (GASTOS) NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	105.599	1.752.342	2.227.684	2.361.345	2.503.026	2.653.208
Otros (ingresos) gastos no operacionales	818	394.816	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.613.683	23.743.231	12.591.570	22.419.281	31.801.420	40.997.068
Impuesto de renta y complementarios	-	8.850.000	4.029.302	6.949.977	9.540.426	12.299.120
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	1.613.683	14.893.231	8.562.268	15.469.304	22.260.994	28.697.947
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR ACCION	538	4.964	2.854	5.156	7.420	9.566
No Acciones	3.000					

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la emergencia sanitaria mundial de la actualidad, se realizaron los ajustes en las proyecciones en dos escenarios, uno optimista que se pueden ver en los estados financieros de arriba, los cuales apuntan a conseguir nueva venta en el segundo semestre del 2020 como resultado de los esfuerzos realizados en el primer trimestre del año y con los acuerdos adelantados antes de la situación de cuarentena presentada en el país a partir de finales de marzo. Como se parte del hecho que el escenario optimista será base para diferentes evaluaciones, se relaciona el Estado de flujos de efectivo bajo estas condiciones y se puede ver en detalle a continuación:

Figura 27. Estados de Flujos de Efectivo – Escenario optimista

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS SAS						
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:						
(Pérdida) Utilidad del año	1.613.683	14.893.231	8.562.268	15.469.304	22.260.994	28.697.947
<i>Cambios en el capital de trabajo</i>						
Aumento (Disminución) en cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	- 2.945.475	- 18.403.375	11.143.771	- 2.465.753	- 2.465.753	- 2.465.753
Activos por impuestos	- 530.000	114.246	- 11.374.245	11.789.999	-	-
(Disminución) Incremento en cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	1.178.000	8.607.950	- 6.348.983	739.726	739.726	739.726
(Disminución) Incremento en obligaciones laborales	791.783	3.807.424	- 4.599.207	-	-	-
(Disminución) Incremento en otros pasivos						
Impuestos gravámenes y tasas	1.760.000	9.671.593	685.896	727.049	770.672	816.913
Efectivo proveniente de actividades de operación	1.867.991	18.691.069	-1.930.501	26.260.325	21.305.639	27.788.833
Flujo neto de efectivo proveniente de operación	\$ 1.867.991	\$ 18.691.069	\$ -1.930.501	\$ 26.260.325	\$ 21.305.639	\$ 27.788.833
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO:						
Disminución neto en efectivo y equivalentes de efectivo	1.867.991	18.691.069	-1.930.501	26.260.325	21.305.639	27.788.833
Saldos al comienzo del año	3.000.000	4.867.991	23.559.060	21.628.559	47.888.884	69.194.523
SALDOS AL FIN DEL AÑO	\$ 4.867.991	\$ 23.559.060	\$ 21.628.559	\$ 47.888.884	\$ 69.194.523	\$ 96.983.356

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se podrá observar el escenario negativo en los estados financieros proyectados en los cuadros más adelante, en donde su consideración principal se da en el no incremento de las ventas por nuevos clientes y el mantener los contratos actuales a término por el resto del 2020 y consecuentemente para los próximos años. Lo anterior, partiendo del hecho que desde el año 2021 se logrará reactivar los esfuerzos comerciales que repercutirán en nuevas contrataciones.

Figura 28. Estados de Situación Financiera – Escenario negativo

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.S.						
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA						
ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTES:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.867.991	23.559.060	15.886.047	35.076.374	49.374.579	70.337.542
Cuentas por cobrar comerciales	2.945.475	21.348.850	8.331.121	10.796.875	13.262.628	15.728.382
Activos por impuestos corrientes	530.000	415.754	11.789.999	-	-	-
Total activos corrientes	8.343.466	45.323.664	36.007.167	45.873.249	62.637.207	86.065.923
Total Activos	8.343.466	45.323.664	36.007.167	45.873.249	62.637.207	86.065.923
PASIVOS CORRIENTES:						
Cuentas por pagar	1.178.000	9.785.950	2.933.739	3.673.465	4.413.191	5.152.917
Pasivos por impuestos corrientes	1.760.000	11.431.593	12.117.489	12.844.538	13.615.210	14.432.123
Obligaciones laborales	791.783	4.599.207	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	3.729.783	25.816.750	15.051.228	16.518.003	18.028.401	19.585.040
Total Pasivos	3.729.783	25.816.750	15.051.228	16.518.003	18.028.401	19.585.040
PATRIMONIO:						
Capital suscrito y pagado	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Reserva legal	-	403.421	4.126.729	4.126.729	4.126.729	4.126.729
Utilidades retenidas	-	1.210.262	12.380.185	13.829.211	22.228.518	37.482.077
Utilidades (Pérdida) del ejercicio	1.613.683	14.893.231	1.449.026	8.399.306	15.253.560	21.872.078
Total patrimonio	4.613.683	19.506.914	20.955.940	27.355.246	44.608.806	66.480.883
PASIVOS Y PATRIMONIO	8.343.466	45.323.664	36.007.167	45.873.249	62.637.207	86.065.923

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Estados de Resultados Integral – Escenario negativo

MODELOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.S.						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	10.600.000	183.818.530	101.361.977	131.361.977	161.361.977	191.361.977
COSTO DE VENTAS	5.643.246	98.726.442	59.489.708	74.489.708	89.489.708	104.489.708
UTILIDAD BRUTA	4.956.754	85.092.089	41.872.269	56.872.269	71.872.269	86.872.269
GASTOS OPERACIONALES						
Operacionales de administración	3.236.654	54.944.092	34.969.145	38.466.060	42.312.666	46.543.932
Operacionales de ventas	-	4.257.608	2.523.400	3.849.570	5.242.049	6.404.151
UTILIDAD OPERACIONAL	1.720.100	25.890.389	4.379.723	14.556.639	24.317.554	33.924.185
INGRESOS (GASTOS) NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	105.599	1.752.342	2.248.803	2.383.731	2.526.755	2.678.360
Otros (ingresos) gastos no operacionales	818	394.816	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.613.683	23.743.231	2.130.920	12.172.908	21.790.799	31.245.825
Impuesto de renta y complementarios	-	8.850.000	681.895	3.773.601	6.537.240	9.373.748
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	1.613.683	14.893.231	1.449.026	8.399.306	15.253.560	21.872.078
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR ACCION	538	4.964	483	2.800	5.085	7.291
No Acciones	3.000					

Fuente: Elaboración propia

9.12. Costos por servicios prestados

En este punto se evaluará tres de los servicios más importantes de la compañía, en donde se detallará y segregará las diferentes actividades (líneas) a realizar para el cumplimiento a cabalidad de cada uno de los servicios ofrecidos. Tener en cuenta que para cada una de las siguientes tablas se divide el servicio en las etapas de cada proyecto. Posteriormente, se categoriza por costo, participación total (sobre la venta) y costo ponderado; el valor cobrado al cliente vs lo que se paga al consultor, por ejemplo, análisis de clientes para la Tabla 8, se cobra al cliente el valor unitario de \$90.300 y se le paga al consultor en promedio valor unitario \$45.500, es decir $\$45.500/\$90.300 = 50\%$, unidades vendidas 175, total del servicio vendido $\$90.300 \times 175 = \$ 15.8 \text{ M}$. Total del servicio completo \$62,2M (100% de la venta del servicio). Por consiguiente, la participación es $15.8\text{M}/62.2 \text{ M} = 25\%$. Y el costo ponderado sale de multiplicar participación por costo, $50\% \times 25\% = 12.8\%$. Ver la tabla a continuación:

Tabla 8. Costos servicio de administración y actualización de la base de datos de clientes y proveedores

Servicio	<u>2019</u>			<u>2020</u>			<u>2019 VS 2020</u>
	Costo	Participación total	Costo Ponderado	Costo	Participación total	Costo Ponderado	Comparación Costo Ponderado
Análisis de clientes	50%	25%	12,8%	48%	18%	8,8%	-4%
Análisis de proveedores	50%	34%	17,1%	48%	7%	3,3%	-14%
Actualización base de datos	21%	19%	4,1%	20%	1%	0,1%	-4%
Categorización proveedores	53%	11%	6,0%	50%	59%	29,6%	24%
Referenciación	99%	0,1%	0,0%	92%	0,1%	0,0%	0%
Verificación de antecedentes	67%	10%	6,7%	44%	15%	6,8%	0%
Total		100%	46,7%		100%	48,8%	2%

Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las líneas de la prestación de servicio de administración y actualización de base de datos de clientes y proveedores se encuentra estimado el cobro por unidad de servicio prestado, eso da la posibilidad de hacer una comparación entre años y saber en dónde se está logrando mejorar el margen de contribución del servicio, para este ejemplo puntual se ve claramente cómo se incrementó el costo ponderado de un año a otro la categorización de proveedores puesto que su participación en el total del servicio requerido por cliente proyectado para el 2020, mostró la necesidad de enfatizar en la categorización ya que maneja un volumen amplio de proveedores nacionales e internacionales, justamente la estrategia sería renegociar el valor unitario de ese consultor que realiza esa operación para así mejorar el margen. A su vez, permite estipular situaciones como referenciación la cual es necesario para el éxito de todo el servicio y se está ejecutando sin margen, pero su peso en el total es prácticamente nulo.

Siguiendo con otro de los servicios de la compañía se detalla el monitoreo de SARGLAFT uno de los productos vaca de la organización, a pesar de ello, se debe realizar grandes esfuerzos para ser contratados y en donde el segmento de clientes está ubicado entre mediana a grande puesto que para cumplir la norma que la regulariza uno de sus requerimientos es referente a ingresos los cuales es alrededor del 15% de las empresas del país. Para el cálculo de la Tabla 9 de los costos del monitoreo SARGLAFT, se parte de la misma base, participación total (sobre la venta) y costo ponderado; el valor cobrado al cliente vs lo que se paga al consultor. El ejemplo que será tomado es la línea del monitoreo para el año 2019, valor cobrado en total del año \$67,2 M, monitoreo tiene un valor total de \$16,8M, participación $16,8M/67M = 25\%$. Y el porcentaje del costo es el resultado del costo: $\$8,4M$ sobre lo vendido de monitoreo, es decir $8,4M/16,8M = 50\%$. Ver la tabla a continuación:

Tabla 9. Costos monitoreo SARGLAFT

Servicio	<u>2019</u>			<u>2020</u>			<u>2019 VS 2020</u> <u>Comparación</u> <u>Costo</u> <u>Ponderado</u>
	<u>Costo</u>	<u>Participación</u> <u>total</u>	<u>Costo</u> <u>Ponderado</u>	<u>Costo</u>	<u>Participación</u> <u>total</u>	<u>Costo</u> <u>Ponderado</u>	
Monitoreo	50%	25%	12,6%	49%	27%	13,3%	1%
Informe Semestral	66%	2%	1,5%	65%	2%	1,2%	0%
Capacitaciones	60%	3%	2,0%	60%	4%	2,4%	0%
Asistencia - Empleado	51%	23%	11,7%	36%	18%	6,5 %	-5%
Análisis financieros LAFT	60%	5%	3,1%	92%	5%	4,4%	1%
Verificación de antecedentes	46%	23%	10,7%	44%	25%	11,1%	0%
Visitas domiciliarias	50%	0%	0,1%	52%	0%	0,0%	0%
Herramientas transaccionales	56%	18%	10,1%	44%	19%	8,5%	-2%
Total		100%	51,6%		100%	47,2%	-4%

Fuente: Elaboración propia

La variación entre años frente a la administración y actualización de base de datos es mucho mejor porque se logra mejorar los costos puesto que lo estimado para el año en curso 2020 era un poco mayor inicialmente, por la situación actual de la coyuntura mundial y por la reestructuración del alcance con el cliente principal, se replantea para mayo la línea de asistencia – empleado (la cuarta línea de la Tabla 9), pasando a manejarse la persona como consultora, reduciendo la carga prestacional y mejorando el costo ponderado hasta en un 5% lo cual es relevante para llegar a un margen aproximado estimado para el año 2020 del 53% para el servicio en mención.

Por último, en el detalle del costeo, se reflejará una de las apuestas que tiene la empresa para el 2020 y que desafortunadamente por la emergencia sanitaria presentada no ha tenido los crecimientos esperados, tiene un peso menor sobre la venta tanto para el año 2019 como el 2020, pero es relevante y son uno de esos servicios que puede ser ancla y puerta de entrada para establecer

lazos comerciales significativos. En el caso de la Tabla 10, será tomado como ejemplo la línea de recopilación de información para el año 2019, valor cobrado en total del año \$3,8 M, monitoreo tiene un valor total de \$1,4M, participación $1,4M/3,8M = 38\%$. Y el porcentaje del costo es el resultado del costo: \$0,4M sobre lo vendido de recopilación, es decir $0,4M/1,4M = 30\%$. El detalle se puede observar a continuación:

Tabla 10. Costos Habeas Data

Servicio	<u>2019</u>			<u>2020</u>			<u>2019 VS 2020</u>
	Costo	Participación total	Costo Ponderado	Costo	Participación total	Costo Ponderado	Comparación Costo Ponderado
Recopilación de información	30%	38%	11,4%	28%	40%	11,1%	-0,3%
Informe final	50%	47%	23,7%	49%	45%	22,2%	-1,5%
Capacitación	60%	15%	9,1%	60%	15%	8,9%	-0,2%
Total		100%	44,2%		100%	42,2%	-2%

Fuente: Elaboración propia

La preparación y la generación de volumen entre 2019 y 2020 logró generar la reducción en los costos en la preparación y entrega de cada proyecto mejorando los márgenes de cada servicio vendido, pero el precio de venta del mismo no es muy alto como resultado su peso es menor frente a los otros servicios.

9.13. Ratios y valoración

En esta sección, aparte de mostrar razones financieras, se realizará una valoración de la empresa Modelos de Servicios Especializados S.A.S. En primera medida, la siguiente tabla de razones financieras se elabora con base en los Estados Financieros actualizados al primer trimestre del 2020 con el escenario positivo (ingresos operacionales \$124 M), el cual es a lo que apunta la organización después de tomar las medidas necesarias estratégicas para seguir siendo estable y poder crecer progresivamente después de la contracción que se deberá sobrellevar durante el año

en curso. Las razones financieras son reales para los años 2018 y 2019, para el caso de los siguientes años son proyecciones (2020 al 2023):

Tabla 11. Razones financieras 2018 al 2023

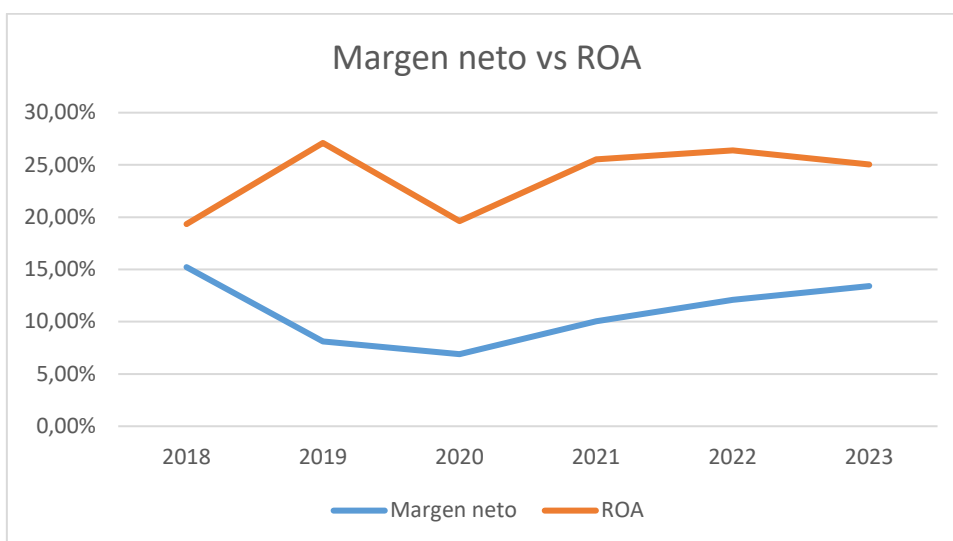
Índices	2018 - Real	2019 - Real	2020	2021	2022	2023
Margen bruto: Utilidad bruta/Ventas =%	47%	46%	44%	45%	46%	46%
Margen operacional: Utilidad operativa/ Ventas =%	16%	14%	12%	16%	19%	20%
Margen neto: Utilidad neta / Ventas = %	15%	8%	7%	10%	12%	13%
Retorno sobre el activo: ROA Utilidad neta / Total activos =%	19%	27%	20%	26%	26%	25%
Retorno sobre el patrimonio: ROE Utilidad neta / Patrimonio neto =%	35%	76%	31%	36%	34%	30%
Coefficiente operacional: Costos y gastos/ingresos operacionales	84%	86%	88%	84%	81%	80%
Razón corriente :Activos corrientes/Pasivos corrientes	2,2	1,8	2,8	3,6	4,6	5,7
Capital de trabajo neto: Activo corriente – Pasivo corriente	4,6 M	19,5 M	28,0 M	43,5 M	65,6 M	94,5 M
Rotación de cuentas por cobrar: Ventas crédito/ C*C promedio	3,6	8,6	12,1	12,1	12,1	12,1
Rotación de activos: Ventas netas / total activos = # veces	1,3	4,0	2,9	2,5	2,2	1,9
Nivel de endeudamiento: Total pasivos / total activos = %	45%	47%	36%	28%	22%	18%

Fuente: Elaboración propia

Con la tabla anterior se evidencia que los márgenes son consecuentes con lo mencionado anteriormente sobre el crecimiento estimado para los años futuros. El año 2020 será inicialmente de contracción y, posteriormente, se realizará un crecimiento progresivo sustentado desde las decisiones estratégicas que podrán ser monitoreadas, evaluadas y

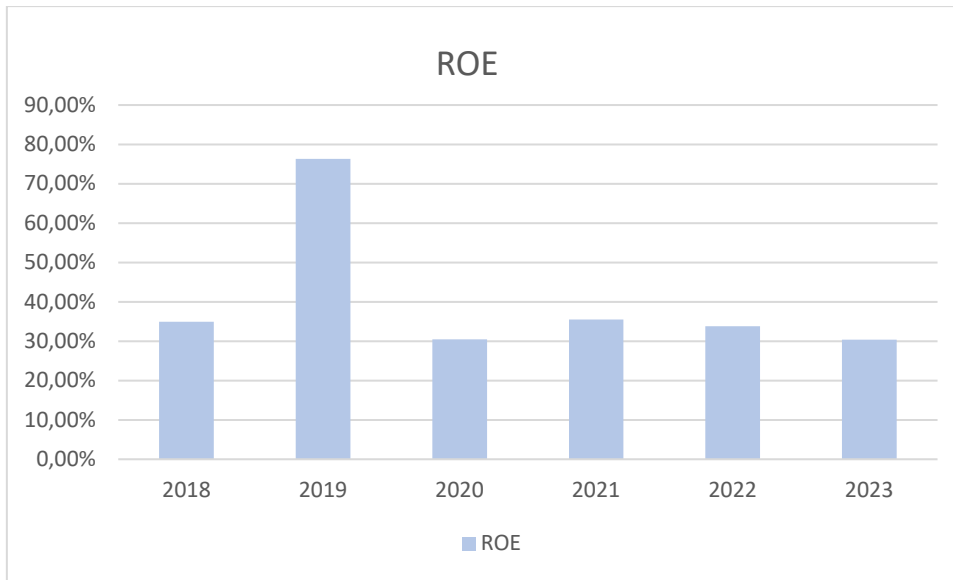
replanteadas cada vez que sea necesario. Entrando en detalle de los resultados de las razones financieras, muestra que la compañía llegará a condiciones similares del 2019 en el año 2022, lo podrá lograr por el aumento progresivo de la venta y en paralelo con mejora en los márgenes buscando la optimización de los costos y gastos, teniendo márgenes operacionales más altos desde el 2021 no obstante ser una venta menor en comparación al 2019 (año de referencia como de mejor venta) puesto que se estaría aplicando la estrategia concentrada: “focalizar los esfuerzos y alinearlos con la reducción de costos”. Lo expresado anteriormente, se logra reflejar en la siguiente figura en donde muestra una recuperación del margen neto y el retorno sobre el activo, detalla que el mejor año es 2019 por la utilidad neta sobre las ventas, pero sacrificando un poco el ROA ya que las cuentas por cobrar con los clientes se vieron aumentadas, al ser mayor venta y tener crédito a 30 días dando mayores saldos en activos. Justamente, frente al capital de trabajo será recuperado en los años posteriores, intentando mejorar la rotación de cartera ya que para el año 2019 fue 42 días y la proyección para los siguientes años es llegar y mantenerse a 30 días e igualmente la rotación de proveedores mantenerlo a 30 días.

Figura 30. Margen neto vs ROA



Fuente: Elaboración propia

Figura 32. ROE



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, tomado del estado de situación financiera se tienen las siguientes necesidades de flujo, en los conceptos de clientes, cuentas por pagar y obligaciones financieras, tener en cuenta que para calcular las tablas 12 y 13 se evaluarán en términos de consumo de la caja, es decir cuando se cierra con un saldo mayor comparado contra el periodo inmediatamente anterior en cuentas por cobrar es una caja consumida (-), entonces el negativo informará ese consumo de caja, contrario si el saldo es menor contra el de periodo anterior será caja liberada (+), se indicará con el signo positivo. Para el caso de las cuentas de pasivo como lo son cuentas por pagar y obligaciones financieras, si el valor actual de proveedores es mayor que el anterior, es caja liberada (+), y si es menor, es caja consumida (-), esto sucede debido a que se está apalancando de los terceros. Adicionalmente, tener en cuenta que las siguientes tablas serán presentadas en miles de pesos:

Tabla 12. Necesidades operativas de fondos

Años	2018 Real	2019 Real	2020	2021	2022	2023
Clientes	- 2.945	- 21.349	- 10.205	- 12.671	- 15.137	- 17.602
Cuentas por pagar	1.178	9.786	3.437	4.177	4.916	5.656
Obligaciones laborales	792	4.599	-	-	-	-
Variación neta en NOF	- 976	- 6.964	- 6.768	- 8.494	- 10.220	- 11.946

Fuente: Elaboración propia

Los valores de la tabla anterior, son tomados tal cual, del estado de situación financiera del escenario optimista, así mismo el cálculo de la siguiente tabla es el efecto marginal de comparar entre dos años, por ejemplo 2019 vs 2018, las cuentas por cobrar $\$21.349 - \$2.945 = \$18.403$ genera el resultado del año 2019. Tener en cuenta que los valores negativos representan caja consumida mientras los valores positivos son caja liberada:

Tabla 13. Cálculo de la variación de las necesidades operativas de fondos

Años	2018 Real	2019 Real	2020	2021	2022	2023
Clientes	- 2.945	- 18.403	11.144	- 2.466	- 2.466	- 2.466
Cuentas por pagar	1.178	8.608	- 6.349	740	740	740
Obligaciones laborales	792	3.807	- 4.599	0	0	0
Variación neta en NOF	- 976	- 5.988	196	- 1.726	- 1.726	- 1.726

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, se pueden generar los flujos de caja libre consignados posteriormente, para ella se debe considerar la utilidad operacional, restando los impuestos; Para los años 2018 y 2019 del 33%, 32% en el 2020, 31% en el 2021 y 30% para el resto de los años. En el caso del FCL resulta de la comparación entre el NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) contra el NOF (Necesidades Operativas de Fondos). El valor final del año 2024 de FCL sale de tomar el último flujo del 2023:

Tabla 14. Flujo de caja libre

Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BAIL x (1-t) (NOPAT)	1.152	17.347	10.077	17.099	24.013	43.650	0
Necesidades Operativas de Fondos	-976	-5.988	196	-1.726	-1.726	-1.726	0
Flujo de Caja libre (FCL)	177	11.359	10.273	15.373	22.287	41.924	41.924

Fuente: Elaboración propia

Importante mencionar que dado que Sermodel no tiene deuda financiera se deduce que los flujos de caja libre corresponden a los dividendos de los inversionistas. Partiendo de los flujos de caja libre se puede realizar los cálculos posteriores para llegar a una valoración de empresa, importante reseñar que: “valorar es emitir una opinión, un juicio de valor, que siempre es subjetivo. Y que, como toda opinión, puede o no estar fundamentada” (Francisco, López Walter de Luna, 2001, p.2). Para fundamentar los cálculos de la valoración de empresa, vamos a partir de los siguientes supuestos extraídos de un informe de Corficolombiana (Figura 33) en abril del 2020:

Figura 33. Construcción por componentes de la rentabilidad del capital propio

Factor	Valor	Fecha	Ticker Bloomberg	Fórmula y Fuente de la Información
Tasa libre de riesgo	0,96%			(A)
Tesoros EEUU 10 Años	0,96%	13/03/20	USGG10YR Index	(A) Tasa de negociación de los bonos del gobierno de Estados Unidos a 10 años
Prima de riesgo de mercado EEUU	4,87%			(B) = (F) × Promedio (G;H)
Beta apalancado	1	13/03/20	NA	(F) Beta apalancado del mercado
P.R. Aritmética (1928-2017)	4,92%	13/03/20	NA	(G) Dato estimado anualmente por Aswath Damodaran menos el sesgo sobrevivencia*
P.R. Geométrica (1928-2017)	4,82%	13/03/20	NA	(H) Dato estimado anualmente por Aswath Damodaran
Prima de riesgo país de Colombia	5,67%			(C) = (I) × (L)
Factor de riesgo default soberano	2,72%			(I) = (J) - (K)
Colombia (CDS 10 Años)	2,99%	13/03/20	CCOL1U10 Curmcy	(J) Tasa de negociación del seguro contra incumplimiento crediticio sobre los bonos del gobierno de Colombia a 10 años
Estados Unidos (CDS 10 Años)	0,27%	13/03/20	CT786916 Curmcy	(K) Tasa de negociación del seguro contra incumplimiento crediticio sobre los bonos del gobierno de Estados Unidos a 10 años
Ajuste por riesgo accionario	2,09			(L) = (M) / (N)
COLCAP Colombia	21,00%	13/03/20	COLCAP Index	(M) Volatilidad histórica del índice de capitalización de renta variable COLCAP
JP Morgan EMBI Plus Colombia Total Return	10,07%	13/03/20	JPEMCO Index	(N) Volatilidad histórica del índice sobre renta fija JP Morgan EMBI Plus Colombia
Rentabilidad del Capital Propio (USD)	11,51%			(D) = (A) + (B) + (C)
Prima cambiaria USD-COP	6,10%			(E) = (1 + O) / (1 + P) - 1
Swap COP - LIBOR 10 Años	7,13%	13/03/20	CLSWU10 Curmcy	(O) Tasa de negociación de un contrato que permite intercambiar pesos colombianos a tasa fija por dólares a tasa variable a un plazo de 10 años
Swap USD - LIBOR 10 Años	0,97%	13/03/20	USSW10 Curmcy	(P) Tasa de negociación de un contrato que permite intercambiar dólares a tasa fija por tasa variable a un plazo de 10 años
Rentabilidad del Capital Propio (COP)	18,31%			Ke COP = (1 + D) × (1 + E) - 1

Fuente: Damodaran (como se citó en Corficolombiana, 2020)

Teniendo como base la figura anterior, se hará la valoración con las siguientes variables Rf, Prima de mercado, beta, para el caso de g de crecimiento se tomará un 0,2% para ser conservador con las valoraciones de los años futuros ya que los crecimientos y decrecimientos entre los años 2018 y 2020 son por situaciones atípicas como la reactivación para el primer año base (2018), posteriormente un crecimiento significativo y por último un decrecimiento por un tema externo tan fuerte como la pandemia. El ultimo concepto Ke, para este trabajo se calcula con base en el

modelo CAPM, por ahora las bases para toda la valoración de la compañía se encuentra en el siguiente detalle por concepto:

Tabla 15. Variables para la valoración

Concepto	Valor
g de crecimiento	0,2%
Rf	6,6%
Prima de mercado	5,7%
Beta desapalancada	1,00
Rm	12,3%
Ke	12,3%

Fuente: Elaboración propia

Al tener la tabla anterior se puede calcular el $Ke = Rf + B (Rm - Rf)$, el cual posteriormente permite generar el factor actualizado, resulta de dividir el FCL (flujo de caja libre) entre el factor de actualización, posteriormente los valores por año actualizado se realizan la sumatoria más el valor residual actualizado genera el valor de la empresa. El valor residual sale de estimar el último saldo del flujo de caja = $\$42M * ((1+0.2\%)/(12,3\%-0.2\%)) = \$347M$. Para la valoración se debe actualizar los flujos de caja libre y el valor residual a monto presente equivalente para estimar el valor de la empresa a cada año.

Tabla 16. Valoración de empresa

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Valor de empresa		13.689	17.672	29.602	244.647
Valor de recursos propios		13.689	17.672	29.602	244.647
Rf		7%	7%	7%	
Prima de mercado		6%	6%	6%	
Beta desapalancada		1	1	1	
Ke		12,3%	12,3%	12,3%	
Factor actualización FCL		1,123	1,261	1,416	1,590
<u>Valoración para el año 2020</u>					
FCL Actualizados		13.689	17.672	29.602	26.360
Valor Residual actualizado					218.287
Valor Residual (347.174)					
Valor de empresa año 2020	305.611				
<u>Valoración para el año 2021</u>					
Ke			12,3%	12,3%	12,3%
Factor actualización FCL			1,1230	1,2611	1,4162
FCL Actualizados			19.846	33.243	29.602
Valor Residual actualizado					245.137
Valor de empresa año 2021		327.829			
<u>Valoración para el año 2022</u>					
Ke				12,3%	12,3%
Factor actualización FCL				1,1230	1,2611
FCL Actualizados				37.332	33.243
Valor Residual actualizado					275.289
Valor de empresa año 2022			345.864		
<u>Valoración para el año 2023</u>					
Ke					12,3%
Factor actualización FCL					1,1230
FCL Actualizados					37.332
Valor Residual actualizado					309.149
Valor de empresa año 2023				346.481	

Fuente: Elaboración propia

El resultado, indica el valor de la empresa y cuál sería su valor de venta si se cumple las proyecciones evaluadas en el escenario optimista.

9.13.1. Indicadores de cumplimiento

El *balance scorecard* revisado anteriormente estaba basado en las proyecciones iniciales en el punto 9.8 de formulación estratégica, ahora se mostrará dos escenarios teniendo en cuenta las actualizaciones presentadas a primer trimestre 2020:

Figura 34. Balance scorecard – Escenario optimista

AÑO 2020							
TOTAL AÑO ACUMULADO - ESCENARIO OPTIMISTA							
Objetivo de desempeño	Indicador	Parámetro Inicial	Estimado Ajustado	Alerta	% Cumplimiento	Peso	Ponderación
Financiero	Comparar Margen Bruto proyectado vs real (%)	46,0%	43,9%		95,4%	8,3%	7,9%
Financiero	Comparar Margen operacional proyectado vs real (%)	10,0%	11,9%		119,4%	8,3%	9,9%
Financiero	Rotación de cuentas por cobrar: Real vs proyectado (# de Veces)	10,00	12,17		121,7%	8,3%	10,1%
Rendimiento Área comercial	Objetivos de ventas proyectado vs real (\$)	37.000.000	15.176.000		41,0%	25,0%	10,3%
Cumplimiento servicio Presentado	Tiempo estimado promedio de entrega vs ejecutado (# de días)	30	39		76,9%	25,0%	19,2%
Satisfacción del cliente	Entrevistas y encuestas de percepción del servicio prestado a los clientes (%)	100,0%	95,0%		95,0%	25,0%	23,8%
Desempeño Total						100%	81,3%

Fuente: Elaboración propia.

El escenario optimista sigue logrando un cumplimiento por encima del 100% para dos indicadores de los objetivos financieros del margen operacional y la rotación de cartera, puesto que al reducir los costos y a la vez los gastos operacionales se mantiene un margen favorable y la cartera continua sana al tener clientes de una buena solvencia a pesar de la situación actual.

Para el escenario negativo, mantenemos el tema de los clientes al no tener una diversificación el cual fue un objetivo inicial que se replanteó por la contracción que hubo lugar durante el año en curso, para los márgenes financieros denota una carga alta operacional que no se pudo suplir al reducir significativamente la venta alrededor de un 20% entre los dos escenarios con una misma carga de gastos genera una alerta roja en este rubro. La apuesta comercial no dio resultado por la misma situación de coyuntura, en el cual el peor escenario muestra prácticamente nula el aumento

de la venta relacionado con esta apuesta, solo con un resultado del 6,4%. De todas maneras, la empresa deberá seguir haciendo esfuerzos.

Figura 35. *Balance scorecard* – Escenario negativo

AÑO 2020							
TOTAL AÑO ACUMULADO - ESCENARIO NEGATIVO							
Objetivo de desempeño	Indicador	Parámetro Inicial	Estimado Ajustado	Alerta	% Cumplimiento	Peso	Ponderación
Financiero	Comparar Margen Bruto proyectado vs real (%)	46,0%	41,3%		89,8%	8,3%	7,5%
Financiero	Comparar Margen operacional proyectado vs real (%)	10,0%	4,3%		43,2%	8,3%	3,6%
Financiero	Rotación de cuentas por cobrar: Real vs proyectado (# de Veces)	10,00	12,17		121,7%	8,3%	10,1%
Rendimiento Área comercial	Objetivos de ventas proyectado vs real (\$)	37.000.000	2.376.000		6,4%	25,0%	1,6%
Cumplimiento servicio Presentado	Tiempo estimado promedio de entrega vs ejecutado (# de días)	30	39		76,9%	25,0%	19,2%
Satisfacción del cliente	Entrevistas y encuestas de percepción del servicio prestado a los clientes (%)	100,0%	95,0%		95,0%	25,0%	23,8%
Desempeño Total						100%	65,8%

Fuente: Elaboración propia.

10. Conclusiones

La metodología soportada con diferentes herramientas aplicadas durante el trabajo permitió diagnosticar el momento actual de la organización para proponer su estrategia empresarial, logrando la reconfiguración del modelo empresarial de la organización Sermodel, por medio de la generación de indicadores de desempeño, la elaboración del mapa estratégico corporativo, identificación del mercado objetivo, la proyección de los resultados financieros. Con dicha metodología el resultado obtenido es aplicable y permite establecer prioridades, lo cual es fundamental al momento de tomar decisiones. Lo anterior será el insumo primordial para que la compañía pueda recuperarse de un año de transición difícil como el 2020 reflejado claramente en un Ke del 12,3% el cual es bastante modesto, pero al superar el año de transición actual y superar los niveles del 2019 el mejor año hasta el momento, seguramente se podrá apostar a un retorno de capital mucho más alto y atractivo para cualquier inversionista, cabe mencionar que un año coyuntural y que el escenario positivo establecido durante el segundo semestre del 2020 es viable para la organización, los cuales seguirán encaminando todos los esfuerzos en la diversificación y posicionamiento.

En línea con el diagnóstico realizado, se encuentra que los esfuerzos de la compañía por solidificar la estructura y los procesos internos son una de sus fortalezas con miras a la continuidad del negocio y en su capacidad de adaptación ante momentos adversos. Todo lo anterior, soportado con una administración coherente y de rápida reacción frente a los retos actuales, lo cual es palpable en análisis que se tuvo de los costos por los servicios en donde pudieron tomar decisiones acordes con las necesidades como el empleo directo del servicio de SARGLAFT el cual pasó a manejarse como consultora logrando reducir el impacto de la seguridad social y mantener el interés por parte de la persona prestadora del servicio.

Los resultados muestran, además, que la apuesta de un portafolio amplio es pertinente para poder llegar a nuevos clientes, pero que limita la inversión en cada línea y por eso, la necesidad de focalizarse seguirá siendo un punto a revisar. Justamente cuando se logró combinar la investigación de mercado, por medio de entrevista a profundidad con los requisitos del cliente principal, se evidenció la necesidad de replantear parte de los servicios ofrecidos para lograr que el cliente quedara a gusto con la negociación, lo cual conllevará a, muy seguramente, mantener un lazo comercial a largo plazo. Precisamente, la importancia de conocer los costos de cada servicio prestado y el alcance del mismo da como resultado conocer alternativas de renegociación.

Por su parte, los indicadores de seguimiento que fueron actualizados y ajustados a las circunstancias y en donde se plantean diferentes escenarios dan a la compañía un margen de maniobra en la contracción de gastos, aspecto tan común de este último tiempo. Si la empresa Sermodel se compara con otras micro-empresas, se notará que la consultoría genera una confianza y estabilidad, situación que no será necesariamente similar para otras compañías con estructuras financieras similares y se logra gracias a una planificación estratégica y financiera.

11. Recomendaciones

Se recomienda hacer un seguimiento periódico a los indicadores de desempeño los cuales arrojarán las alertas necesarias para recomponer el camino o, en su defecto, fortalecer esas alertas verdes. En escenarios tan cambiantes como los vividos en los últimos meses, tener claridad del cumplimiento de las metas será la forma de evaluar la salud organizacional de la compañía en las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y del crecimiento.

Cuando la empresa logre otra vez crecimiento como el conseguido entre el 2018 al 2019, se deberá apostar fuertemente al plan de mercadeo diseñado y recomendado ya que de esa manera se construirá el camino más coherente para posicionarse en un mercado altamente competitivo y en el cual todavía no se ha encontrado una oportunidad fehaciente de océano azul. De todas maneras, el portafolio general y los servicios profesionales de Sermodel son muy apetecidos. Por este motivo, se debe seguir buscando diferenciadores, puesto que solo el tema de costeo, como se fue implementando durante el año, no permitirá salir de ese océano rojo. La innovación, entonces será una apuesta constante.

En concordancia con lo anterior, se deberá continuar afianzando alianzas con proveedores y con los mismos clientes, buscando siempre alternativas que mejoren la calidad del servicio prestado y subir los estándares del valor agregado percibido, generando un paso adelante sobre la competencia.

Definitivamente, se recomienda seguir con las propuestas presentadas en la consultoría, ser coherente con su planeación estratégica, seguir firmemente la búsqueda de generar valor agregado al cliente por medio de la cadena de valor fortalecida para poder contar con los resultados esperados para las partes interesadas.

12. Referencias bibliográficas

Borrero S. (2020). *Clase Estrategia Empresarial*. Comunicación personal.

Caurin. (2017). *La auditoría en la empresa* Recuperado de

<https://www.emprendepyme.net/auditoria>

Corficolombiana (2020). *Liquidez: el secreto para disminuir el costo del capital propio*.

Recuperado de

<https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Liquidez%20El%20Secreto%20para%20Disminuir%20el%20Costo%20del%20Capital%20Propio.pdf/ca253053-8370-fa1b-7d7b-b23d91c88b1b>

Craven, M., Liu, L., Wilson, M. y Mysore, M. (2020). *COVID-19: Implications for Business*.

Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#>

EALDE Business school. (2019). *¿Qué funciones desempeña un profesional de la Gestión de*

Riesgos? Recuperado de <https://www.ealde.es/funciones-gestor-riesgos/>

Estrada, C., Garcia, J., Camacho, S., Dakduk, S., Soto, J. y Andanova, V. (2020). *Construyendo*

empresa después del Covid 19. Universidad de los Andes. Recuperado de https://uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/encuesta-empresas-covid-19_.pdf

Fortuño (2014). *Analizando la industria ¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?* Recuperado de

<https://www.euribor.com.es/bolsa/analizando-la-industria-cuales-son-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Francisco, J., Lopez, L. y Walter de Luna, B. (2001). *Valoración de empresas en la práctica*.

Barcelona, España: McGraw-Hill.

- García, E. (2017). *¿Qué es el compliance?* Recuperado de <http://www.autonomo.es/opinion/item/5403-que-es-el-compliance>
- Kaplan, N. y Norton, D. (2001) *Mapas estratégicos*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2007). A. De Hassan (Trad.). *La estrategia del océano azul*. Bogotá D.C, Colombia: Norma.
- La Unidad de Información y Análisis Financiero. (2013). Glosario. Recuperado de https://www.uiaf.gov.co/uiaf_ninos/glosario#:~:text=Financiaci%C3%B3n%20del%20terrorismo%3A%20es%20el,est%C3%A1n%20implicados%20en%20el%20mismo.&text=GAFI%3A%20es%20un%20organismo%20internacional,y%20la%20Financiaci%C3%B3n%20del%20Terrorismo.
- Ley N° 1581. Diario Oficial del Congreso de la República, Bogotá, Colombia, 16 de octubre de 2012.
- Magretta, J. (2011). *Competitive Advantage the value chain and your P&L*. Boston, Massachusetts: Harvard Business review press.
- Porter, M. (1983). *Notas sobre el análisis estructural de los sectores*. Boston, Massachusetts: Harvard Business review press.
- Puente R. (2020). Clase Gerencia de Mercadeo. Comunicación personal.
- Roncasio. (2019). *Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Circular básica jurídica*. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Basica%20Jur%C3%ADdica%20Mod1%20\(10-08-15\).pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Basica%20Jur%C3%ADdica%20Mod1%20(10-08-15).pdf)

Westreicher. (2020). *Central de riesgo*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/central-de-riesgo.html>

13. Anexos

Anexo 1. Guía entrevista individual

INTRODUCCIÓN:

Buenos días/tarde/noches! primero que todo queremos agradecerle por brindarnos un espacio de su agenda. Este es un proyecto que nos permitirá conocer su percepción de servicio de la empresa Sermodel.

La idea es hablar sobre su experiencia frente al alcance de los servicios brindados, para ello se llevará una conversación en donde se espera que se pueda sentir en la libertad de expresarse, escuchar todas sus opiniones son valiosas para Sermodel.

Queremos pedirle su autorización para grabar lo que hablaremos. La información será tratada de forma interna y no se hará uso público de ella, ni se relacionará con sus nombres.

INVOLUCRAMIENTO

1. Explorar y conocer las diferentes experiencias que ha tenido con este tipo de servicios.

- a. ¿Qué ha sido lo más difícil del manejo de estos servicios?
- b. ¿Cuáles otras dificultades se le han presentado durante el proceso?
- c. ¿Qué beneficios encuentra en la tercerización de los servicios?
- d. ¿Consideras apropiado tener estas tareas tercerizadas? Justifique su respuesta.
- e. ¿La empresa estimaría retomar estas tareas “In House”?

2. Identificar la percepción de la relación costo-beneficio con Sermodel.

- f. ¿Qué significa Sermodel para usted?
- g. En cuanto al trabajo del día a día con el área de soporte de Sermodel, ¿cómo ha sido la experiencia?
- h. ¿Qué ha sido lo más difícil?

- i. ¿Considera que estos servicios lo han apoyado en sus funciones?
- j. ¿Y cuáles son los que más valora?
- k. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con los servicios contratados? ¿Cuál?
- l. ¿Cómo es la comunicación de Sermodel con ustedes? ¿A través de qué canales se presta los servicios?

3. Identificar las oportunidades de mejora y las nuevas iniciativas para mejorar los servicios prestados.

- m. ¿Qué cambiaría o mejoraría de los servicios recibidos?
- n. ¿Usted está pensando en no utilizar más los servicios? ¿Por qué?
- o. ¿Qué ideas o iniciativas propondría para mejorar los servicios?
- p. ¿Conoce más servicios del portafolio de Sermodel?
- q. ¿Cómo debería ser Sermodel para que usted lo recomendará a otros terceros?

Anexo 2. Respuestas de entrevista individual

INVOLUCRAMIENTO

Explorar y conocer las diferentes experiencias que ha tenido con los servicios tercerizados.

- ¿Qué ha sido lo más difícil del manejo de estos servicios tercerizados?

La consolidación de la información.

- ¿Cuáles otras dificultades se le han presentado durante los procesos?

Encontrar el alcance de cada uno de los responsables dentro la empresa que tiene relación con los prestadores de los servicios.

- ¿Qué beneficios encuentra en la tercerización de los servicios?

Que las tareas operativas quedan en el tercero y nuestros funcionarios se pueden enfocar más en las tareas del negocio a nivel macro.

- ¿Consideras apropiado tener tareas tercerizadas? Justifique su respuesta.

Si porque justamente requerimos muchos procesos operativos en donde el alcance de nuestros propios empleados no daría abasto.

- ¿La empresa estimaría retomar estas tareas “In House”?

No, la empresa está en la búsqueda de simplificación de procesos alineados con reducción de gastos a nivel corporativo.

Identificar la percepción de la relación costo-beneficio con Sermodel.

- ¿Qué significa Sermodel para usted?

Una Empresa de servicios.

- En cuanto al trabajo del día a día con el área de soporte de Sermodel, ¿cómo ha sido la experiencia?

Es buena, por la oportunidad de respuesta que ofrecen frente a los tiempos establecidos por cada área.

- ¿Qué ha sido lo más difícil?

Determinar el alcance en la responsabilidad que tiene Sermodel frente a la validación de antecedentes.

- ¿Considera que estos servicios lo han apoyado en sus funciones?

Sí, porque Sermodel realiza la parte operativa y nosotros no tendríamos el tiempo para realizar.

- ¿Y cuáles son los servicios que más valora?

Monitoreo y debida diligencia en SARGLAFT

- ¿Ha tenido alguna mala experiencia con los servicios contratados? ¿Cuál?

No hemos tenido malas experiencias.

- ¿Cómo es la comunicación de Sermodel con ustedes? ¿A través de qué canales se presta los servicios?

En forma remota, casi todo es virtualmente.

Identificar las oportunidades de mejora y las nuevas iniciativas para mejorar los servicios prestados.

- ¿Qué cambiaría o mejoraría de los servicios recibidos?

Distribuiría los servicios por cada responsable de las áreas, ya que me está afectando mi centro de costo. Al estar unificados en mi Ceco afecta mi presupuesto.

- ¿Usted está pensando en no utilizar más los servicios? ¿Por qué?

Sí, porque están afectando el presupuesto del área legal.

- ¿Qué ideas o iniciativas propondría para mejorar los servicios?

Para continuar con el servicio; La solución sería segregando la facturación de acuerdo a cada departamento según lo servicios contratados, y de ser no ser viable. Simplificar los servicios contratados en Compliance. Definitivamente se debe evaluar el costo total del contrato para conseguir un equilibrio en la afectación del presupuesto de legal.

- ¿Conoce más servicios del portafolio de Sermodel?

Si, conocemos Habeas Data y Anticorrupción que corresponden al área legal pero ahora tenemos otras prioridades.

- ¿Cómo debería ser Sermodel para que usted lo recomendará a otros terceros?

No, en líneas generales el servicio es Excelente y lo recomendaría.