

**ANALISIS DE SITUACION ACTUAL  
Y DISEÑO DE ESTRATEGIA  
PARA SACAR DE LA CRISIS A GRUPO SERRA S.A.**

**ALEXANDER MONTAÑA MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**2011**

**ANALISIS DE SITUACION ACTUAL  
Y DISEÑO DE ESTRATEGIA  
PARA SACAR DE LA CRISIS A GRUPO SERRA S.A.**

**ALEXANDER MONTAÑA MUÑOZ**

**ASESOR**

**ALFONSO OSORIO RUSI**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**2011**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	pg 1
CAPITULO 1	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
MARCO DE REFERENCIA	4
Contexto Organizacional	6
CAPITULO 2	10
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	10
METODOLOGIA	10
CAPITULO 3	14
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	14
Análisis Financiero	14
Productos y Servicios	22
Análisis del Sector Industrial	24
Matriz del Perfil Competitivo	30
Factores Críticos de Éxito	31
Propuesta de Valor	32
Cadena de Valor	33
Matriz DOFA	34
DOFA Institucional	40
CAPITULO 4	42
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	42
Misión	42
Visión	42
Valores	42
Política Institucional	43
Mapa Estratégico	43
Iniciativas	45
Indicadores	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXO 1 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	58
ANEXO 2 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	59
ANEXO 3 ANALISIS HORIZAONTAL BALANCE GENERAL	62
ANEXO 4 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	63

# INTRODUCCION

En Colombia, la generación de empresas es un tema en el cual diversos autores difieren en el sentido del grado de dificultad que esto genera. Pero uno de los grandes interrogantes es cómo mantenerla. En economías tan cambiantes como las actuales, se hace necesario estar a la vanguardia de dichos cambios.

Las crisis económicas que se han visto en nuestro país, hacen que la mayoría de mercados se confunda en guerra de precios, sin tener en cuenta el valor de las compañías haciendo perder el rumbo del motivo principal por el cual fueron creadas.

El mercado principal del presente trabajo, la tecnología, es un tema tan cambiante y evolutivo en nuestros días, hace que a diario las organizaciones estén en constante actualización y se preparen para sufrir dichos cambios.

GRUPO SERRA S.A., empresa colombiana con capital nacional, fue creada con el fin de comercializar y prestar servicios en seguridad informática y gestión IT, creando así nuevas líneas de negocio con el objeto de permanecer vigentes en el transcurso de su existencia.

Con este trabajo se pretende descubrir las causas que llevaron a la empresa a encontrarse en la difícil situación actual, tanto operativa como financiera y pasar a diseñar una estrategia tendiente a recuperarla.

Se inicia con el análisis de la situación actual de la empresa, buscando los puntos más importantes del estado de la misma y establecer cuáles son los aspectos más importantes que la tienen en esta situación y mediante este análisis crear una estrategia basados en objetivos e iniciativas mediante la estructura del Balance Score Card, que ayude a sacarla de la crisis en la que se encuentra.

Se pretende crear un ambiente de confianza en los socios para que estos a su vez decidan si se implementan los planes de acción cuyo objetivo es el de rescatar la empresa de la crisis en la que se encuentra en la actualidad.

# CAPITULO 1

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

GRUPO SERRA S.A. está atravesando por una difícil situación económica y financiera. Ha venido perdiendo sus clientes, por la difícil situación económica, se ha prescindido de los empleados, quedando únicamente dos de los socios trabajando en ella.

En la actualidad tiene una serie de deudas con proveedores y una difícil situación operacional. Los negocios y clientes se han ido perdiendo y se está recibiendo una facturación que no permite económicamente salir de la crisis en la que se encuentra.

Ha perdido dinamismo en el negocio, sus dueños no saben qué sucedió después de haber estado creciendo en empleados, clientes, ventas y facturación durante el período comprendido entre los años 2003 y 2007.

La empresa se encuentra en una difícil situación económica, sus deudas han aumentado las cuales están distribuidas entre proveedores y terceros; con los dineros recibidos se trató de cancelar lo referente a costos fijos y nóminas de la empresa, no se han detectado salidas extrañas de dinero ni desfalco, pero tal vez se subestimó el crecimiento, no se cumplió con las metas propuestas; aún se mantiene la credibilidad por parte de algunos de sus clientes, se mantiene un good will alto y un conocimiento interno importante, se mantiene el enfoque como empresa dedicada a comercializar y prestar servicios en seguridad informática y gestión IT, de herramientas reconocidas en el mercado, se mantuvo un esquema de exclusividad por algunos años con productos ofrecidos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las causas que llevaron a Grupo Serra S.A. a encontrarse en la situación actual y determinar la viabilidad de recuperarla, mediante la formulación, direccionamiento y plan estratégico.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Determinar los manejos financieros de la empresa.
- b. Determinar los factores de éxito de la empresa.
- c. Crear una estrategia que re direccione la compañía.
- d. Establecer los criterios de medición

### **MARCO DE REFERENCIA**

En la actualidad las empresas deben buscar la maximización de valor dentro de sus organizaciones. Es por esto que se hace necesario verificar el estado y situación de las empresas en la creación de valor. Oscar León García en su libro Administración Financiera <sup>1</sup>, enseña de una manera sencilla los conceptos básicos de las finanzas empresariales.

En este mismo libro, menciona cómo se crea valor en una organización mediante sus finanzas y qué aspectos se deben tener en cuenta para analizar el estado de las compañías y qué valor tiene una organización mediante sus estados financieros.

---

<sup>1</sup> GARCIA S, Oscar L. Administración financiera. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999

Otros autores como es el caso de Robert Kaplan y David Norton en su libro Execution Premium <sup>2</sup>, mencionan también el valor de las organizaciones, pero este ya de una manera intangible, no monetaria. Y en este, plantean una serie de pasos en los cuales una organización puede mejorar sus procesos y crean valor dentro de sus mercados haciéndolas más competitivas.

Dentro de la dinámica de las estrategias en las empresas actuales, el concepto de posicionamiento, el cómo impactar en la mente del consumidor, crear recuerdo y lograr mantenerse en este estado de recordación, como lo manifiestan obras como El Nuevo Posicionamiento de Al Ries y Jack Trout<sup>3</sup>, en los cuales con mensajes simples en un mundo sobre-comunicado, con tanta cantidad de mensajes, crear, captar la atención del cliente es el objetivo para hacer más sencillas las ventas.

Del mismo modo existen teorías como el pensamiento estratégico, que busca lograr un clima tal que se tengan los objetivos claros, la misión y visión de las organizaciones para alcanzar el éxito.

Se puede lograr un enfoque de los objetivos para lograr con claridad el horizonte al cual se desea llegar, que cree un compromiso dentro de los miembros de las compañías.

GRUPO SERRA S.A., no cuenta con un Departamento de Mercadeo por ser una empresa pequeña. Existen compañías que realizan este tipo de actividades entregándolos en outsourcing para focalizar los esfuerzos comerciales que son de gran importancia, realizando algunas actividades de generación de demanda, o creación de leads tendientes a buscar mercado para la compañía.

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert and NORTON, David. The Execution Premium. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008

<sup>3</sup> RIES, Al and TROUT, JACK, Posicionamiento, Bogotá: McGraw Hill, 1989



Si es posible encontrar las causas y determinar los focos tanto de negocios como de clientes objetivos y rentables, que provean mayor valor para la organización dentro del sector, se pueden ahorrar esfuerzos tanto en la captura de clientes como en la creación de estrategias comerciales los cuales pueden sacar adelante a la compañía de la crisis en la que se encuentra.

Debido a que por otro lado el sector de la tecnología es tan dinámico, es también de vital importancia estar pendientes y tener controlados los cambios que el mercado y las tendencias que la tecnología presenta.

La gerencia de hoy en día, exige que las organizaciones en todo tipo de mercado y más aún como el nacional compuesto en su mayoría por microempresas, tengan un compromiso y fidelización más fuerte de sí mismo, haciendo que éstas perduren y crezcan dentro del mercado.

La evolución y los cambios que se dan en todos los sectores, hacen que dichas organizaciones presten especial atención a sus negocios en sí, redefiniendo estrategias y rumbos para poder así sostener la creciente demanda del mercado laboral que tanto influye en nuestra economía.

## **Contexto Organizacional**

Grupo Serra nace de una necesidad que detectaron los fundadores de la empresa en el mercado, especializados en servicios de valor agregado en seguridad gestión y administración de recursos Tecnológicos internos; este tipo de esquema de servicios de valor agregado al poderlos definir y conceptualizar, ayudarán a abrir nuevas líneas en el mercado. Esquematizándolas y definiéndolas se puede llegar al punto de convertir estas nuevas líneas de servicio en genéricas para así abrir nuevos nichos de mercado y poder convertirse en especialista en la prestación de este tipo de servicios.

De esta forma de pensar es como nace en el Grupo el primer proyecto de servicio denominado temporalmente Gerti, consiste en definir, esquematizar y desarrollar una metodología de gerenciamiento interno hacia las máquinas de los usuarios de administración que permita reducir costos, aumentar productividad, tener control y optimizar los recursos tecnológicos internos de la empresa; y es como se manejará todas las demás líneas de productos buscándole el trasfondo, analizando la oportunidad en el mercado y definiendo nuevas líneas de servicio convirtiéndolas a su vez poco a poco en nuevas líneas de mercado y de producto.

Basados en este esquema global, se definió el segundo proyecto del Grupo Serra, la comercialización de productos antivirus, cambiando el concepto de la venta de cajas, y vender soluciones para llegar a prestar un servicio eficiente y exclusivo en el mercado, pudiendo obtener el objetivo básico y que es el de definir una nueva línea de servicio de valor agregado.

La protección antivirus es algo vital en cualquier empresa que cuente con computadores sin importar su cantidad y características; es un problema generalizado, pero basados en la experiencia adquirida, el solo hecho de comprar un antivirus no da las garantías de tener una protección total. No importa todas las formas, maneras y sistemas que se apliquen en seguridad para proteger los equipos del ataque de virus, nunca se logrará tener el 100% de protección hacia ellos, pero aplicando un software antivirus ligado a un esquema de servicio, capacitación y normas de seguridad, muy seguramente se minimiza el riesgo que implican dichos ataques.

Con tantas falencias de un mercado siempre cambiante, Grupo Serra presenta una propuesta innovadora en el mercado de soluciones, especializada en proveer servicios administrados en seguridad y gestión de recursos tecnológicos, fundamentados sobre las normas y tendencias mundiales y apoyadas en tecnología de punta que garantizan la implementación de soluciones siempre basadas en las mejores prácticas y estándares internacionales tales como ISO 15000, ISO 25000, ISO 27000, CMMI, ITIL entre otras.

Los servicios que esta ofrece son:

*Administración:* Busca maximizar la inversión en tecnología y su plataforma tecnológica; haciendo uso adecuado del software, desarrollando de manera efectiva una justificación de inversión, evaluación el ROI de manera proactiva, análisis de riesgos, elaboración de inventarios, informes de gestión. Este producto ha sido diseñado pensando en brindar solución a todas esas necesidades diarias de una organización.

*Seguridad Informática:* Teniendo una conciencia clara, que los activos más importante que se posee cualquier organización es la información y, por lo tanto, deben existir técnicas que la aseguren. Esta unidad analiza las necesidades de seguridad, diseña la solución más idónea, e implementa la solución propuesta haciendo uso de las mejores prácticas y métodos aprobados a nivel mundial

*Inteligencia de Negocios:* Esta unidad se focaliza en la extracción, análisis y presentación de la información requerida por una organización para evaluar el desempeño y proyecta un curso de acción, basados en el entendimiento problemáticas de información; en la cual se proponen alternativas para el desarrollo exitoso de negocios.

Planteamiento estratégico actual.

*Visión:* Ser reconocidos en el mercado nacional como empresa líder en el apoyo de la gestión empresarial, prestando servicios en las áreas de administración de recursos IT, seguridad y toma de decisiones.

*Misión:* Grupo Serra S.A., como prestadora y proveedora de servicios administrados en seguridad y gestión en el área de IT, brindará un adecuado y satisfactorio servicio basado en un alto estándar de calidad apoyando las estrategias y necesidades de nuestros clientes, soportándonos en las diferentes certificaciones otorgadas por nuestros socios de negocios y la continua capacitación de nuestro equipo humano.

## Principios y Valores:

- **Honestidad:** Es fundamental porque el equipo humano que pertenece a Grupo Serra su base es la verdad y la autenticidad, la cual genera confianza al interior y exterior de la empresa.
- **Respeto:** Es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier actividad donde se esté trabajando, es aceptar y comprender tal y como son los demás en su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, ya sean clientes ó compañeros de trabajo.
- **Responsabilidad:** Al igual que las dos anteriores, es de relevancia porque se considera que es cumplir con un deber ó labor encargada. Es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido pues implica un esfuerzo para la empresa.
- **Puntualidad:** Es un valor el cual implica disciplina para estar a tiempo para cumplir con los compromisos adquiridos como: cita con nuestros clientes, reuniones de trabajo, informes pendientes por entregar, lo cual fortalece la responsabilidad y la confianza.

La compañía como se ha mencionado, no pasa por un buen momento. Este trabajo, pretende determinar las causas que la llevaron a encontrarse en la situación actual, analizar el estado la empresa y darle una nueva dirección para sacarla de la crisis en la que se encuentra.

## **CAPITULO 2**

### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

Ahora se definirá el conjunto de decisiones y criterios con los cuales habrá una orientación hacia el logro de los objetivos planteados. Este pretende anticiparse a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas como de su realidad interna.

La estrategia a plantear, debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Para todo desarrollo se debe definir qué parámetros son importantes para la elaboración de cada estrategia. En el presente capítulo se describirá el procedimiento a llevar a cabo, para definirla, los pasos a seguir un una breve descripción de cada proceso para luego profundizar en cada uno a medida que se desarrollen.

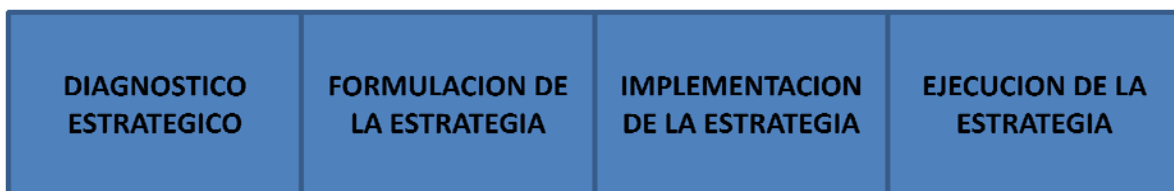
### **METODOLOGIA**

Se hace necesario poder entender y realizar un estudio de la situación actual de la empresa, en qué estado se encuentra y poder sacarla de la crisis en la que se encuentra.

Del mismo modo, sus socios no han podido establecer de qué manera o por qué la empresa se encuentra en ésta situación, así es que se realizará un análisis de la misma, llevándola a la elaboración de un nuevo planteamiento de mercados en los cuales se desenvuelve. No es muy claro, si estaban bien enfocados frente a las estrategias planteadas para crecer en el mercado. Tampoco se conocen las causas que llevaron a esta situación y saber qué esfuerzos son validos y cuáles no.

Para ello el plan de acción descrito en el GRAFICO 1, muestra el diseño de la estrategia y los planes que sean requeridos.

### GRAFICO 1 PLAN DE ACCION



El diagnóstico, pretende determinar la situación actual de Grupo Serra, identificando aspectos importantes dentro y fuera de la organización que conlleve a conocerla y que mediante un análisis, DOFA, se pueda establecer los aspectos relevantes en los que actúa. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- 1) Para todo lo relacionado con el ambiente externo, hay que tener en cuenta la industria. conocida como el conjunto de empresas que trabajan desarrollando actividades similares a sus clientes. Esto es dividido por el conjunto de productos y servicios ofrecidos por estas organizaciones en el mercado y cada empresa forma parte de una de estas en las cuales compite con sus semejantes.

Esto conlleva definir su capacidad para colocarse en dicha industria para innovar y mejorar sus servicios.

- 2) Por otro lado para realizar un análisis al interior de la organización, está determinado por su propuesta de valor; según Antonio Francés la propuesta de valor se define como *“El valor de un producto para un comprador determinado, se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él, de acuerdo con la utilidad que le reporta”*.

La formulación de la estrategia es basada en el concepto de valor agregado corporativo, que define las relaciones horizontales y verticales, que buscan sinergias

entre las unidades de negocios así como la estrategia competitiva. Michael Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades misionales (procesos misionales) en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

La diferencia puede brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores. La diferenciación surge de las actividades primarias o misionales que se elijan y de cómo se lleven a cabo, definida por el planteamiento siguiente:

Objetivos Estratégicos: Fundamentales para alcanzar la Visión y la Misión

Definición y Conceptualización de los objetivos

Mapa Estratégico Institucional

Definición de perspectivas

Arquitectura del mapa estratégico

Implementación de la estrategia: describe los planes de corto plazo, tanto tácticos como operativos, para guiar en la toma de decisiones y sirve como base para la elaboración de programas de trabajo al interior de la organización en las unidades. Esta conlleva los siguientes lineamientos:

- Indicadores Estratégicos por Objetivos
- Metas (a corto y mediano plazo) de cada indicador
- Planteamiento de Iniciativas Estratégicas

Ejecución de la estrategia: permite simular el futuro sobre el papel, mejorar el desempeño de la gerencia, ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa la organización, ofrece un canal de

comunicación para las decisiones de la gerencia y ayuda a enfocar actividades de la empresa en el logro de los principales objetivos.

El planteamiento descrito pretende dar una estructura metodológica que determine el estado actual de la compañía, establezca el nuevo rumbo y plantee un diseño de una estrategia, la cual saque la empresa de la situación en la que se encuentra. La implementación y puesta en marcha de la misma, será a cargo y decisión de los socios, lo cual no hace parte de este trabajo. Para esto haría falta, cuantificar el costo que esto requiere y el tiempo que se requiere para obtener los resultados esperados.



## CAPITULO 3

### DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

#### Análisis Financiero de la Empresa

##### *Actividad de la empresa*

Como se puede apreciar en el ANEXO 1 ANALISIS VERTICAL del balance general, sus activos durante los años analizados en los estados financieros, son basados más que todo en cuentas por cobrar a clientes, 46,54% para el 2005, 64,04% para el 2006, 60.94% para el 2007 y 61,94% para el 2008 estos resultados debido a que la actividad de la empresa es comercialización.

En cuanto a inventarios, ya que es software o soluciones bajo pedido, correspondientes a un valor muy bajo, como se puede observar, debido a que es producto que se desactualiza muy rápidamente y no es conveniente tener gran cantidad de producto en stock. El resultado óptimo es dejar poco inventario, como se puede observar en los años 2006, 2007 y 2008 que fue cero.

##### Relación Deuda / Patrimonio

La empresa siempre se apalancó financieramente. Sus valores están por encima del 60% en todos los años según puede apreciarse en la Tabla 1. En el transcurso de los cuatro años analizados, se puede observar que este apalancamiento fue subiendo desordenadamente llegando a un valor de deuda o pasivos hasta del 162%, requiriendo alto financiamiento.

En cuanto al comparativo del G&P de estos mismos años en la Tabla 2, las ventas se ve que fueron constantes teniendo el menor valor para el año 2006 que fue tan solo de 1.14 veces. 2.01 veces para 2005, 1.81 para el 2007, con una reducción para el 2008 que fue de 1.42 veces.

Tabla 1

RESUMEN BALANCE GENERAL (millones de pesos)				
	2005	2006	2007	2008
<b>ACTIVOS</b>				
Activo corriente	\$ 181,686	\$ 473,782	\$ 555,836	\$ 252,500
Activo fijo	\$ 58,015	\$ 68,639	\$ 70,645	\$ 99,944
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 239,701</b>	<b>\$ 542,421</b>	<b>\$ 626,481</b>	<b>\$ 352,444</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente	\$ 150,493	\$ 372,515	\$ 472,255	\$ 572,175
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 150,493</b>	<b>\$ 372,515</b>	<b>\$ 472,255</b>	<b>\$ 572,175</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 89,208</b>	<b>\$ 169,905</b>	<b>\$ 154,199</b>	<b>\$ (219,730)</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 239,701</b>	<b>\$ 542,421</b>	<b>\$ 626,481</b>	<b>\$ 352,444</b>
<b>PASIVO</b>	62.78%	68.68%	75.38%	162.34%
<b>PATRIMONIO</b>	37.22%	31.32%	24.61%	-62.34%

Su margen operacional, utilidad operacional sobre las ventas, no ha sido bueno Tabla 2, para estos mismo años; 3.71% del valor de los activos para el 2005, la mejor de todas para el 2006 que fue del 22.03% y volvió a caer a 3.3% para el 2007 y ya para el 2008 que es la peor de todas -10.53%. Esto a excepción del 2006, no le ha permitido atender sus gastos financieros, que apenas tiene con qué pagarlos, márgenes de utilidad neta de -0.36% 2005, la única aceptable que es 16.12% para el año 2006, -0.87% para 2007 y -20.32 para 2008.

Tabla 2

RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS (millones de pesos)				
	2005	2006	2007	2008
VENTAS	\$ 481,357.00	\$ 618,336.50	\$ 1,135,853.00	\$ 501,878.00
- COSTO DE VENTAS	\$ 288,772.00	\$ 260,800.00	\$ 720,480.00	\$ 385,129.00
= UTILIDAD BRUTA	\$ 192,585.00	\$ 357,536.50	\$ 415,373.00	\$ 116,749.00
- GASTOS OPERACIONALES	\$ 174,731.00	\$ 221,306.00	\$ 377,899.00	\$ 169,612.00
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17,854.00	\$ 136,230.50	\$ 37,474.00	\$ (52,863.00)
- INTERESES	\$ 12,290.00	\$ 32,857.00	\$ 39,457.00	\$ 43,024.00
- IMPUESTOS	\$ 7,300.00	\$ 3,667.00	\$ 7,951.00	\$ 6,110.00
= UTILIDAD NETA	\$ (1,736.00)	\$ 99,706.50	\$ (9,934.00)	\$ (101,997.00)

Pese a que sus ventas fueron en aumento en los primeros tres años, esto no ha sido suficiente para mantenerla en una buena posición. Esto es debido a que los años 2005, 2007 y 2008, tuvo unos costos de venta muy elevados exceptuando el 2006 dando en solo este año una utilidad operacional superior.

La Tabla 3, muestra la composición del patrimonio. Como se puede apreciar, el patrimonio siempre ha sido inferior al pasivo agravando el hecho que este es denominado de mala calidad en la mayoría de los años ya que estos son de carácter volátil, no permanentes. El valor correspondiente al capital suscrito y pagado, es el que representa menor valor dentro del patrimonio y adicionándole el hecho que para los años 2005 y 2008, la utilidad del ejercicio es de valor negativo.

Tabla 3

<b>COMPOSICION DEL PATRIMONIO</b>				
<b>(millones de pesos)</b>				
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ (3,643.65)	\$ (715.00)	\$ (715.00)	\$ (715.00)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 44,785.99	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ (11,934.01)	\$ 12,062.30	\$ 72,675.30	\$ (192,161.96)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 98,558.42	\$ 22,238.73	\$ (86,853.32)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 89,208.33</b>	<b>\$ 169,905.72</b>	<b>\$ 154,199.03</b>	<b>\$ (219,730.28)</b>

Dentro de la estructura de financiamiento, al ver la composición de la deuda, esta ha sido al igual que los análisis anteriores, variada al pasar de los años. En los años 2006 y 2007, representaron las obligaciones financieras e impuestos por pagar el 50,35% y 53,56% respectivamente y lo que respecta a los años 2005 y 2008, el 72,46% y 82,12% respectivamente lo que deja ver que estos años mencionados, son los que la empresa mostró pérdidas, siendo el último la mayor pérdida de la misma, estando completamente endeudada por los proveedores y cuentas por pagar. (Ver detalle ANEXO 1).

Para los años 2006 y 2007, la financiación con deuda bancaria, teniendo en cuenta su costo y exigencia, se ve que fue manejada con prudencia. Hubo un crecimiento en el patrimonio, lo que supone que se maneja con prudencia, adicional que hubo incremento en las ventas y por consiguiente en las utilidades. Pero esto no se pudo sostener para el año 2008, año en el cual reflejó un descenso en ventas significativo con respecto al año inmediatamente anterior, adicionando el que sus deudas crecieron de igual manera significativamente.

La Tabla 4, que hace referencia al margen de la utilidad operacional.

Tabla 4

<b>MARGEN</b>				
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
MARGEN OPERACIONAL	3.71%	22.59%	3.30%	-10.53%
MARGEN NETO	-0.36%	16.72%	-0.87%	-20.32%

Las ventas no reportan utilidad neta, para los años 2007 y peor aun para el 2008. Pese a que las ventas crecieron entre los años 2005, 2006 y 2007, no se vio reflejado esto en cuanto al margen operacional debió que por lo menos mantenerse.

#### Análisis Vertical

La composición de los activos en el transcurso de los años es de carácter corriente, la cual no tiene que realizar gran inversión en planta ni equipos, Tabla 5. Mantiene un comportamiento similar en todos sus años, es decir, los deudores que es por el cual la empresa sobrevive, es el de mayor representación dentro de sus activos representados por valores entre el 63.63% para el año 2005 y 84.27% el más alto que corresponde al 2006. Sus inversiones son de carácter básicamente operativo.

Con respecto a la financiación, la empresa ha estado en todos los años en manos de los acreedores, contando con márgenes de 37.22%, 31.32% 24.61% y totalmente absorbida por estos en 2008 que fue del -62.34%. En este momento ya la empresa se

ve envuelta en deudas las cuales no ha podido sostener. Ver Tabla 5. Su inversión ha estado dada en todos los años en su mayoría por los pasivos, más que por el patrimonio. Se aprecia que las cuentas más significativas, corresponden al capital, 67.26%, 35.31% y 38.91% para los años 2005 a 2007 y perdida completamente esta reserva para el 2008 que fue del -27.31%.

Tabla 5

<b>ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
DISPONIBLE	4.17%	1.25%	5.41%	-12.54%
INVERSIONES	4.13%	1.83%	0.00%	0.00%
DEUDORES	63.63%	84.27%	83.31%	84.18%
INVENTARIOS	3.87%	0.00%	0.00%	0.00%
DISPONIBLE	24.20%	12.65%	11.28%	28.36%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	8.84%	36.86%	32.44%	3.40%
PROVEEDORES	63.25%	18.63%	14.73%	52.95%
CUENTAS POR PAGAR	9.21%	23.58%	25.11%	29.17%
IMPUESTOS GRAVEMENES Y TASAS	8.18%	13.49%	21.12%	11.25%
OBLIGACIONES LABORALES	3.44%	0.96%	0.80%	0.58%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	7.08%	6.48%	5.80%	2.64%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>62.78%</b>	<b>68.68%</b>	<b>75.39%</b>	<b>162.34%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	67.26%	35.31%	38.91%	-27.31%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-4.08%	-0.42%	-0.46%	0.33%
RESULTADO DEL EJERCICIO	50.20%	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-13.38%	7.10%	47.13%	87.45%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37.22%</b>	<b>31.32%</b>	<b>24.61%</b>	<b>-62.34%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

El estado de resultados refleja una composición interesante. Tabla 6. Siendo que sus ingresos operacionales se mantuvieron estables, se observa que la composición de gastos y costo de venta tuvo variaciones importantes especialmente para los años 2006 2007 y 2008, que fueron en aumento. Del mismo modo los costos de ventas, en lo que corresponde en su mayoría a la actividad de la empresa fue en aumento, pese a que la

participación de este rubro es algo bajo, el monto como tal es elevado, lo cual se verá más adelante en detalle.

Los cambios en las cuentas entre los periodos mencionados, para el caso del activo, se ve una reducción importante, ya que la variación relativa para el año 2008 fue de -43.74%. Al observar los años anteriores, se aprecia un crecimiento año tras año. Para el caso de la transición del 2005 a 2006, el crecimiento en activos fue importante: 126.29%, la siguiente correspondiente del 2006 al 2007, fue un crecimiento moderado del 15.50%.

Tabla 6

ANALISIS VERTICAL								
ESTADO DE RESULTADOS								
INGRESOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
OPERACIONALES	\$ 481,357,725.00	91.25%	\$ 618,336,498.00	98.47%	\$ 1,135,853,778.00	95.47%	\$ 501,878,251.00	97.11%
NO OPERACIONALES	\$ 42,528,915.00	8.06%	\$ 8,953,449.00	1.43%	\$ 53,865,323.00	4.53%	\$ 14,914,536.00	2.89%
AJUSTES POR INFLACION	\$ 3,602,084.00	0.68%	\$ 664,501.00	0.11%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 527,488,724.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 627,954,448.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 1,189,719,101.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 516,792,787.00</b>	<b>100.00%</b>

GASTOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
OPERACIONALES DE ADMOM	\$ 81,118,882.00	41.83%	\$ 96,441,968.00	35.91%	\$ 146,377,935.00	32.75%	\$ 92,782,879.00	42.46%
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 93,613,390.00	48.27%	\$ 124,865,013.00	46.49%	\$ 231,522,230.00	51.79%	\$ 76,830,928.00	35.16%
NO OPERACIONALES	\$ 19,197,532.00	9.90%	\$ 47,288,854.00	17.61%	\$ 69,099,215.00	15.46%	\$ 48,902,979.00	22.38%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 193,929,804.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 268,595,835.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 446,999,380.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 218,516,786.00</b>	<b>100.00%</b>

COSTO DE VENTAS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
COSTO DE VENTAS	\$ 288,772,933.00	100.00%	\$ 260,800,193.00	100.00%	\$ 720,480,994.00	100.00%	\$ 385,129,321.00	100.00%
COMERCIO AL PORMAYOR	\$ 287,209,033.00	99.46%	\$ 233,690,371.00	89.61%	\$ 610,668,014.00	84.76%	\$ 385,129,321.00	100.00%
ACTIVIDADES EMPRESARIALES	\$ 1,563,900.00	0.54%	\$ 27,109,822.00	10.39%	\$ 109,812,980.00	15.24%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 288,772,933.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 260,800,193.00</b>	<b>90.31%</b>	<b>\$ 720,480,994.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 44,785,987.00</b>		<b>\$ 98,558,420.00</b>		<b>\$ 22,238,727.00</b>		<b>\$ (86,853,320.00)</b>	

Uno de los valores más significativos dentro del activo son las cuentas por cobrar. Esta cuenta es la que determina en realidad el activo. Para el 2008, también disminuyó en un 43.15%, lo que hace pensar que las ventas durante este año no estuvieron acordes a los gastos de la compañía. Por su parte la financiación de la empresa del mismo modo

tuvo una reducción del 43.74%, que corresponde en valor absoluto a 274 millones de pesos.

Al haber una reducción de las ventas de -55.81%, por el lado de la utilidad del ejercicio descendió un 490.55% con una pérdida de 86 millones en el 2008.

Lo anterior se puede observar en la Tabla 7. Para el 2008, la empresa sufrió una fuerte caída en sus ingresos operacionales. Así mismo se redujeron los demás valores del estado, como era de esperarse, pero lo más preocupante es su patrimonio que bajó un 242.5%. Con una variación de -373 millones de pesos con respecto al año 2007.

Tabla 7

ANALISIS HORIZONTAL										
ESTADO DE RESULTADOS										
INGRESOS	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
OPERACIONALES	\$ 481.00	\$ 618.00	\$ 137.00	28.46%	\$ 1,135.00	\$ 517.00	83.70%	\$ 501.00	\$ (634.00)	-55.81%
NO OPERACIONALES	\$ 42.00	\$ 8.00	\$ (34.00)	-78.95%	\$ 53.00	\$ 45.00	501.62%	\$ 14.00	\$ (39.00)	-72.31%
TOTAL INGRESOS	\$ 523.00	\$ 626.00	\$ 103.00	19.05%	\$ 1,188.00	\$ 562.00	89.46%	\$ 515.00	\$ (673.00)	-56.56%
GASTOS	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 81.00	\$ 96.00	\$ 15.00	18.89%	\$ 146.00	\$ 50.00	51.78%	\$ 92.00	\$ (54.00)	-36.61%
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 93.00	\$ 124.00	\$ 31.00	33.38%	\$ 231.00	\$ 107.00	85.42%	\$ 76.00	\$ (155.00)	-66.81%
NO OPERACIONALES	\$ 19.00	\$ 47.00	\$ 28.00	146.33%	\$ 69.00	\$ 22.00	46.12%	\$ 48.00	\$ (21.00)	-29.23%
TOTAL EGRESOS	\$ 193.00	\$ 267.00	\$ 74.00	38.50%	\$ 446.00	\$ 179.00	66.42%	\$ 216.00	\$ (230.00)	-51.11%
COSTO DE VENTAS	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
COSTO DE VENTAS	\$ 288.00	\$ 260.00	\$ (28.00)	-9.69%	\$ 720.00	\$ 460.00	176.26%	\$ 385.00	\$ (335.00)	-46.55%
COMERCIO AL POR MAYOR	\$ 287.00	\$ 233.00	\$ (54.00)	-18.63%	\$ 610.00	\$ 377.00	161.32%	\$ 385.00	\$ (225.00)	-36.93%
ACTIVIDADES EMPRESARIALES	\$ 1.50	\$ 27.00	\$ 25.50	1633.48%	\$ 109.00	\$ 82.00	305.07%	\$ -	\$ (109.00)	-100.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.00	\$ 99.00	\$ 57.00	120.07%	\$ 22.00	\$ (77.00)	-77.44%	\$ (86.00)	\$ (108.00)	-490.55%

Para el caso de los indicadores financieros de la Tabla 8, la razón corriente, la empresa para el 2008, era tan solo \$0.44 para respaldar las obligaciones, contando con los años anteriores con \$1.21 en 2005, \$1.27 en 2006 y \$1.18 para 2007. Esto puede suponer con la disminución de su razón corriente, que la empresa no está en marcha y por

tanto, no habrá nuevas ventas donde obtener efectivo. Lo anterior como se puede observar, la empresa ha disminuido su capacidad de cubrir las obligaciones corrientes disminuyendo el margen para asegurar una previsión.

Con respecto al capital neto de trabajo que estaba en déficit \$319 millones de pesos para el 2008, no tenía con qué financiar sus pasivos corrientes, es decir, debía casi el doble de sus activos corrientes. Debido a que la empresa no mantiene inventarios, la prueba ácida arroja el mismo resultado, o sea depende netamente de las ventas para poder financiar sus pasivos corrientes y estas no son suficientes para manejar la deuda.

Tabla 8

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>				
	2005	2006	2007	2008
<b>LIQUIDEZ</b>				
Razón Corriente	1.21	1.27	1.18	0.44
Capital Neto de Trabajo	\$ 31,193	\$ 101,267	\$ 83,581	\$ (319,675)
<b>RENTABILIDAD</b>				
Rentabilidad Sobre Ventas	-0.361%	16.723%	-0.875%	-20.123%
Rentabilidad de Activos	7.45%	25.93%	5.98%	-15.00%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento	62.78%	68.68%	75.38%	162.34%
VENTAS	\$ 481,357	\$ 622,780	\$ 1,135,853	\$ 506,878
COSTOS Y GASTOS	\$ 193,929	\$ 268,595	\$ 446,999	\$ 218,516
UTILIDAD NETA	\$ (1,736)	\$ 104,150	\$ (9,934)	\$ (101,997)

Actividad de la empresa.

Grupo Serra se dedica a servicios informáticos tales como creación, comercialización, distribución de equipos y programas de computación, así como la prestación de servicios profesionales, técnicos preventivos, correctivos asesorías y consultorías.

Está catalogada como una pequeña empresa, dentro de esta actividad, donde se encuentra gran variedad de soluciones tanto en software como en hardware. Esto es equipos y programas que compiten según las características y privilegios que brindan a las redes de datos dentro de las compañías.



Este mercado en Colombia está estimado en unos 8 millones de dólares, según Asesoftware<sup>4</sup> ya que el tema de seguridad y gestión, se ha convertido en una prioridad de primer orden teniendo en cuenta que la información de un negocio se puede perder por la carencia de la protección adecuada. Esto debido a que las pymes están incrementando con gran fuerza sus inversiones en tecnología, especialmente en seguridad.

Mercados atendidos: La compañía opera en la ciudad de Bogotá.

Clientes o segmentos a atender: Empresas medianas y grandes de carácter privado y oficial, con necesidades en seguridad y gestión de IT.

Necesidades y expectativas a satisfacer: Seguridad de ataque protegiendo la información contra intrusos, virus etc. Seguridad en protección de la información, respaldo, autenticación, gestión, control y auditoría de los recursos informáticos a nivel de inventarios y licencias, uso de los equipos, informes etc. Mesas de de Ayuda y Mesas de Servicio.

## **Productos y servicios**

*Seguridad:* La seguridad informática es una disciplina que se relaciona con diversas técnicas, aplicaciones y dispositivos encargados de asegurar la integridad y privacidad de la información de un sistema informático y sus usuarios. Técnicamente es imposible lograr un sistema informático ciento por ciento seguros, pero buenas medidas de seguridad evitan daños y problemas que pueden ocasionar intrusos.

Existen dos tipos de seguridad con respecto a la naturaleza de la amenaza: Seguridad lógica: aplicaciones para seguridad, herramientas informáticas, etc.

---

<sup>4</sup> [http://www.asesoftware.com/analisis\\_sector\\_software\\_proexport.pdf](http://www.asesoftware.com/analisis_sector_software_proexport.pdf)

1. Intrusos: piratas informáticos pueden acceder remotamente (si está conectado a una red) o físicamente a un sistema para provocar daños.
2. Operadores: los propios operadores de un sistema pueden debilitar y ser amenaza a la seguridad de un sistema no sólo por boicot, también por falta de capacitación o de interés.

Para el caso de Grupo Serra, se desempeña en lo denominado Seguridad lógica: aplicaciones para seguridad, herramientas informáticas, etc.

Se deben controlar las amenazas a los sistemas informáticos: amenazas a la seguridad de un sistema informático o computadora, programas malignos: virus, espías, troyanos, gusanos, phishing, spamming, intrusos, piratas informáticos pueden acceder remotamente (si está conectado a una red) o físicamente a un sistema para provocar daños.

Gestión: La gestión de redes incluye el despliegue, integración y coordinación del hardware, software y los elementos humanos para monitorear, probar, sondear, configurar, analizar, evaluar y controlar los recursos de la red para conseguir los requerimientos de tiempo real, desempeño operacional y calidad de servicio

La gestión está relacionada con el manejo de la información, metodología y procedimientos de la infraestructura IT de la organización en los siguientes aspectos, 1). Inventarios: hardware y software, 2). Auditoría: alarmas, cambios, uso debido de HW, SW, 3) Mesas de ayuda: atención de incidentes, 4). Mesas de servicio: atención de incidentes, problemas y requerimientos.

Lo anterior conlleva a monitorear y gestionar la red en cuanto a la información sobre la disponibilidad actual, histórica y planeada de los sistemas, estado de la red y estadísticas de operación, monitoreo y gestión de fallas, gestión de configuraciones/cambios, gestión del desempeño/contabilidad, gestión de fallas, gestión de seguridad entre otras.

Tecnologías Utilizadas: Software especializado y hardware, procesos basados en ISO 9001, ISO 27000, ISO 27001, ISO 20000, ITIL, PMMI.

## **Análisis del Sector Industrial.**

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

1. **Software libre:** Se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software. De modo más preciso, se refiere a cuatro libertades de los usuarios del software. Se denominaba free software al software libre, este software puede ser manipulado por cualquier usuario y redistribuirlo con dichas modificaciones. De lo anterior se crea el concepto de open source, para distinguir el software libre del gratuito.
2. **Software Gratuito:** Se confunde fácilmente software libre al software gratuito. Este como su nombre lo dice es de libre distribución sin costo, pero no puede ser manipulado.
3. **Piratería:** Este flagelo que ataca todos los procesos de producción en todos los campos tiene su gran connotación en lo relacionado con el software. CINTEL “En Colombia estudios establecen que si el fenómeno se reduce en 10 por ciento se generarían cerca de 1.500 empleos bien remunerados. Contrarrestar la piratería de software en Colombia de 55 por ciento a un 45 por ciento en cuatro años generaría 1.449 nuevos empleos bien remunerados, contribuiría con 452 millones de dólares en actividad económica nueva y 74 millones de dólares en nuevos impuestos”<sup>1</sup>. Continúa. “Entre los resultados se concluye que disminuir la piratería de software crea un "efecto dominó" en toda la economía, generando nuevos ingresos por consumo de servicios y distribución relacionados con las tecnologías de la información (IT)”<sup>5</sup>.

*Diferenciación del producto:* Grupo Serra va a competir ampliando línea en seguridad, con nuevos productos como es el caso de Restauración, Backup y administración de autenticación. Este tipo de mercado es casi exclusivo debido a que los clientes que adquieren una marca específica, difícilmente la cambian, esta es renovada año tras año. Debe haber una actualización casi total de la tecnología utilizada para que del mismo modo, se cambie el sistema de gestión y de seguridad.

Y un nuevo servicio denominado, inteligencia de negocios. Este tipo de servicios no ha sido muy popularizado en nuestro país, por la especialización que requiere.

Desventajas de coste independientes del tamaño: La experiencia del Grupo Serra con gran cantidad de licencias instaladas y acceso a nuevos fabricantes para ampliar el ofrecimiento en marcas en los productos ofrecidos. Con esto se busca tener ventaja frente a nuevos fabricantes, debido a que siendo un canal con la mayor cantidad de distribuidores busque el good will de la empresa para penetrar el mercado nacional, y para nuevos canales en el sentido que les cueste el proceso de certificación y aprendizaje frente a las tecnologías en el país

*El poder de negociación de proveedores:* El mercado se regula por la exclusividad de las marcas obligando a que los canales distribuyan únicamente su marca. La contraparte es que existe una monopolización de marca, debido a que los canales del mismo modo exigen la representación exclusiva. Es por esto que abriendo el mercado de la compañía a poseer certificación de la mayor cantidad de proveedores, estos tendrán que renegociar con el Grupo Serra nuevas políticas de comercialización y distribución de sus productos.

Este depende en gran medida del canal de distribución al cual pertenecen tanto empaquetado como el software de desarrollo a la medida.

---

<sup>5</sup> [http://www.interactic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1907:disminucion-de-](http://www.interactic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1907:disminucion-de-)

*El poder de negociación de compradores:* Se caracteriza en mayor medida, por el músculo financiero en las formas de pago exigidas y mayores valores agregados incluidos en el servicio con el mismo precio. El Grupo Serra, además de proveer los software especializados, ofrece a sus clientes soluciones de personal calificado en las diferentes herramientas, facilitándole a sus clientes el proceso de retoma del software. El proceso de aprendizaje recertificación o actualización en las herramientas de gestión y/o seguridad de en los clientes, se traduce en tiempo muerto de operación de los directores o ingenieros de IT lo cual al proveer mano de obra plenamente capacitada actualizada y certificada, dando la tranquilidad de la correcta operación de estas herramientas.

Productos sustitutos: Para el tema de gestión: se está creando grandes servidores los cuales atienden a todos los usuarios, haciendo que ya cada usuario, no tengo su propio computador, sino una pantalla bruta, en la cual accede a aplicaciones a un servidor principal. De esta manera la inversión en licencias por parte de las empresas se reduce debido a que sería un solo equipo al cual se le instalaría el software requerido.

Los elementos comúnmente denominados appliance, son cajas o hardware con múltiples funciones. En un solo elemento poder tener las virtudes y características de diversa cantidad de gestionadores de red, junto con los antivirus requeridos para la protección de la información

Producto. Seguridad: Garantizar que los recursos informáticos de una compañía estén disponibles para cumplir sus propósitos, es decir, que no estén dañados o alterados por circunstancias o factores externos. Es todo aquello que previene, protege o resguarda la información en las redes de toda empresa. Ataques, restauración, backups y autenticación de usuarios.

Gestión: Helpdesk, Inventarios y auditoria y la instrucción de un nuevo producto como es: Inteligencia de negocios.

Estos son bienes especializados, con un componente tangible y un intangible. La calidad dada por el fabricante y la garantía dada por el canal y fabricante con responsabilidad compartida. Esta

Publicidad: Manejado por el mayorista y el fabricante con anuncios en revistas y publicaciones especializados con destino a los usuarios que son los directores,

operarios y gerentes de IT. Uso de herramientas electrónicas y virtuales (Internet, correo electrónico).

Venta: Venta consultiva realizada por el canal por medio de visita personalizada. Anteriormente vimos que la manera de distribución de este tipo de productos y servicios se realiza básicamente de

Promoción de Venta. Compartida por fabricante mayorista y canal. Realizando eventos y entregando incentivos y material POP a los asistentes.

Precio. Al ser una venta consultiva, no existen dos soluciones iguales. Cada cliente adquiere un servicio diferente lo cual se traduce en diferencia de precios. Regido por la demanda.

Plaza. El método de distribución tiene componente tangible e intangible.

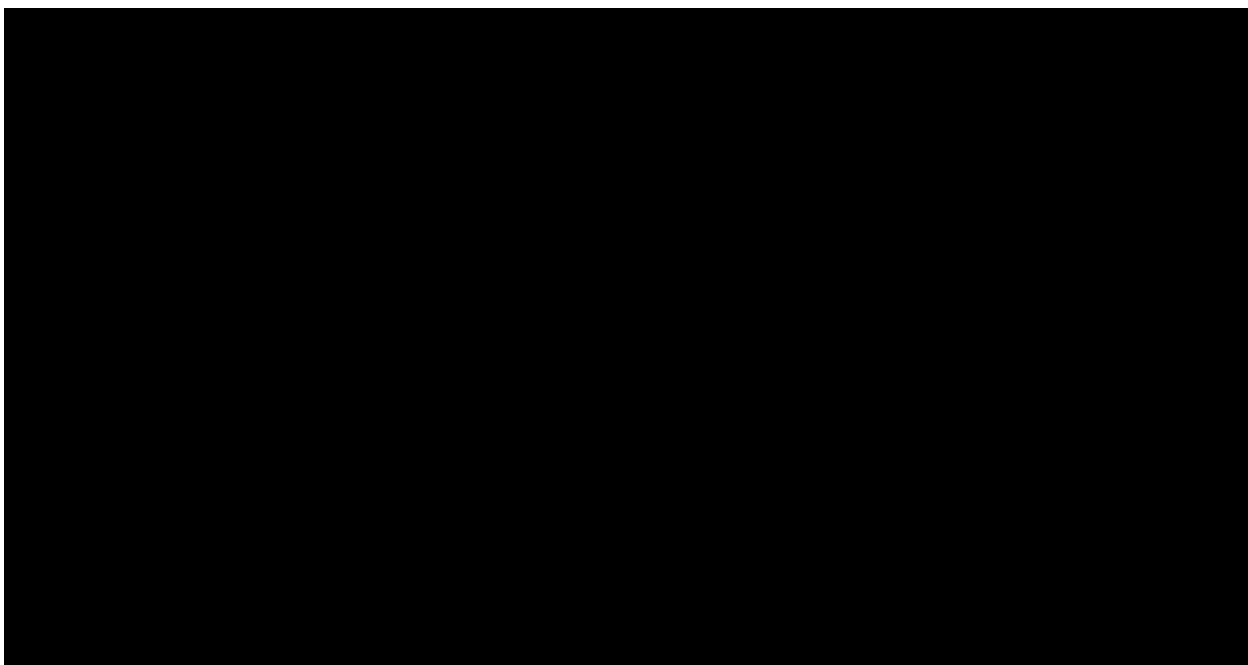
El desarrollo es por medios electrónicos regido por leyes nacionales en la venta de software y el tratamiento es aplicado a autorizaciones por medio de páginas WEB, Entrega de un CD y unos códigos de autorización y licenciamiento.

#### *Análisis de Competencia.*

Dentro del esquema de servicios de Grupo Serra, se presenta a continuación una relación de empresas y productos, junto con las características de cada uno, en las cuales Grupo Serra compete. Es de aclarar que este análisis parte de la base en la cual la empresa ve el mercado. Para un análisis más profundo, se requiere un estudio de mercado que no se puede realizar en este momento por falta de recursos económicos.

En las Tablas 9 y 10, se puede observar un comparativo de características en las que Grupo Serra, desarrolla sus servicios. Contiene una columna denominada *MIX*, en la cual se establece las características de los servicios desarrollados por la empresa. Las demás columnas, relacionan las empresas con las cuales Grupo Serra se encuentra a menudo en los clientes y por último, se realiza un comparativo de cada una de las características del *MIX*, frente a los competidores descritos.

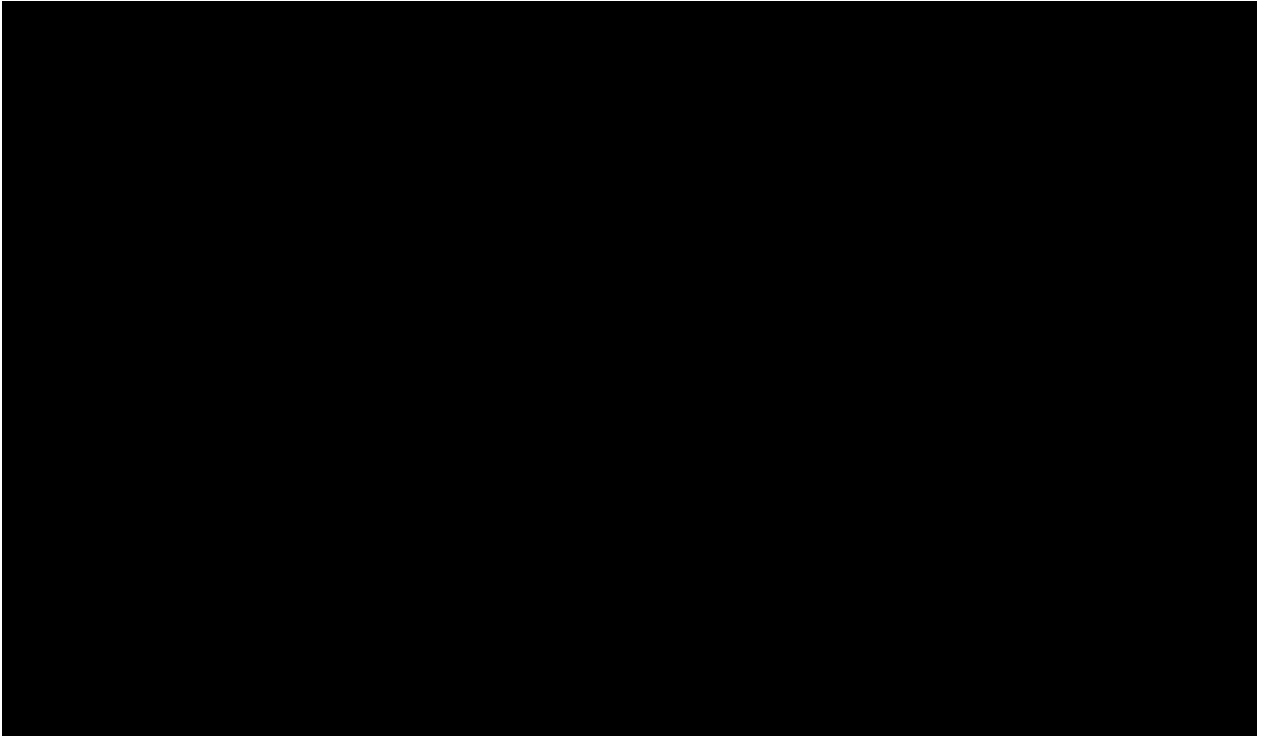
Tabla 9



En la Tabla 9 se observa un comparativo de la competencia frente al tema de seguridad. En esta se presentan siete empresas que dentro de su portafolio ofrecen los mismos productos y servicios de Grupo Serra, para determinar el perfil competitivo. Hay que aclarar que no son los únicos productos ofrecidos en cuanto a seguridad se refiere.

Como se puede observar, Grupo Serra, tiene fortaleza en producto, debido a que en soluciones, ofrece la mayor cantidad de marcas autorizadas a distribuir, junto con PACA.COM. En la misma tabla, existen dos debilidades como son lo relacionado a promoción y personal. Del mismo modo según la tabla, tiene los procesos certificados de las marcas comercializadas. A primera vista se podría decir que cuenta con el conocimiento idóneo para el desarrollo de estas marcas, pero como lo mencionamos anteriormente, el personal salió de la compañía y el conocimiento se queda con las personas. Cuenta con la experiencia pero no con personal para desarrollar dichas soluciones.

Tabla 10



Gestión. Similar a seguridad, la Tabla 10 muestra los servicios de gestión, son comparados con algunos competidores. Queremos mostrar con esto, quienes son los rivales directos de Grupo Serra, frente a las marcas ofrecidas y que características tiene en particular cada uno de estos competidores.

Para el tema de gestión, se observa que los competidores cambian, debido a que son mercados diferentes. Grupo Serra distribuyendo dos tipos diferentes de productos y servicios, puede tener mayor ventaja competitiva en el mercado, volviendo estos servicios en complementarios y fidelizar al cliente en el sentido que tendría un solo proveedor que supla sus necesidades y no varios a los cuales deba acudir en caso de algún requerimiento.

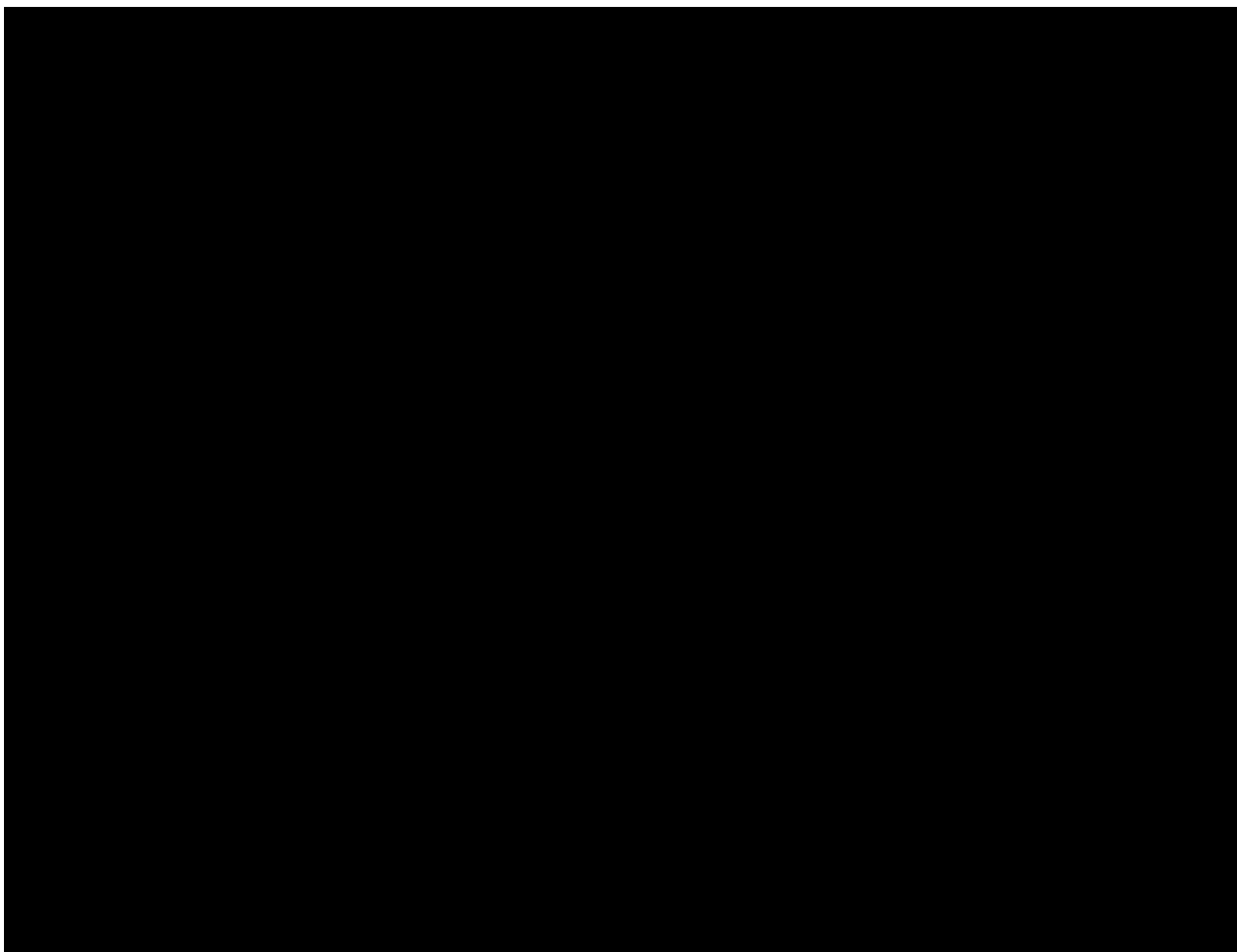


## Matriz de Perfil Competitivo

El cálculo del perfil competitivo, se realiza mediante la Tabla 11. Para el caso de la columna determinada, como MIX, se asigna un valor porcentual a cada uno.

Adicionalmente se califica cada característica de cada competidor, siendo 1 el menor valor y 5 el de mayor valor. La calificación ponderada es al producto de él valor ponderado y la calificación de la característica.

Tabla 11



La calificación de cada característica, se realizó frente al comparativo de las mismas frente a sus competidores. Observando detalladamente en ambos casos los procesos

certificados se observa que Grupo Serra los tienen frente a cada marca y posee la mayor cantidad de marcas en distribución. La baja calificación es dada debido a que el personal al cual la empresa certificó, se fue de la compañía y con esto se llevaron el conocimiento.

### **Factores Críticos de Éxito.**

Se basan en la experiencia propia de las personas de las organizaciones dentro de la industria en la que se desempeña. Esto crea determinadas capacidades claves de gran importancia las cuales al ser desarrolladas de manera primordial hacen que las organizaciones se especialicen y se desempeñen de manera exitosa dentro de la industria en la que se desenvuelven. En sí son las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos.

Para el caso de Grupo Serra, se determinaron los elementos descritos en la Tabla 12, claves para generar dinamismo y que hacen que esta empresa sea exitosa.

Para esto, cada factor según la empresa ve como puntos clave para poder desarrollar su actividad. Se basa en cuatro factores a los cuales se le da un valor porcentual a cada uno.

Tabla 12

<b>ELEMENTOS CRITICOS</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO %</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Herramientas de Gestión y Seguridad	20%	4	0.8
2	Conocimiento de Metodologías	30%	2	0.6
3	Desarrollo de soluciones a la medida	10%	4	0.4
4	Personal calificado en desarrollo	40%	2	0.8
		<b>100%</b>		<b>2.6</b>

Según el análisis realizado anteriormente con la Tabla 11, al ponderar cada uno de estos factores, este determina el valor de importancia frente a las actividades a desarrollar. Para Grupo Serra, su calificación total es de 2.6. Tan solo un 52% debido más que todo a la falta de personal operativo para poder desarrollar su actividad. Como se pudo observar en las tablas 9 y 10, posee gran número de productos para distribuir dando gran variedad de soluciones a sus clientes.

### **Propuesta de Valor**

Para poder definir y entender este concepto, lo podemos asociar con una subasta, en las cuales los posibles compradores ofrecen un valor cada vez más alto de acuerdo a los atributos que le encuentran a determinado producto. Es así como un comprador puede percibir una utilidad reportada versus la cantidad y calidad que estaría dispuesto a pagar por dicho producto o servicio.

Es de esta manera que se le da una calificación a cada una de las ventajas competitivas ofrecidas, manteniendo el mismo criterio de calificación de 1 a 5, Tabla 13, haciendo esta perceptible y valorable frente a los beneficios que un cliente recibiría frente a lo recibido.

Tabla 13

<b>OFERTA O PROPUESTA DE VALOR</b>	
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>
Solución a la Medida	5
Respaldo de Fabricantes	3
Conocimiento y experiencia de la tecnología, mercado y herramientas	5
Servicio exclusivo en consultoría de gestion IT	3

La tabla describe las características en las que Grupo Serra determina su valor con sus clientes. Para lo relacionado con soluciones a la medida y conocimiento y experiencia que son los de más alto valor, son los elementos que hacen que una solución ofrecida a un cliente, sea la más apropiada a sus necesidades. Para el caso de respaldo de fabricantes, es la participación que tienen los mismos frente al cliente. La exclusividad en la actualidad no se da con frecuencia, por las características mismas del mercado. Para un detalle más amplio de la percepción que tienen los clientes frente a las características descritas en la Tabla 13, es necesario realizar un estudio de mercado más profundo.

Hoy día los directores de IT, quieren ver reflejada su inversión en términos de respaldo, debido a que las inversiones realizadas en estos campos no son de fácil manipulación y no están sujetas a cambio repentino o inmediato de soluciones.

Ahora bien, este acompañamiento, y seguimiento de acuerdo con la tabla anterior, tiene ciertas características propias del servicio. Dentro de la experiencia que ha tenido en el transcurso de su existencia el Grupo Serra, se han detectado ciertas tendencias en los clientes, las cuales se han trabajado y son de gran importancia dentro de las soluciones planteadas. Crean calidad de servicio y muestran ciertos atributos atractivos al ofrecer un servicio.

### **Cadena de Valor.**

El término cadena de valor es una serie de procedimientos asociados al servicio ofrecido. Ya que este tipo de productos en su mayoría intangibles, se debe expresar en términos de secuencia que hagan lógica la mecánica de operación del servicio ofrecido.

Es en términos prácticos, un modelo sistemático de actividades que permiten representar las actividades ofrecidas.

Para el servicio ofrecido por Grupo Serra, se determina en la Tabla 14. Esta serie de pasos, permiten llevar al cliente a la solución del servicio requerido, ahorrando

esfuerzos tanto para la empresa como para el mismo cliente en la búsqueda de la solución de sus necesidades. Los productos y servicios a la medida, se basan en que no hay dos soluciones similares.

En el campo de IT, no existiendo dos empresas similares en cuanto a productos, servicios, procesos, hasta número de empleados así pertenezcan al mismo mercado vertical, se hace necesario diseñar soluciones acordes a las actividades propias de cada empresa, debido a que sus objetivos estratégicos y visión de negocios difieren de una a otra.

Tabla 14

PROCESOS MISIONALES		
PREVENTA	DESARROLLO	POSTVENTA
Mercadeo	Diseño	Soporte
Generación de Demanda	Instalación	Consultoría
Prospección	Implementación	Transferencia de Conocimiento
Análisis de Necesidades	Parametrización	
Piloto	Gestion Documental	
Venta		

La operación de Grupo Serra se basa en tres procesos fundamentales. Preventa, que es todo aquello que genera oportunidades de negocio, Desarrollo, la cual es la implementación en sí, y Postventa, que es el mantenimiento como tal de tanto las cuentas como el generador de recompra. Este tipo de productos y servicios, se fundamentan en la actualización, y renovación, los cuales deben de generar una confianza tal y fidelidad de clientes que solo se logra con el acompañamiento permanente del cliente.

### Matriz DOFA

Para tener una visión clara de la empresa en sí, se determino una matriz DOFA, por cada perspectiva.

Se desarrolla a continuación una matriz para cada perspectiva, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento, que según el Balance scorecard diseñado por Kaplan y Norton<sup>2</sup>, son las que se deben considerar en todos los indicadores de gestión empresarial.

A cada característica se pondera con el nivel de impacto que tiene en la empresa. Alto, Medio y Bajo impacto.

Perspectiva financiera.

Esta perspectiva, describe los resultados tangibles (dinero), del desempeño de una organización y de su estrategia en sí. Según la Tabla 15, Grupo Serra cuenta con una cantidad de debilidades las cuales hacen difícil su operación en términos financieros. Primero que todo, la empresa no cuenta con estados financieros actualizados ya que sus últimos estados financieros fueron los correspondientes al 2008. El desarrollo de la estrategia debe enfocarse muy cuidadosamente en este aspecto para contar con el suficiente respaldo económico para continuar operando.

Tabla 15

<b>FINANCIERA</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIF</b>
Servicios con una excelente rentabilidad.	M	Competencia con gran capacidad económica.	B
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIF</b>
		Liquidez	A
		Capacidad de endeudamiento	A
		Solvencia económica	A
		Disponibilidad de Capital.	A
		Flujo de caja negativo.	A
		Alto endeudamiento	A

<sup>2</sup> KAPLAN Robert S. NORTON David P. The Execution Premium, Barcelona, Deusto, 2008

## Perspectiva de Clientes

La perspectiva de cliente, describe la manera en la cual se tiene relación con los clientes. Esta se basa en una serie de indicadores que determinan el grado de fidelización de los clientes en la compañía.

El sector de las tecnologías de información está compuesto por diversas ramas de actividad que comprende Industria, comercio y servicios relacionados, como la fabricación, distribución, instalación y soporte de hardware; los proveedores de acceso a Internet, el desarrollo y la comercialización de software (ver Tabla 16).

Tabla 16

<b>CLIENTES</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIF</b>
Política de seguridad exigida por el gobierno al sector financiero y oficial Circular 052, 054	A	Carga impositiva del software.	B
Marcas bien posicionadas y con gran reconocimiento y liderazgo en el mercado.	M	Renovación de licencias canceladas por ley de garantías.	A
Apoyo logístico y soporte por parte de los fabricantes y mayoristas	M	Productos con renovación anual	B
		Monopolio en la venta de ciertas marcas por parte de mayoristas.	A
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIF</b>
Excelente conocimiento y experiencia del sector.	M	Baja capacidad de atención a los clientes	M
Portafolio de productos y servicios amplio y variado.	B	Baja capacidad comercial para penetrar mercado	M

Para lo anterior, existen dos rutas principales para que lleguen a los clientes. Venta y distribución directa. Los productos se entregan en formato físico o en formato electrónico a través del Internet donde el código del programa, los instaladores, los manuales y el resto de la documentación se envían en formato digital al cliente y venta y distribución indirecta, implica una o más terceras partes en la cadena para llegar al usuario final.

Estos pueden ofrecer una amplitud de mercado y una presencia en las ventas al detal que no pueden conseguir o no están interesados en adquirir. Dentro del canal de venta indirecta intervienen distintos participantes: Los OEM (fabricantes de equipos originales), autorizados para reproducir o combinar software en sus productos de hardware. Los distribuidores, autorizados para comprar, almacenar y vender paquetes de software y proporcionar licencias a los usuarios finales.

### Perspectiva de procesos

Tabla 17

<b>PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIF</b>
Variedad en modelos de planeación, diseño y estructura organizacional.	B		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIF</b>
Capacidad y metodología en búsqueda de información	B	Optimización y efectividad operacional.	A
Implementación de Procesos, diseño y estructura organizacional basados en SGC.	B	Trabajo en equipo	A
Flexibilidad en cambio de procesos	B	Mala evaluación, seguimiento y control de los procesos	B

Esta perspectiva, identifica los pasos y la secuencia los cuales la empresa debe ejecutar como parte integral de su desempeño. Como ya se había mencionado, la gran fortaleza en este sector es el conocimiento, experiencia y metodologías para su implementación. Se detecta gran diferenciación en la manera de prestar los servicios.

Una buena planeación asegura un servicio óptimo con los más altos niveles de calidad, tiempo de respuesta y puesta en marcha de las soluciones distribuyendo de una manera efectiva los recursos de la organización. Este es el éxito en este tipo de soluciones (Tabla 17). Las redes y los servicios informáticos de los clientes, deben operar la mayor cantidad de tiempo y contar con el máximo de disponibilidad y dando tiempos de respuesta oportunos, se logra maximizar la efectividad de la operación.



## Perspectiva de Formación y Aprendizaje

Por último, la perspectiva de formación y aprendizaje, describe el capital humano y los recursos físicos con los que la organización cuenta para desarrollar su creación de valor. Estos se especifican en todo lo relacionado con capacitación, infraestructura, información y capital organizacional entre otros.

Tabla 18

<b>FORMACION Y APRENDIZAJE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIF</b>
Buena oferta en capacitación pagada y gratuita	A	Mejores incentivos y condiciones laborales.	A
Mayor exigencia en personal capacitado	A	Estructura organizacional consolidada de otros canales	A
Variedad y gran oferta de Hardware y software	B		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIF</b>
Experiencia Adquirida.	A	Insuficiencia de personal	A
		Certificaciones y acreditaciones de nuestro personal genéricas y propias de los diferentes fabricantes.	M
Implementación de sistemas de información y tecnología propios	M		
Amplia variedad de paquetes de software	B		

Para el Grupo Serra uno de sus mayores problemas como se observa en la Tabla 18, es el talento humano. Siendo esta una empresa de servicios especializados, el poder contar con personal idóneo, experto y calificado en el medio, hace que cobre valor su operación.

Este tipo de negocios, se basa en el conocimiento de sus empleados y en la experiencia propia de cada uno de sus elementos. Al no haber empleados, la el conocimiento se va con ellos, quedando la empresa en una situación difícil para subsistir.

En el momento quedan dos empleados que son socios de la misma, tratando de ofrecer los servicios y productos mencionados y son ellos mismos los desarrolladores de la solución.

Según Andicom<sup>6</sup>, que es un congreso anual de TIC, menciona en su edición de 2010, que en lo que a sueldos se refiere, los mejor remunerados son los correspondientes al sector software y tecnología, según un estudio realizado por esta agremiación.

Es por esto que del mismo modo se presta gran importancia a lo relacionado con capacitación y gestión humana generando empoderamiento de los empleados.

El mundo de TI, evoluciona con gran rapidez. Es por esto que se ofrece cada vez más variedad de soluciones con gran variedad de características acordes a las necesidades de cada cliente (ver Tabla 18). Es por esto que su infraestructura y tecnología debe ir acorde a los avances desarrollados por el sector.

Debe contar con muy buenas herramientas para el desarrollo de sus servicios y contar con los más altos estándares de calidad y disponibilidad de sus recursos físicos. En la actualidad se habla del grado y nivel de operación de los sistemas de información y hace referencia al menor tiempo de caída de estos elementos.

Debido a que es software, y es básicamente un servicio, este no requiere de gran infraestructura para operar. La mayoría de estos licenciamientos se bajan por Internet en los cuales se proporciona una clave. Otros se entregan de un CD, y se indica la manera de realizar la instalación o se procede a instalarla.

---

<sup>6</sup> [http://www.interactic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1254&Itemid=40](http://www.interactic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1254&Itemid=40)

## DOFA Institucional

Cada perspectiva al arrojar su resultado particular, se agrupa en Amenazas, Debilidades, Oportunidades y amenazas haciendo un resumen, para ser analizado conjuntamente y poder estructurar el planteamiento estratégico determinando los factores tanto internos como externos que afectan o facilitan el diagnóstico de Grupo Serra (Tabla 19).

Tabla 19

<b>DOFA INSTITUCIONAL</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIF</b>
Buena oferta en capacitación pagada y gratuita	A	Mejores incentivos y condiciones laborales.	A
Mayor exigencia en personal capacitado	A	Carga impositiva del software.	B
Variedad y gran oferta de Hardware y software	B	Renovación de licencias canceladas por ley de garantías.	A
Variedad en modelos de planeación, diseño y estructura organizacional.	B	Productos con renovación anual	B
Politica de seguridad exigida por el gobierno al sector financiero y oficial Circular 052, 054	A	Monopolio en la venta de ciertas marcas por parte de mayoristas.	A
Marcas bien posicionadas y con gran reconocimiento y liderazgo en el mercado.	M	Competencia con gran capacidad económica.	B
Apoyo logístico y soporte por parte de los fabricantes y mayoristas	M		
Servicios con una excelente rentabilidad.	M		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIF</b>
Experiencia Adquirida.	A	Insuficiencia de personal	A
Implementación de sistemas de información y tecnología propios	M	Certificaciones y acreditaciones de nuestro personal genéricas y propias de los diferentes fabricantes.	M
Amplia variedad de paquetes de software	B	Infraestructura empresarial no adecuada a la operación de la empresa	B
Capacidad y metodología en búsqueda de información	B	Falta de recursos tecnologicos en Hardware	B
Implementación de Procesos, diseño y estructura organizacional basados en SGC.	B	Optimización y efectividad operacional.	A
Flexibilidad en cambio de procesos	B	Trabajo en equipo	A
Excelente conocimiento y experiencia del sector.	M	Mala evaluación, seguimiento y control de los procesos	B
Portafolio de productos y servicios amplio y variado.	B	Baja capacidad de atención a los clientes	M
		Baja capacidad comercial para penetrar mercado	M
		Liquidez	A
		Capacidad de endeudamiento	A
		Solvencia económica	A
		Disponibilidad de Capital.	A
		Flujo de caja negativo.	A
		Alto endeudamiento	A
		Perdida de imagen en el mercado	A

La siguiente es la unificación del FODA de Grupo Serra, que permite dar una mirada a los principales aspectos a tener en cuenta para la creación de la estrategia. Se puede apreciar la gran cantidad de elementos son de carácter prioritario, debido a que su calificación en varios puntos es de prioridad alta.

Determina del mismo modo los retos a los que se enfrenta Grupo Serra para su gran objetivo que es salir de la difícil situación en la que se encuentra. Estos nos ayudan como veremos en el siguiente capítulo para establecer las estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas, según el cruce de cada parámetro FODA.

## CAPITULO 4

### **DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACION ESTRATEGICA.**

Se plantea el nuevo rumbo de la compañía, mediante la definición de una nueva misión, visión y valores organizacionales. Estos mediante la implementación de la estrategia darán a Grupo Serra una nueva orientación organizacional.

#### **Misión**

Somos aliado estratégico de nuestros clientes mediante la prestación y suministro de productos y servicios en gestión y seguridad de tecnologías de información y comunicaciones que apoyen la toma de decisiones de nuestros clientes.

#### **Visión**

Para el 2015, estar posicionado como uno de los 5 canales con mayor representación de servicios administrados en seguridad y gestión en el área de Tecnología de Información y comunicación.

#### **Valores**

- **Honestidad:** Es fundamental porque el equipo humano que pertenece a Grupo Serra su base es la verdad y la autenticidad, la cual genera confianza al interior y exterior de la empresa.
- **Respeto:** Es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier actividad donde se esté trabajando, es aceptar y comprender tal y como son los demás en su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra. Ya sean clientes ó compañeros de trabajo.

- Responsabilidad: Al igual que las dos anteriores, es de relevancia porque se considera que es cumplir con un deber ó labor encargada. Es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido pues implica un esfuerzo para la empresa.
- Puntualidad: es un valor el cual implica disciplina para estar a tiempo y cumplir con los compromisos adquiridos como: cita con nuestros clientes, reuniones de trabajo, informes pendientes por entregar, lo cual fortalece la responsabilidad y la confianza.

Los valores organizacionales no fueron modificados ya que estos establecen los criterios para el buen desempeño de la organización. Con estos se pretende dar una imagen y una personalidad propia de la compañía.

### **Política Institucional**

Buscamos concientizar a nuestros clientes del uso responsable de la Tecnología de Información, suministrando productos y servicios a la vanguardia, con responsabilidad social.

### **Mapa Estratégico.**

Para la elaboración del mapa estratégico, Kaplan y Norton<sup>2</sup>, mencionan que estos parten del conocimiento de la empresa y de la industria o sector al que pertenecen, a esto le llaman Estrategia Genérica y Temas Estratégicos. El incrementar el valor al cliente, la mejora en la estructura de costos y mejora en la utilización de activos, a esta se le denomina Perspectiva de Accionistas, establecer los objetivos estratégicos con base a las brechas detectadas ya que la propuesta de valor constituye la base central de la estrategia, La perspectiva de procesos, que es la relacionada con lo denominado cadena de valor de la organización, la cual constituye en el diferencial que ofrece una organización en comparación a otra y es en sí que se le ofrece al cliente que la hace valer frente a las demás y por último, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento,

relacionada; esta última con el aspecto humano de la organización; los empleados, la tecnología y los activos intangibles, hacen parte también de esta perspectiva.

En resumen, el mapa, pretende enmarcar una serie de objetivos estratégicos que permita subsanar las brechas detectadas durante el proceso de análisis.

El mapa consta de objetivos estratégicos ha alcanzar para el desempeño optimo de la organización. Este es el resultado de establecer una serie de objetivos según el DOFA realizado en el capítulo anterior y vincular estos objetivos de una mara que tengan una estructura secuencial que lleve a lograr el desempeño óptimo de la empresa.

Gráfico 2

MAPA ESTRATEGICO

El Gráfico 2 muestra el planteamiento el cual pretende conducir a Grupo Serra a posicionarse como una empresa capaz de responder a sus clientes en los productos y servicios que ofrece. Tal como lo dicen Kaplan y Norton en su libro *The Execution Premium*<sup>2</sup>, este proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones. Este en particular busca la correcta operación, maximizando la capacidad humana e intelectual de la organización; aspectos claves dentro del contexto del mercado en el que se desempeña.

El Gráfico 2 se logró de la siguiente manera. Primero se establecieron los objetivos, que según la matriz DOFA analizada en el capítulo anterior mejoren la situación de estas. Estos objetivos guardan la misma estructura de las perspectivas financiera, de cliente, de procesos y formación y conocimiento mencionados en el anterior capítulo. Y por último se vinculan de tal manera que al lograr los objetivos de manera jerárquica, saquen a Grupo Serra de la difícil situación.

### **Iniciativas.**

Las Iniciativas son aquellas actividades que impulsan los cambios para la consecución de los objetivos estratégicos. Como se mencionó anteriormente, los objetivos son los descritos en el mapa estratégico. Las iniciativas son las tareas a desarrollar para lograr los objetivos.

Tabla 20

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVA</b>
AUMENTAR LAS VENTAS	Penetrar nuevos mercados
	Contratar vendedores
	Incrementar el número de clientes
	Desarrollar nuevos productos
MEJORAR LA ESTRUCTURA DE COSTOS	Desarrollar una nueva estructura de costos
	Reducción de gastos
MEJORAR LA RENTABILIDAD	Tener costos más bajos que la competencia.
	Mantener un flujo de efectivo positivo.
	Mejorar la negociación con los proveedores
	Conseguir fuentes de financiación



La perspectiva financiera es el resultado tangible de toda organización. Son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera y por ende Podría considerarse que la definición de de objetivos financieros es sencillo. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas.

Para el caso de la perspectiva financiera, se definió tres objetivos principales, los cuales pretenden mejorar los indicadores de la compañía.

Se pretende que los objetivos estén integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos planteados que es el de poder revivir a Grupo Serra.

Tabla 21

<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVA</b>
INCREMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACION	Desarrollar un plan de mercadeo
	Incrementar la posición de mercado de la compañía.
	Establecer nuevas alianzas
	Introducir nuevos productos
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Reducir los tiempos de respuesta
	Disminuir los de fallas recurrentes
	Aumentar los horarios de atención
	Implementar una línea de atención
	Implementar sistema de registro de llamadas codificado
AUMENTAR FIDELIZACION DE CLIENTES	Capacitar a los cleintes con las herramientas ofrecidas
	Entregar valores agregados diferentes a los del mercado
	Aumentar el tiempo de garantía y soporte

Del mismo modo se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente mostrada en la Tabla 21, es el reflejo del mercado en el cual Grupo Serra está compitiendo.

Es necesario prestar gran importancia en estas iniciativas en lo relacionado con el servicio al cliente y fidelización. Estos conllevan junto con el análisis de mercado planteado, a generar recompra en los mismos, ayudando a que la operación de venta sea más fácil de realizar y de esta manera con la llegada de cada cliente nuevo se pueda ver el crecimiento de la empresa junto con el aumento en la participación del mercado. También esto genera nuevas posibilidades en la medida que los clientes requieran nuevos servicios y se pueda diversificar el portafolio.

Tabla 22

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVA</b>
APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL AVANCE TECNOLÓGICO	Crear laboratorios de pruebas
	Implementar nuevos servicios en línea
	Implementar demos virtuales para clientes
	Implementar banco de pruebas en línea
MEJORAR EFICIENCIA OPERACIONAL	Reducir los tiempos de implementación
	Aumentar la calidad del servicio
	Crear una estructura de logística
	Reducir y eliminar recursos innecesarios
MEJORAR TIEMPOS DE RESPUESTA	Distribuir por zonas del personal operativo
	Disminuir el tiempo en atención de fallas
	Implementar atención a fallos y soporte en línea

Por otro lado la mejora continua para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Existen

varias normas de certificación de procesos, pero ninguno es valedero si no se realiza con el cuidado y el profesionalismo que este conlleva.

Los tres objetivos planteados, en la Tabla 22, buscan generar en los clientes una confianza tal que sientan que su inversión está siendo aprovechada de la mejor manera y puedan sentirse tranquilos que la información de la que tanto depende cada organización tenga el mínimo de riesgo, de esta manera se transmite un sentimiento de tranquilidad en la protección de su información.

Tabla 23

PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO	INICIATIVA
DESARROLLAR LAS HABILIDADES PROFESIONALES	Implementar una nivelacion por nivel educativo
	Invertir y patrocinar en la educación profesional de los empleados
	Definir y desarrollar competencias fijas para cada cargo
MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACION	Implementar un mecanismo de comunicación
	Implementar una estructura de almacenamiento en servidores
	Documentar y almacenar todos los desarrollos elaborados
MEJORAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Aumentar los canales de internet
	Adquirir un sistema de comunicación digital
	Actualizar constantemente las herramientas utilizadas
	Invertir en plataforma de almacenamiento para backups
	Adquirir e implementar las actualizaciones de software
FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementar medios de comunicación acertivo
	Crear y difundir un mensaje institucional
	Incentivar el trabajo en equipo y la colaboración

Es una perspectiva de mucho cuidado, basado en que los resultados son a largo plazo. Aquí se hace especial énfasis en la infraestructura para crear valor a largo plazo. Debemos lograr formación y crecimiento en 3 áreas: talento humano, sistemas y clima organizacional. (Tabla 23). Son identificadores relacionados con capacitación a personal, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Así como en la perspectiva anterior, se busca hacer sentir seguridad al cliente en la protección de su información, al interior de Grupo Serra, la experiencia adquirida es del mismo modo información. No solo con los desarrollos tecnológicos y la inversión en tecnología asociada, sino que es del mismo modo importante que se almacene la experiencia de cada colaborador.

Del mismo modo y como se trata de una empresa de servicios, el talento humano la capacitación y el conocimiento adquirido por el personal se debe conservar con mucho esmero. Es por esto que resulta de mucha importancia, poder generar en los empleados, sentido de pertenencia para que este conocimiento quede dentro de la organización.

## Indicadores

Se determina ahora la forma de medir el desempeño de la compañía. Los siguientes indicadores van a dar la pauta para tener control sobre las actividades que se deben desarrollar para lograr el objetivo de sacar adelante la compañía. Cada uno de los siguientes indicadores, deben ser monitoreados constantemente y crear una línea de seguimiento que detecte desviaciones que impidan obtener los resultados esperados o modificados en caso de obtener resultados sobresalientes. El que un indicador este con márgenes muy por encima a lo esperado, debe ser del mismo modo controlado y gestionado, para no generar falsas expectativas que por lo general confunden dando resultados de sobresaliente y pueden estos dar demasiada confianza.

Tabla 24

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADOR ESTRATEGICO	UNIDAD	LINEA BASE	META
AUMENTAR LAS VENTAS	CRECIMIENTO	PORCENTAJE	19%	10%
MEJORAR LA ESTRUCTURA DE COSTOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN	PORCENTAJE	38%	30%
MEJORAR LA RENTABILIDAD	RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	PORCENTAJE	-1.16%	15%
	LIQUIDEZ	NUMERO	1.02	1.7

Como se observó en el Capítulo 3, el estado financiero de la compañía.

Los valores de la línea base, son tomados como promedio de los estados financieros. Esto es por ejemplo para el primer objetivo que son las ventas, se tomó la sumatoria de las variaciones porcentuales de los años analizados en el análisis horizontal y se promedió este valor. Este criterio se tomó con base en que según los estados financieros, no ha habido una estabilidad económica en la empresa. Para el caso de los gastos administrativos se tomó el promedio del balance del análisis vertical.

Para poder controlar que se den los resultados esperados, se requiere que el estado y la dinámica de la facturación crezcan. En la transición del 2007 a 2008, hubo una caída en las ventas caso de 60%, continuando con los gastos de la compañía. Si las ventas bajan, los gastos deben bajar también y esto fue lo que no se vio durante el 2008.

Por otro lado no existe un control del costo de las ventas. Es por esto que se hace necesario, mejorar la estructura de costos, Tabla 24, para determinar y establecer cuál es el margen real de cada negocio y proyecto.

Todo negocio va encaminado a maximizar la inversión realizada al menor costo posible. Los estados financieros reflejan si se va o no por buen camino y mejorando la rentabilidad de la empresa se puede observar este hecho

Tabla 25

<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR ESTRATEGICO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>LINEA BASE</b>	<b>META</b>
INCREMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACION	CIUDADES	CANTIDAD	1	4
	PRODUCTOS	CANTIDAD	10	15
	SERVICIOS	CANTIDAD	2	3
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	HORARIO DE ATENCIÓN	DIAS X HORAS	5X8	6X8
AUMENTAR FIDELIZACION DE CLIENTES	SERVICIOS POR CLIENTE	CANTIDAD	1	2

Grupo Serra debe abrirse camino más amplio al existente comercialmente hablando. En la Tabla 25, se determina que elementos son necesarios monitorear según su iniciativa de cliente para mantener los actuales y obtener ms clientes. Esto se logra con un nivel de calidad tal que haga que Grupo Serra sea parte activa de la estructura tecnológica ofreciendo altos niveles de confianza y compromiso por parte de grupo Serra.

Para el desarrollo de la perspectiva de cliente, se tomó como punto de partida, el crecimiento en el mercado. Es así que se pretende llegar a las 4 ciudades capitales más importantes del país. Medellín, Cali, Barranquilla. Con esto se puede cubrir ampliamente la geografía colombiana. Se tienen 10 productos básicos descritos en las tablas 9 y 10. Se pretende ampliar la disponibilidad de productos a 5 para aumento de soluciones en el mercado.

En el mercado pyme en Colombia, muy a menudo estas empresas tienen operación los días sábados. Aumentar un día de trabajo, es tener la oportunidad de atender los requerimientos presentados. Y por último, servicios por cliente, es poder entregar los dos servicios de la compañía para generación de recompra. Esto debido a que una manera de medir la satisfacción del cliente es con la recompra y la medición de fidelización. Que tan fiel es un cliente, o que tanto confía en los atributos que adquiere a través del Grupo Serra.

El aprovechamiento del cliente puede verse claramente en el margen que este deje en la empresa y un cliente fidelizado o que genere recompra, crea más margen que uno nuevo o que realice tan solo una compra.

Tabla 26

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR ESTRATEGICO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>LINEA BASE</b>	<b>META</b>
APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL AVANCE TECNOLÓGICO	SERVICIOS EN LINEA	CANTIDAD	0	4
MEJORAR EFICIENCIA OPERACIONAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	DIAS	20	10
MEJORAR TIEMPOS DE RESPUESTA	DIAS DE RESPUESTA	CANTIDAD	3	1

Los indicadores en esta perspectiva mostrados en la Tabla 26, conllevan a que los recursos que la compañía genera, sean lo más aprovechado posible. Para el desempeño óptimo de la infraestructura es una buena oportunidad llegar al cliente de una manera virtual, de esta manera se elimina el tiempos de desplazamiento y se puede atender más pronto un requerimiento. Es por esto que se pretende llegar a 4 los servicios en línea, siendo los mismos productos y servicios ofrecidos en forma presencial a que sean ofrecidos en línea.

Existe valor de cero en las oportunidades tecnológicas debido a que este recurso se está desaprovechando por trabajar únicamente con herramientas comercializadas.

La misma tecnología provee a cada organización y aun más en este tipo de negocios, nuevas posibilidades de desempeño y nuevos atributos específicos necesarios en toda organización. Al mencionar que se aproveche el avance tecnológico, es decir que la compañía debe estar a la vanguardia de dichos cambios. Estos cambios traen consigo nuevas oportunidades y nuevos retos a ser superados.

El tiempo de implementación se calculó en 20 días promedio. La idea es bajar este tiempo a la mitad, el sobrecosto que esto genera.

La eficiencia operacional, trata de establecer que el recurso sea lo más eficientemente utilizado. Con el mínimo de recurso sacar el máximo de provecho, ayuda a que los márgenes de la organización crezcan.

Los tiempos de respuesta del mismo modo deben ser vinculados debido a que tanto para la organización como para el cliente se van a ver compensados en activación de servicios en corto tiempo. Este sumado con el número de reprocesos debe generar las alarmas de que lo que se está haciendo se está haciendo bien. Menos reincidencias en el menor tiempo genera que el proceso interno se realiza con un buen nivel de calidad y por ende bien estructurado y diseñado.

Por último tenemos la perspectiva de formación y crecimiento. (Ver Tabla 27). Esta define y coloca a los empleados el nivel de importancia que se merecen. Esto no quiere decir que dentro de la organización no se haya tenido en cuenta el recurso humano, sino que como las demás perspectivas mencionadas, este es también desaprovechado. Toda organización y el conocimiento de la misma son realizados por las personas que laboran en ella. La experiencia puede quedarse en la compañía mediante una carta de certificación emitida por un cliente, pero quien tiene realmente el conocimiento es la persona en sí.

Tabla 27

<b>PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR ESTRATEGICO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>LINEA BASE</b>	<b>META</b>
DESARROLLAR LAS HABILIDADES PROFESIONALES	PROFESIONALES OPERATIVOS	PORCENTAJE	66%	100%
MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACION	MEDIOS DE ALMACENAMIENTO	CANTIDAD	3	1
MEJORAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	RENOVACION TECNOLÓGICA	AÑOS	5	3
FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	AMBIENTE DE TRABAJO	CALIFICACION	0	75

Como se ha determinado, un factor importante dentro del mercado es el sueldo que se genera en éste mercado para los empleados por el grado de conocimiento que se adquiere, pero en el mismo sentido es vital desarrollar las competencias necesarias para tal hecho. La compañía no puede quedarse con lo que tiene sin estar en constante capacitación y adquisición de conocimiento. En este capítulo se ha mencionado en



reiteradas ocasiones que la evolución constante de la tecnología es la que más oportunidades trae. Esta evolución, debe ir acompañada de conocimiento y de nuevas destrezas y habilidades para asimilarla.

La plataforma tecnológica obedece a una constante transformación de dicha tecnología. Vuelve a jugar y tomar gran importancia el hecho de estar en constante evolución. Esta actualización no debe ser tampoco desmedida. Un punto importante es que la tecnología no se adquiere inmediatamente sale al mercado. Tiene un ciclo de adaptación y de transmisión de conocimiento de la misma. En la actualidad esta tecnología cambia con un promedio de tres años. 5 años es un periodo ya muy largo en el cual por acuerdos de retoma se puede adquirir equipo y elementos informáticos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cuanto a la situación actual de Grupo Serra, se evidencia una clara pérdida de valor comenzando por sus estados financieros. La empresa como pudo observarse no pasa por un buen momento económico. Esto la llevo a perder también sus empleados los cuales tenían el conocimiento, experiencia y como en toda organización, el motor de las actividades operativas de la compañía.

Las causas que la llevaron a encontrarse en la situación actual, fueron básicamente un incremento en el gasto y reducción de sus ventas. Esto desmotivó a los empleados y comenzó a verse en una muy difícil situación financiera.

De todo esto y para mantenerse en el mercado, se detectaron algunas características en los factores críticos de éxito propias de la actividad de la compañía, las cuales deben ser reforzadas y trabajar arduamente en ellas para poder continuar con la operación.

Del mismo modo se realizó un análisis del mercado en el que se desenvuelve, detectando algunos factores comparativos con sus competidores directos y detectando algunas formas de expandir su mercado llevando a nuevos productos y servicios buscando primero la estabilidad de la empresa y segundo un crecimiento en el mercado haciéndola diferenciarse de las demás.

Por último se creó una estrategia basada en objetivos con parámetros de medición claves que no los ha tenido, controlando de manera eficiente la evolución de la compañía. Algunos indicadores parten en cero tratando de darle otro enfoque tanto operativo como estratégico. No solo instalación y puesta en servicio de las herramientas comercializadas, sino enfocándola más hacia la virtualización y la prestación de soluciones diferentes a las actuales.

Esta es una pequeña empresa dentro del mercado de la tecnología, pero con un estricto seguimiento y la modificación de sus indicadores puede crecer de tal manera que la haga líder en su campo.

Como primer punto cabe mencionar que la dedicación puntual a los estados financieros de la compañía especialmente el gasto, debe ser controlado de manera estricta. El flujo de caja y sus obligaciones con proveedores son los aspectos más relevantes.

Otro punto a tener en cuenta es la información que maneja. Los empleados se fueron con su experiencia el conocimiento y la información importante de la compañía, la cual no fue ni registrada ni almacenada y esta con el tiempo se ha ido deteriorando. También al no tener una estructura de almacenamiento, se encuentra información sin relevancia alguna que generalmente es desechada por carecer de sentido.

Los indicadores creados deben manejarse con especial cuidado y control creando tareas claras propias y asignándole un responsable con nombre propio para que sean cumplidas buscando el objetivo. Se crearon algunos indicativos como pudimos verlo los cuales tratan de re direccionar tanto la actividad como el sentido propio de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- GARCIA, Oscar Leó, “Administración Financiera” Prensa Moderna, 1999
- KAPLAN, Robert / NORTON David, “EXECUTION PREMIUM”, Ediciones Dusto, Barcelona, 2008
- ORTIZ, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado”, Proyectos Editoriales Curcio Penen, 2008
- PONTI Franc / FERRÁS Xavier, “Pasion Por Innovar”, Grupo editorial norma, 2008
- RIES, AI / TROUT Jack, “Posicionamiento”, McGraw Hil, 1989.
- <http://www.alegsa.com.ar/Notas/79.php>
- [http://www.ccit.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42%3Anewsflash-4&catid=3%3Anewsflash&Itemid=1](http://www.ccit.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3Anewsflash-4&catid=3%3Anewsflash&Itemid=1)
- [http://www.interactic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1254&Itemid=40](http://www.interactic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1254&Itemid=40)
- [http://www.asesoftware.com/analisis\\_sector\\_software\\_proexport.pdf](http://www.asesoftware.com/analisis_sector_software_proexport.pdf)
- [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)

## ANEXO 1 ANALISIS VERTICAL

### BALANCE GENERAL

ACTIVO	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 9,985,567.00	4.17%	\$ 6,797,788.00	1.25%	\$ 33,909,186.00	5.41%	\$ (44,194,184.00)	-12.54%
CAJA	\$ 1,897,604.00	0.79%	\$ 100,000.00	0.02%	\$ 100,000.00	0.02%	\$ 247,524,205.00	70.23%
BANCOS	\$ 61,142.00	0.03%	\$ 90,139.00	0.02%	\$ 308.00	0.00%	\$ (78,106,028.00)	-22.16%
CUENTAS DE AHORROS	\$ 8,026,821.00	3.35%	\$ 6,607,649.00	1.22%	\$ 33,808,878.00	5.40%	\$ (213,612,361.00)	-60.61%
<b>INVERSIONES</b>	\$ 9,900,000.00	4.13%	\$ 9,900,000.00	1.83%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
ACCIONES	\$ 9,900,000.00	4.13%	\$ 9,900,000.00	1.83%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>DEUDORES</b>	\$ 152,525,656.00	63.63%	\$ 457,085,104.00	84.27%	\$ 521,927,448.00	83.31%	\$ 296,694,355.00	84.18%
CLIENTES	\$ 111,565,517.00	46.54%	\$ 347,347,192.00	64.04%	\$ 381,752,129.00	60.94%	\$ 218,310,926.00	61.94%
ANTICIPO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 37,652,932.00	15.71%	\$ 77,012,869.00	14.20%	\$ 104,949,961.00	16.75%	\$ 44,196,668.00	12.54%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 3,307,207.00	1.38%	\$ 32,725,043.00	6.03%	\$ 35,225,358.00	5.62%	\$ 34,186,761.00	9.70%
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 9,274,863.00	3.87%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$ 9,274,863.00	3.87%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 58,015,464.00	24.20%	\$ 68,638,166.00	12.65%	\$ 70,645,087.00	11.28%	\$ 99,944,600.00	28.36%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 39,772,119.00	16.59%	\$ 46,947,120.00	8.66%	\$ 47,903,334.00	7.65%	\$ 77,202,847.00	21.90%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 20,158,199.00	8.41%	\$ 23,523,160.00	4.34%	\$ 24,523,867.00	3.91%	\$ 24,523,867.00	6.96%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (1,914,854.00)	-0.80%	\$ (1,832,114.00)	-0.34%	\$ (1,782,114.00)	-0.28%	\$ (1,782,114.00)	-0.51%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 239,701,550.00	100.00%	\$ 542,421,058.00	100.00%	\$ 626,481,721.00	100.00%	\$ 352,444,771.00	100.00%
<b>PASIVO</b>								
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	\$ 13,303,686.00	8.84%	\$ 137,307,512.00	36.86%	\$ 153,203,513.00	32.44%	\$ 19,470,173.00	3.40%
BANCOS NACIONALES	\$ 13,303,686.00	8.84%	\$ 137,307,512.00	36.86%	\$ 153,203,513.00	32.44%	\$ 19,470,173.00	3.40%
<b>PROVEEDORES</b>	\$ 95,186,793.00	63.25%	\$ 69,389,773.00	18.63%	\$ 69,560,560.00	14.73%	\$ 302,965,678.00	52.95%
NACIONALES	\$ 95,186,793.00	63.25%	\$ 69,389,773.00	18.63%	\$ 69,560,560.00	14.73%	\$ 302,965,678.00	52.95%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 13,858,303.00	9.21%	\$ 87,847,585.00	23.58%	\$ 118,593,444.00	25.11%	\$ 166,922,409.00	29.17%
COSTOS GASTOS POR PAGAR	\$ 7,508,848.00	4.99%	\$ 71,707,691.00	19.25%	\$ 88,253,297.00	18.69%	\$ 126,856,057.00	22.17%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ 1,299,475.00	0.86%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 3,006,274.00	2.00%	\$ 8,805,661.00	2.36%	\$ 20,108,223.00	4.26%	\$ 30,018,241.00	5.25%
IMPUESTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 238,330.00	0.16%	\$ 35,038.00	0.01%	\$ 206,915.00	0.04%	\$ 206,915.00	0.04%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 1,093,701.00	0.73%	\$ 2,301,410.00	0.62%	\$ 5,917,409.00	1.25%	\$ 4,240,640.00	0.74%
ACREEDORES VARIOS	\$ 711,675.00	0.47%	\$ 4,997,785.00	1.34%	\$ 4,107,600.00	0.87%	\$ 5,600,556.00	0.98%
<b>IMPUESTOS GRAVEMENES Y TASAS</b>	\$ 12,313,741.00	8.18%	\$ 50,255,689.00	13.49%	\$ 99,726,484.00	21.12%	\$ 64,373,782.00	11.25%
I.V.A. POR PAGAR	\$ 11,014,741.00	7.32%	\$ 50,255,689.00	13.49%	\$ 99,726,484.00	21.12%	\$ 60,792,582.00	10.62%
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 1,299,000.00	0.86%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 3,581,200.00	0.63%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	\$ 5,170,454.00	3.44%	\$ 3,593,128.00	0.96%	\$ 3,780,929.00	0.80%	\$ 3,325,619.00	0.58%
SALARIOS POR PAGAR	\$ 5,170,454.00	3.44%	\$ 3,593,128.00	0.96%	\$ 3,780,929.00	0.80%	\$ 3,325,619.00	0.58%
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	\$ 10,660,246.00	7.08%	\$ 24,121,647.00	6.48%	\$ 27,390,760.00	5.80%	\$ 15,117,386.00	2.64%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	\$ 10,660,246.00	7.08%	\$ 24,121,647.00	6.48%	\$ 27,390,760.00	5.80%	\$ 15,117,386.00	2.64%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 150,493,223.00	62.78%	\$ 372,515,334.00	68.68%	\$ 472,255,690.00	75.39%	\$ 572,175,047.00	162.34%
<b>PATRIMONIO</b>								
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	\$ 60,000,000.00	67.26%	\$ 60,000,000.00	35.31%	\$ 60,000,000.00	38.91%	\$ 60,000,000.00	-27.31%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 25,000,000.00	28.02%	\$ 25,000,000.00	14.71%	\$ 25,000,000.00	16.21%	\$ 25,000,000.00	-11.38%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 35,000,000.00	39.23%	\$ 35,000,000.00	20.60%	\$ 35,000,000.00	22.70%	\$ 35,000,000.00	-15.93%
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	\$ (3,643,651.00)	-4.08%	\$ (715,000.00)	-0.42%	\$ (715,000.00)	-0.46%	\$ (715,000.00)	0.33%
AJUSTES POR INFLACION	\$ (3,643,651.00)	-4.08%	\$ (715,000.00)	-0.42%	\$ (715,000.00)	-0.46%	\$ (715,000.00)	0.33%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	\$ 44,785,987.00	50.20%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 44,785,987.00	50.20%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	\$ (11,934,009.00)	-13.38%	\$ 12,062,304.00	7.10%	\$ 72,675,304.00	47.13%	\$ (192,161,956.00)	87.45%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -	0.00%	\$ 12,062,304.00	7.10%	\$ 72,675,304.00	47.13%	\$ (192,161,956.00)	87.45%
<b>PERDIDAS ACUMULADAS</b>	\$ (11,934,009.00)	-13.38%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	0.00%	\$ 98,558,420.00	58.01%	\$ 22,238,727.00	14.42%	\$ (86,853,320.00)	39.53%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 89,208,327.00	37.22%	\$ 169,905,724.00	31.32%	\$ 154,199,031.00	24.61%	\$ (219,730,276.00)	-62.34%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	\$ 239,701,550.00		\$ 542,421,058.00		\$ 626,454,721.00		\$ 352,444,771.00	

## ANEXO 2 ANALISIS VERTICAL

### ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 481,357,725.00</b>	<b>91.25%</b>	<b>\$ 618,336,498.00</b>	<b>98.47%</b>	<b>\$ 1,135,853,778.00</b>	<b>95.47%</b>	<b>\$ 501,878,251.00</b>	<b>97.11%</b>
<b>COMERCIO AL POR MAYOR</b>	<b>\$ 480,265,950.00</b>	<b>91.05%</b>	<b>\$ 622,780,522.00</b>	<b>99.18%</b>	<b>\$ 1,135,853,778.00</b>	<b>95.47%</b>	<b>\$ 506,878,251.00</b>	<b>98.08%</b>
LICENCIAS	\$ 480,265,950.00	91.05%	\$ 622,780,522.00	99.18%	\$ 1,135,853,778.00	95.47%	\$ 506,878,251.00	98.08%
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ 1,091,775.00</b>	<b>0.21%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 1,091,775.00	0.21%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ (4,444,024.00)</b>	<b>-0.71%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ (5,000,000.00)</b>	<b>-0.97%</b>
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ -	0.00%	\$ (4,444,024.00)	-0.71%	\$ -	0.00%	\$ (5,000,000.00)	-0.97%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 42,528,915.00</b>	<b>8.06%</b>	<b>\$ 8,953,449.00</b>	<b>1.43%</b>	<b>\$ 53,865,323.00</b>	<b>4.53%</b>	<b>\$ 14,914,536.00</b>	<b>2.89%</b>
<b>FINANCIEROS</b>	<b>\$ 42,528,915.00</b>	<b>8.06%</b>	<b>\$ 8,953,449.00</b>	<b>1.43%</b>	<b>\$ 53,865,323.00</b>	<b>4.53%</b>	<b>\$ 14,914,536.00</b>	<b>2.89%</b>
FINANCIEROS	\$ 3,862,933.00	0.73%	\$ 8,235,079.00	1.31%	\$ 51,966,398.00	4.37%	\$ 102,367.00	0.02%
DIFERENCIA DE CAMBIO	\$ 794,175.00	0.15%	\$ -	0.00%	\$ 327,848.00	0.03%	\$ -	0.00%
DESCUENTOS ESPECIALES	\$ 37,871,807.00	7.18%	\$ 718,370.00	0.11%	\$ 1,571,077.00	0.13%	\$ 14,812,169.00	2.87%
<b>AJUSTES POR INFLACION</b>	<b>\$ 3,602,084.00</b>	<b>0.68%</b>	<b>\$ 664,501.00</b>	<b>0.11%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
<b>CORRECCION MONETARIA</b>	<b>\$ 3,602,084.00</b>	<b>0.68%</b>	<b>\$ 664,501.00</b>	<b>0.11%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (CR)	\$ 2,573,852.00	0.49%	\$ 2,866,761.00	0.46%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
PATRIMONIO	\$ 1,115,500.00	0.21%	\$ (2,285,000.00)	-0.36%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (87,268.00)	-0.02%	\$ 82,740.00	0.01%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 527,488,724.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 627,954,448.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 1,189,719,101.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 516,792,787.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>
<b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 81,118,882.00</b>	<b>41.83%</b>	<b>\$ 96,441,968.00</b>	<b>35.91%</b>	<b>\$ 146,377,935.00</b>	<b>32.75%</b>	<b>\$ 92,782,879.00</b>	<b>42.46%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 25,670,250.00</b>	<b>13.24%</b>	<b>\$ 37,957,215.00</b>	<b>14.13%</b>	<b>\$ 48,800,520.00</b>	<b>10.92%</b>	<b>\$ 13,425,073.00</b>	<b>6.14%</b>
SUELDOS	\$ 12,908,997.00	6.66%	\$ 13,746,164.00	5.12%	\$ 17,257,390.00	3.86%	\$ 7,310,000.00	3.35%
JORNALES	\$ -	0.00%	\$ 227,850.00	0.08%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
VIATICOS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 578,510.00	0.13%	\$ 308,000.00	0.14%
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 1,461,183.00	0.75%	\$ 1,818,960.00	0.68%	\$ 1,261,534.00	0.28%	\$ 275,000.00	0.13%
CESANTIAS	\$ 1,197,036.00	0.62%	\$ 8,404,624.00	3.13%	\$ 1,542,632.00	0.35%	\$ 631,830.00	0.29%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 143,640.00	0.07%	\$ 155,259.00	0.06%	\$ 185,115.00	0.04%	\$ 75,820.00	0.03%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1,197,036.00	0.62%	\$ 1,293,728.00	0.48%	\$ 1,542,632.00	0.35%	\$ 631,830.00	0.29%
VACACIONES	\$ 538,286.00	0.28%	\$ 635,140.00	0.24%	\$ 719,631.00	0.16%	\$ 304,825.00	0.14%
BONIFICACIONES	\$ 4,163,997.00	2.15%	\$ 3,148,290.00	1.17%	\$ 16,606,622.00	3.72%	\$ 750,000.00	0.34%
CAPACITACION AL PERSONAL	\$ 348,479.00	0.18%	\$ 4,519,282.00	1.68%	\$ 3,489,725.00	0.78%	\$ 798,000.00	0.37%
APORTES A.R.P.	\$ 67,391.00	0.03%	\$ 101,862.00	0.04%	\$ 90,081.00	0.02%	\$ 38,160.00	0.02%
APORTES SALUD	\$ 1,078,509.00	0.56%	\$ 1,260,494.00	0.47%	\$ 1,699,357.00	0.38%	\$ 612,790.00	0.28%
APORTES A FONDO DE PENSIONES	\$ 1,403,866.00	0.72%	\$ 1,609,767.00	0.60%	\$ 2,005,313.00	0.45%	\$ 870,694.00	0.40%
APORTES CAJAS DE COMPENSACION	\$ 516,365.00	0.27%	\$ 633,758.00	0.24%	\$ 725,519.00	0.16%	\$ 292,400.00	0.13%
APORTES AL I.C.B.F.	\$ 387,295.00	0.20%	\$ 85,158.00	0.03%	\$ 517,721.00	0.12%	\$ 219,300.00	0.10%
SENA	\$ 258,170.00	0.13%	\$ 316,879.00	0.12%	\$ 345,148.00	0.08%	\$ 146,200.00	0.07%
GASTOS MEDICOS Y DRGAS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 233,590.00	0.05%	\$ 160,224.00	0.07%
<b>HONORARIOS</b>	<b>\$ 6,337,530.00</b>	<b>3.27%</b>	<b>\$ 12,285,400.00</b>	<b>4.57%</b>	<b>\$ 21,616,000.00</b>	<b>4.84%</b>	<b>\$ 7,593,321.00</b>	<b>3.47%</b>
REVISORIA FISCAL	\$ 4,032,000.00	2.08%	\$ 3,776,000.00	1.41%	\$ 4,146,000.00	0.93%	\$ 1,733,000.00	0.79%
HONORARIOS ABOGADOS	\$ 500,000.00	0.26%	\$ 3,441,000.00	1.28%	\$ 2,487,500.00	0.56%	\$ -	0.00%
ASESORIA TECNICA	\$ 1,805,530.00	0.93%	\$ 4,946,000.00	1.84%	\$ 11,660,000.00	2.61%	\$ 3,700,121.00	1.69%
OTROS	\$ -	0.00%	\$ 122,400.00	0.05%	\$ 3,322,500.00	0.74%	\$ 2,160,200.00	0.99%
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7,300,000.00</b>	<b>3.76%</b>	<b>\$ 3,667,000.00</b>	<b>1.37%</b>	<b>\$ 7,951,000.00</b>	<b>1.78%</b>	<b>\$ 6,110,695.00</b>	<b>2.80%</b>
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 7,300,000.00	3.76%	\$ 3,667,000.00	1.37%	\$ 7,951,000.00	1.78%	\$ 6,110,695.00	2.80%
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>\$ 7,334,240.00</b>	<b>3.78%</b>	<b>\$ 11,895,914.00</b>	<b>4.43%</b>	<b>\$ 23,554,134.00</b>	<b>5.27%</b>	<b>\$ 34,390,487.00</b>	<b>15.74%</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 6,570,000.00	3.39%	\$ 6,600,000.00	2.46%	\$ 6,825,750.00	1.53%	\$ 6,450,000.00	2.95%

ARRENDAMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 624,240.00	0.32%	\$ 5,295,914.00	1.97%	\$ 16,376,384.00	3.66%	\$ 27,850,487.00	12.75%
HOSTING PAGINA WEB	\$ 140,000.00	0.07%	\$ -	0.00%	\$ 352,000.00	0.08%	\$ 90,000.00	0.04%
<b>SEGUROS</b>	<b>\$ 474,680.00</b>	<b>0.24%</b>	<b>\$ 824,016.00</b>	<b>0.31%</b>	<b>\$ 2,522,102.00</b>	<b>0.56%</b>	<b>\$ 987,852.00</b>	<b>0.45%</b>
CUMPLIMIENTO	\$ 474,680.00	0.24%	\$ 824,016.00	0.31%	\$ 2,489,622.00	0.56%	\$ -	0.00%
SEGUROA A&G	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 32,480.00	0.01%	\$ 987,852.00	0.45%
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ 14,940,980.00</b>	<b>7.70%</b>	<b>\$ 12,108,353.00</b>	<b>4.51%</b>	<b>\$ 17,750,725.00</b>	<b>3.97%</b>	<b>\$ 18,532,721.00</b>	<b>8.48%</b>
ASEO Y VIGILANCIA	\$ 757,000.00	0.39%	\$ 696,000.00	0.26%	\$ 679,000.00	0.15%	\$ 808,000.00	0.37%
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	\$ 950,902.00	0.49%	\$ 100,000.00	0.04%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 692,450.00	0.36%	\$ 897,210.00	0.33%	\$ 637,739.00	0.14%	\$ 384,758.00	0.18%
ENERGIA ELECTRICA	\$ 809,220.00	0.42%	\$ 1,314,160.00	0.49%	\$ 1,396,929.00	0.31%	\$ 881,820.00	0.40%
TELEFONO	\$ 9,434,177.00	4.86%	\$ 7,255,866.00	2.70%	\$ 10,506,876.00	2.35%	\$ 14,763,097.00	6.76%
CORREO PORTES Y TELEGRAMAS	\$ 205,470.00	0.11%	\$ 90,600.00	0.03%	\$ 262,850.00	0.06%	\$ -	0.00%
TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	\$ 1,362,642.00	0.70%	\$ 1,190,067.00	0.44%	\$ 3,523,995.00	0.79%	\$ 689,204.00	0.32%
ADMINISTRACION	\$ 637,128.00	0.33%	\$ 489,150.00	0.18%	\$ 685,400.00	0.15%	\$ 1,005,842.00	0.46%
OTROS	\$ 91,991.00	0.05%	\$ 75,300.00	0.03%	\$ 57,936.00	0.01%	\$ -	0.00%
<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>\$ 3,129,338.00</b>	<b>1.61%</b>	<b>\$ 3,139,037.00</b>	<b>1.17%</b>	<b>\$ 4,155,610.00</b>	<b>0.93%</b>	<b>\$ 2,332,401.00</b>	<b>1.07%</b>
NOTARIALES	\$ 319,494.00	0.16%	\$ 20,040.00	0.01%	\$ 7,160.00	0.00%	\$ 14,000.00	0.01%
REGISTRO MERCANTIL	\$ 1,273,242.00	0.66%	\$ 951,700.00	0.35%	\$ 1,305,448.00	0.29%	\$ 892,000.00	0.41%
TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 1,536,602.00	0.79%	\$ 2,167,297.00	0.81%	\$ 2,843,002.00	0.64%	\$ 1,426,401.00	0.65%
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>\$ 1,150,913.00</b>	<b>0.59%</b>	<b>\$ 336,000.00</b>	<b>0.13%</b>	<b>\$ 210,197.00</b>	<b>0.05%</b>	<b>\$ 1,023,200.00</b>	<b>0.47%</b>
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 648,500.00	0.33%	\$ 336,000.00	0.13%	\$ 173,060.00	0.04%	\$ -	0.00%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 103,275.00	0.05%	\$ -	0.00%	\$ 37,137.00	0.01%	\$ 1,023,200.00	0.47%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 399,138.00	0.21%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>ADECUACIONES E INSTALACIONES</b>	<b>\$ 1,225,072.00</b>	<b>0.63%</b>	<b>\$ 55,000.00</b>	<b>0.02%</b>	<b>\$ 798,131.00</b>	<b>0.18%</b>	<b>\$ 1,087,448.00</b>	<b>0.50%</b>
INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 801,600.00	0.41%	\$ 30,000.00	0.01%	\$ 151,931.00	0.03%	\$ 419,648.00	0.19%
REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 423,472.00	0.22%	\$ 25,000.00	0.01%	\$ 646,200.00	0.14%	\$ 667,800.00	0.31%
<b>GASTOS DE VIAJE</b>	<b>\$ 1,802,586.00</b>	<b>0.93%</b>	<b>\$ 1,069,916.00</b>	<b>0.40%</b>	<b>\$ 4,653,170.00</b>	<b>1.04%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
PASAJES AEREOS	\$ 1,802,586.00	0.93%	\$ 1,069,916.00	0.40%	\$ 4,653,170.00	1.04%	\$ -	0.00%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ 219,483.00</b>	<b>0.11%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 12,931.00	0.01%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 206,552.00	0.11%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>DIVERSOS</b>	<b>\$ 11,533,810.00</b>	<b>5.95%</b>	<b>\$ 13,104,117.00</b>	<b>4.88%</b>	<b>\$ 14,366,346.00</b>	<b>3.21%</b>	<b>\$ 7,299,681.00</b>	<b>3.34%</b>
SUSCRIPCIONES A PERIODICOS	\$ 4,056,108.00	2.09%	\$ 3,610,450.00	1.34%	\$ 5,482,285.00	1.23%	\$ 3,459,400.00	1.58%
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 2,321,648.00	1.20%	\$ 1,675,903.00	0.62%	\$ 2,812,133.00	0.63%	\$ 100,000.00	0.05%
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 862,859.00	0.44%	\$ 2,003,126.00	0.75%	\$ 1,526,416.00	0.34%	\$ 78,750.00	0.04%
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 2,355,872.00	1.21%	\$ 2,769,205.00	1.03%	\$ 2,528,234.00	0.57%	\$ 2,177,278.00	1.00%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1,860.00	0.00%	\$ 10,000.00	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
TAXIS Y BUSES	\$ 534,281.00	0.28%	\$ 1,368,158.00	0.51%	\$ 943,028.00	0.21%	\$ -	0.00%
CASINO Y RESTAURANTE	\$ 1,155,507.00	0.60%	\$ 1,213,992.00	0.45%	\$ 1,074,250.00	0.24%	\$ 1,484,253.00	0.68%
OTROS	\$ 245,675.00	0.13%	\$ 453,283.00	0.17%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>	<b>\$ 93,613,390.00</b>	<b>48.27%</b>	<b>\$ 124,865,013.00</b>	<b>46.49%</b>	<b>\$ 231,522,230.00</b>	<b>51.79%</b>	<b>\$ 76,830,928.00</b>	<b>35.16%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 93,608,453.00</b>	<b>48.27%</b>	<b>\$ 124,865,013.00</b>	<b>46.49%</b>	<b>\$ 231,522,230.00</b>	<b>51.79%</b>	<b>\$ 76,685,675.00</b>	<b>35.09%</b>
SUELDOS	\$ 31,850,000.00	16.42%	\$ 50,438,795.00	18.78%	\$ 91,975,001.00	20.58%	\$ 35,912,717.00	16.43%
COMISIONES	\$ 12,748,062.00	6.57%	\$ 11,917,476.00	4.44%	\$ 32,892,190.00	7.36%	\$ 10,585,275.00	4.84%
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 2,474,500.00	1.28%	\$ 2,098,800.00	0.78%	\$ 2,416,386.00	0.54%	\$ 815,833.00	0.37%
CESANTIAS	\$ 2,859,186.00	1.47%	\$ 4,495,739.00	1.67%	\$ 7,862,818.00	1.76%	\$ 3,053,577.00	1.40%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 343,072.00	0.18%	\$ 550,625.00	0.21%	\$ 943,545.00	0.21%	\$ 366,434.00	0.17%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 2,859,186.00	1.47%	\$ 4,495,739.00	1.67%	\$ 7,862,818.00	1.76%	\$ 3,053,577.00	1.40%
VACACIONES	\$ 1,328,145.00	0.68%	\$ 2,163,267.00	0.81%	\$ 3,835,359.00	0.86%	\$ 1,494,598.00	0.68%
BONIFICACIONES	\$ 29,660,325.00	15.29%	\$ 32,151,718.00	11.97%	\$ 56,930,758.00	12.74%	\$ 10,706,125.00	4.90%
APORTES A.R.P.	\$ 173,259.00	0.09%	\$ 297,709.00	0.11%	\$ 480,110.00	0.11%	\$ 187,094.00	0.09%
APORTES SALUD	\$ 2,654,944.00	1.37%	\$ 4,643,113.00	1.73%	\$ 7,357,999.00	1.65%	\$ 3,010,833.00	1.38%
APORTES A FONDO DE PENSIONES	\$ 3,787,647.00	1.95%	\$ 6,550,282.00	2.44%	\$ 10,687,496.00	2.39%	\$ 4,273,862.00	1.96%
APORTES CAJAS DE COMPENSACION	\$ 1,277,627.00	0.66%	\$ 2,249,667.00	0.84%	\$ 3,679,001.00	0.82%	\$ 1,433,667.00	0.66%
APORTES AL I.C.B.F.	\$ 955,500.00	0.49%	\$ 1,687,250.00	0.63%	\$ 2,759,250.00	0.62%	\$ 1,075,250.00	0.49%
SENA	\$ 637,000.00	0.33%	\$ 1,124,833.00	0.42%	\$ 1,839,499.00	0.41%	\$ 716,833.00	0.33%
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 4,937.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 145,253.00</b>	<b>0.07%</b>
IVA DESCONTABLE	\$ 4,937.00	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 145,253.00	0.07%

<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 19,197,532.00</b>	<b>9.90%</b>	<b>\$ 47,288,854.00</b>	<b>17.61%</b>	<b>\$ 69,099,215.00</b>	<b>15.46%</b>	<b>\$ 48,902,979.00</b>	<b>22.38%</b>
<b>FINANCIEROS</b>	<b>\$ 19,197,532.00</b>	<b>9.90%</b>	<b>\$ 46,609,805.00</b>	<b>17.35%</b>	<b>\$ 68,793,316.00</b>	<b>15.39%</b>	<b>\$ 47,571,623.00</b>	<b>21.77%</b>
GASTOS BANCARIOS	\$ 2,108,323.00	1.09%	\$ 2,340,023.00	0.87%	\$ 8,008,585.00	1.79%	\$ 720,939.00	0.33%
COMISIONES	\$ 713,718.00	0.37%	\$ 656,015.00	0.24%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
INTERESES	\$ 12,290,631.00	6.34%	\$ 32,857,880.00	12.23%	\$ 39,457,083.00	8.83%	\$ 43,024,916.00	19.69%
CUATRO POR MIL	\$ 2,800,629.00	1.44%	\$ 3,570,503.00	1.33%	\$ 6,054,662.00	1.35%	\$ -	0.00%
DESCUENTOS COMERCIALES	\$ 1,284,231.00	0.66%	\$ 7,185,384.00	2.68%	\$ 15,272,986.00	3.42%	\$ 3,825,768.00	1.75%
<b>OTROS GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 679,049.00</b>	<b>0.25%</b>	<b>\$ 305,899.00</b>	<b>0.07%</b>	<b>\$ 1,331,356.00</b>	<b>0.61%</b>
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ -	0.00%	\$ 303,498.00	0.11%	\$ 95,899.00	0.02%	\$ 1,331,356.00	0.61%
MULTAS SANCIONES Y LITIGIOS	\$ -	0.00%	\$ 375,551.00	0.14%	\$ 210,000.00	0.05%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 193,929,804.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 268,595,835.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 446,999,380.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 218,516,786.00</b>	<b>100.00%</b>

<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 288,772,933.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 260,800,193.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 720,480,994.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>COMERCIO AL PORMAYOR</b>	<b>\$ 287,209,033.00</b>	<b>99.46%</b>	<b>\$ 233,690,371.00</b>	<b>89.61%</b>	<b>\$ 610,668,014.00</b>	<b>84.76%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>100.00%</b>
VENTAS DE LICENCIAS	\$ 285,813,629.00	98.98%	\$ 233,690,371.00	89.61%	\$ 607,525,691.00	84.32%	\$ 347,540,282.00	90.24%
VENTA DE MEDIOS	\$ 51,004.00	0.02%	\$ -	0.00%	\$ 3,142,323.00	0.44%	\$ 32,168,473.00	8.35%
VENTA DE REPUESTOS	\$ 1,344,400.00	0.47%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 5,420,566.00	1.41%
<b>ACTIVIDADES EMPRESARIALES</b>	<b>\$ 1,563,900.00</b>	<b>0.54%</b>	<b>\$ 27,109,822.00</b>	<b>10.39%</b>	<b>\$ 109,812,980.00</b>	<b>15.24%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
PROGRAMAS DE INFORMATICA	\$ 116,081.00	0.04%	\$ 12,516,293.00	4.80%	\$ 64,812,980.00	9.00%	\$ -	0.00%
MTO EQUIPOS DE INFORMATICA	\$ 1,447,819.00	0.50%	\$ 14,593,529.00	5.60%	\$ 45,000,000.00	6.25%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 288,772,933.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 260,800,193.00</b>	<b>90.31%</b>	<b>\$ 720,480,994.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 44,785,987.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 98,558,420.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 22,238,727.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ (86,853,320.00)</b>	<b>100.00%</b>



### ANEXO 3 ANALISIS HORIZONTAL

#### BALANCE GENERAL

ACTIVO	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
DISPONIBLE	\$ 9,985,567.00	\$ 6,797,788.00	\$ (3,187,779.00)	-31.92%	\$ 33,909,186.00	\$ 27,111,398.00	398.83%	\$ (44,194,184.00)	\$ (78,103,370.00)	-230.33%
CAJA	\$ 1,897,604.00	\$ 100,000.00	\$ (1,797,604.00)	-94.73%	\$ 100,000.00	\$ -	0.00%	\$ 247,524,205.00	\$ 247,424,205.00	247424.21%
BANCOS	\$ 61,132.00	\$ 90,139.00	\$ 28,997.00	47.43%	\$ 308.00	\$ (89,831.00)	-99.66%	\$ (78,106,028.00)	\$ (78,106,336.00)	-25359200.00%
CUENTAS DE AHORROS	\$ 8,026,821.00	\$ 6,607,649.00	\$ (1,419,172.00)	-17.66%	\$ 33,808,878.00	\$ 27,201,229.00	411.66%	\$ (213,612,361.00)	\$ (247,421,239.00)	-731.82%
INVERSIONES	\$ 9,900,000.00	\$ 9,900,000.00	\$ -	0.00%	\$ -	\$ (9,900,000.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
ACCIONES	\$ 9,900,000.00	\$ 9,900,000.00	\$ -	0.00%	\$ -	\$ (9,900,000.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
DEUDORES	\$ 152,525,656.00	\$ 457,085,104.00	\$ 304,559,448.00	199.68%	\$ 521,927,448.00	\$ 64,842,344.00	14.19%	\$ 296,694,355.00	\$ (225,233,093.00)	-43.15%
CLIENTES	\$ 111,565,517.00	\$ 347,347,192.00	\$ 235,781,675.00	211.34%	\$ 381,752,129.00	\$ 34,404,937.00	9.91%	\$ 218,310,926.00	\$ (163,441,203.00)	-42.81%
ANTICIPO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 37,652,932.00	\$ 77,012,869.00	\$ 39,359,937.00	104.53%	\$ 104,949,961.00	\$ 27,937,092.00	36.28%	\$ 44,196,668.00	\$ (60,753,293.00)	-57.89%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 3,307,207.00	\$ 32,725,043.00	\$ 29,417,836.00	889.51%	\$ 35,225,358.00	\$ 2,500,315.00	7.64%	\$ 34,186,761.00	\$ (1,038,597.00)	-2.95%
INVENTARIOS	\$ 9,274,863.00	\$ -	\$ (9,274,863.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
MERCANCIAS NO FRABRI POR LA EMPRESA	\$ 9,274,863.00	\$ -	\$ (9,274,863.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
DISPONIBLE	\$ 58,015,464.00	\$ 68,638,166.00	\$ 10,622,702.00	18.31%	\$ 70,645,087.00	\$ 2,006,921.00	2.92%	\$ 99,944,600.00	\$ 29,299,513.00	41.47%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 39,772,119.00	\$ 46,947,120.00	\$ 7,175,001.00	18.04%	\$ 47,903,334.00	\$ 956,214.00	2.04%	\$ 77,202,847.00	\$ 29,299,513.00	61.16%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 20,158,199.00	\$ 23,523,160.00	\$ 3,364,961.00	16.69%	\$ 24,523,867.00	\$ 1,000,707.00	4.25%	\$ 24,523,867.00	\$ -	0.00%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (1,914,854.00)	\$ (82,740.00)	\$ (1,832,114.00)	-4.32%	\$ (1,782,114.00)	\$ 50,000.00	-2.73%	\$ (1,782,114.00)	\$ -	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 239,701,550.00</b>	<b>\$ 542,421,058.00</b>	<b>\$ 302,719,508.00</b>	<b>126.29%</b>	<b>\$ 626,481,721.00</b>	<b>\$ 84,060,663.00</b>	<b>15.50%</b>	<b>\$ 352,444,771.00</b>	<b>\$ (274,036,950.00)</b>	<b>-43.74%</b>

PASIVO	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 13,303,686.00	\$ 137,307,512.00	\$ 124,003,826.00	932.10%	\$ 153,203,513.00	\$ 15,896,001.00	11.58%	\$ 19,470,173.00	\$ (133,733,340.00)	-87.29%
BANCOS NACIONALES	\$ 13,303,686.00	\$ 137,307,512.00	\$ 124,003,826.00	932.10%	\$ 153,203,513.00	\$ 15,896,001.00	11.58%	\$ 19,470,173.00	\$ (133,733,340.00)	-87.29%
PROVEEDORES	\$ 95,186,793.00	\$ 69,389,773.00	\$ (25,797,020.00)	-27.10%	\$ 69,560,560.00	\$ 170,787.00	0.25%	\$ 302,965,678.00	\$ 233,405,118.00	335.54%
NACIONALES	\$ 95,186,793.00	\$ 69,389,773.00	\$ (25,797,020.00)	-27.10%	\$ 69,560,560.00	\$ 170,787.00	0.25%	\$ 302,965,678.00	\$ 233,405,118.00	335.54%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 13,858,303.00	\$ 87,847,585.00	\$ 73,989,282.00	533.90%	\$ 118,593,444.00	\$ 30,745,859.00	35.00%	\$ 166,922,409.00	\$ 48,328,965.00	40.75%
COSTOS GASTOS POR PAGAR	\$ 7,508,848.00	\$ 71,707,691.00	\$ 64,198,843.00	854.98%	\$ 88,253,297.00	\$ 16,545,606.00	23.07%	\$ 126,856,057.00	\$ 38,602,760.00	43.74%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ 1,299,475.00	\$ -	\$ (1,299,475.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 3,006,274.00	\$ 8,805,661.00	\$ 5,799,387.00	192.91%	\$ 20,108,223.00	\$ 11,302,562.00	128.36%	\$ 30,018,241.00	\$ 9,910,018.00	49.28%
IMPUESTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 238,330.00	\$ 35,038.00	\$ (203,292.00)	-85.30%	\$ 206,915.00	\$ 171,877.00	490.54%	\$ 206,915.00	\$ -	0.00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 1,093,701.00	\$ 2,301,410.00	\$ 1,207,709.00	110.42%	\$ 5,917,409.00	\$ 3,615,999.00	157.12%	\$ 4,240,640.00	\$ (1,676,769.00)	-28.34%
ACREDORES VARIOS	\$ 711,675.00	\$ 4,997,785.00	\$ 4,286,110.00	602.26%	\$ 4,107,600.00	\$ (890,185.00)	-17.81%	\$ 5,600,556.00	\$ 1,492,956.00	36.35%
IMPUESTOS GRAVEMENES Y TASAS	\$ 12,313,741.00	\$ 50,255,689.00	\$ 37,941,948.00	308.13%	\$ 99,726,484.00	\$ 49,470,795.00	48.44%	\$ 64,373,782.00	\$ (35,352,702.00)	-35.45%
I.V.A. POR PAGAR	\$ 11,014,741.00	\$ 50,255,689.00	\$ 39,240,948.00	356.26%	\$ 99,726,484.00	\$ 49,470,795.00	48.44%	\$ 60,792,582.00	\$ (38,933,902.00)	-39.04%
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 1,299,000.00	\$ -	\$ (1,299,000.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 3,581,200.00	\$ 3,581,200.00	#DIV/0!
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 5,170,454.00	\$ 3,593,128.00	\$ (1,577,326.00)	-30.51%	\$ 3,780,929.00	\$ 187,801.00	5.23%	\$ 3,325,619.00	\$ (455,310.00)	-12.04%
SALARIOS POR PAGAR	\$ 5,170,454.00	\$ 3,593,128.00	\$ (1,577,326.00)	-30.51%	\$ 3,780,929.00	\$ 187,801.00	5.23%	\$ 3,325,619.00	\$ (455,310.00)	-12.04%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 10,660,246.00	\$ 24,121,647.00	\$ 13,461,401.00	126.28%	\$ 27,390,760.00	\$ 3,269,113.00	13.55%	\$ 15,117,386.00	\$ (12,273,374.00)	-44.81%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	\$ 10,660,246.00	\$ 24,121,647.00	\$ 13,461,401.00	126.28%	\$ 27,390,760.00	\$ 3,269,113.00	13.55%	\$ 15,117,386.00	\$ (12,273,374.00)	-44.81%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 150,493,223.00</b>	<b>\$ 372,515,334.00</b>	<b>\$ 222,022,111.00</b>	<b>147.53%</b>	<b>\$ 472,255,690.00</b>	<b>\$ 99,740,356.00</b>	<b>26.77%</b>	<b>\$ 572,175,047.00</b>	<b>\$ 99,919,357.00</b>	<b>21.16%</b>

PATRIMONIO	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 60,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 60,000,000.00	\$ -	0.00%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 25,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 25,000,000.00	\$ -	0.00%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 35,000,000.00	\$ 35,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 35,000,000.00	\$ -	0.00%	\$ 35,000,000.00	\$ -	0.00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ (3,643,651.00)	\$ (715,000.00)	\$ 2,928,651.00	-80.38%	\$ (715,000.00)	\$ -	0.00%	\$ (715,000.00)	\$ -	0.00%
AJUSTES POR INFLACION	\$ (3,643,651.00)	\$ (715,000.00)	\$ 2,928,651.00	-80.38%	\$ (715,000.00)	\$ -	0.00%	\$ (715,000.00)	\$ -	0.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 44,785,987.00	\$ -	\$ (44,785,987.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 44,785,987.00	\$ -	\$ (44,785,987.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ (11,934,009.00)	\$ 12,062,304.00	\$ 23,996,313.00	-201.08%	\$ 72,675,304.00	\$ 60,613,000.00	502.50%	\$ (192,161,956.00)	\$ (264,837,260.00)	-364.41%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -	\$ 12,062,304.00	\$ 12,062,304.00	#DIV/0!	\$ 72,675,304.00	\$ 60,613,000.00	502.50%	\$ (192,161,956.00)	\$ (264,837,260.00)	-364.41%
PERDIDAS ACUMULADAS	\$ (11,934,009.00)	\$ -	\$ 11,934,009.00	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 98,558,420.00	\$ 98,558,420.00	#DIV/0!	\$ 22,238,727.00	\$ (76,319,693.00)	-77.44%	\$ (86,853,320.00)	\$ (109,092,047.00)	-490.55%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 89,208,327.00</b>	<b>\$ 169,905,724.00</b>	<b>\$ 80,697,397.00</b>	<b>90.46%</b>	<b>\$ 154,199,031.00</b>	<b>\$ (15,706,693.00)</b>	<b>-9.24%</b>	<b>\$ (219,730,276.00)</b>	<b>\$ (373,929,307.00)</b>	<b>-242.50%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 239,701,550.00</b>	<b>\$ 542,421,058.00</b>	<b>\$ 302,719,508.00</b>	<b>126.29%</b>	<b>\$ 626,454,721.00</b>	<b>\$ 84,033,663.00</b>	<b>15.49%</b>	<b>\$ 352,444,771.00</b>	<b>\$ (274,009,950.00)</b>	<b>-43.74%</b>

## ANEXO 4 ANALISIS HORIZONTAL

## ESTADO DE RESULTADOS

INGRESO	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
<b>OPERACIONALES</b>	\$ 481,357,725.00	\$ 618,336,498.00	\$ 136,978,773.00	28.46%	\$ 1,135,853,778.00	\$ 517,517,280.00	83.70%	\$ 501,878,251.00	\$ (633,975,527.00)	-55.81%
<b>COMERCIO AL POR MAYOR</b>	\$ 480,265,950.00	\$ 622,780,522.00	\$ 142,514,572.00	29.67%	\$ 1,135,853,778.00	\$ 513,073,256.00	82.38%	\$ 506,878,251.00	\$ (628,975,527.00)	-55.37%
LICENCIAS	\$ 480,265,950.00	\$ 622,780,522.00	\$ 142,514,572.00	29.67%	\$ 1,135,853,778.00	\$ 513,073,256.00	82.38%	\$ 506,878,251.00	\$ (628,975,527.00)	-55.37%
<b>SERVICIOS</b>	\$ 1,091,775.00	\$ -	\$ (1,091,775.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 1,091,775.00	\$ -	\$ (1,091,775.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS</b>	\$ -	\$ (4,444,024.00)	\$ (4,444,024.00)	#DIV/0!	\$ -	\$ 4,444,024.00	-100.00%	\$ (5,000,000.00)	\$ (5,000,000.00)	#DIV/0!
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ -	\$ (4,444,024.00)	\$ (4,444,024.00)	#DIV/0!	\$ -	\$ 4,444,024.00	-100.00%	\$ (5,000,000.00)	\$ (5,000,000.00)	#DIV/0!
<b>NO OPERACIONALES</b>	\$ 42,528,915.00	\$ 8,953,449.00	\$ (33,575,466.00)	-78.95%	\$ 53,865,323.00	\$ 44,911,874.00	501.62%	\$ 14,914,536.00	\$ (38,950,787.00)	-72.31%
<b>FINANCIEROS</b>	\$ 42,528,915.00	\$ 8,953,449.00	\$ (33,575,466.00)	-78.95%	\$ 53,865,323.00	\$ 44,911,874.00	501.62%	\$ 14,914,536.00	\$ (38,950,787.00)	-72.31%
FINANCIEROS	\$ 3,862,933.00	\$ 8,235,079.00	\$ 4,372,146.00	113.18%	\$ 51,966,398.00	\$ 43,731,319.00	531.04%	\$ 102,367.00	\$ (51,864,031.00)	-99.80%
DIFERENCIA DE CAMBIO	\$ 794,175.00	\$ -	\$ (794,175.00)	-100.00%	\$ -	\$ 327,848.00	#DIV/0!	\$ -	\$ (327,848.00)	-100.00%
DESCUENTOS ESPECIALES	\$ 37,871,807.00	\$ 718,370.00	\$ (37,153,437.00)	-98.10%	\$ 1,571,077.00	\$ 852,707.00	118.70%	\$ 14,812,169.00	\$ 13,241,092.00	842.80%
<b>AJUSTES POR INFLACION</b>	\$ 3,602,084.00	\$ 664,501.00	\$ (2,937,583.00)	-81.55%	\$ -	\$ (664,501.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>CORRECCION MONETARIA</b>	\$ 3,602,084.00	\$ 664,501.00	\$ (2,937,583.00)	-81.55%	\$ -	\$ (664,501.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (CR)	\$ 2,573,852.00	\$ 2,866,761.00	\$ 292,909.00	11.38%	\$ -	\$ (2,866,761.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
PATRIMONIO	\$ 1,115,500.00	\$ (2,285,000.00)	\$ (3,400,500.00)	-304.84%	\$ -	\$ 2,285,000.00	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (87,268.00)	\$ 82,740.00	\$ 170,008.00	-194.81%	\$ -	\$ (82,740.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 527,488,724.00	\$ 627,954,448.00	\$ 100,465,724.00	19.05%	\$ 1,189,719,101.00	\$ 561,764,653.00	89.46%	\$ 516,792,787.00	\$ (672,926,314.00)	-56.56%

GASTO	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
<b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	\$ 81,118,882.00	\$ 96,441,968.00	\$ 15,323,086.00	18.89%	\$ 146,377,935.00	\$ 49,935,967.00	51.78%	\$ 92,782,879.00	\$ (53,595,056.00)	-36.61%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$ 25,670,250.00	\$ 37,957,215.00	\$ 12,286,965.00	47.86%	\$ 48,800,520.00	\$ 10,843,305.00	28.57%	\$ 13,425,073.00	\$ (35,375,447.00)	-72.49%
SUELDOS	\$ 12,908,997.00	\$ 13,746,164.00	\$ 837,167.00	6.49%	\$ 17,257,390.00	\$ 3,511,226.00	25.54%	\$ 7,310,000.00	\$ (9,947,390.00)	-57.64%
JORNALES	\$ -	\$ 227,850.00	\$ 227,850.00	#DIV/0!	\$ -	\$ (227,850.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
VIATICOS	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 578,510.00	\$ 578,510.00	#DIV/0!	\$ 308,000.00	\$ (270,510.00)	-46.76%
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 1,461,183.00	\$ 1,818,960.00	\$ 357,777.00	24.49%	\$ 1,261,534.00	\$ (557,426.00)	-30.65%	\$ 275,000.00	\$ (986,534.00)	-78.20%
CESANTIAS	\$ 1,197,036.00	\$ 8,404,624.00	\$ 7,207,588.00	602.12%	\$ 1,542,632.00	\$ (6,861,992.00)	-81.65%	\$ 631,830.00	\$ (910,802.00)	-59.04%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 143,640.00	\$ 155,259.00	\$ 11,619.00	8.09%	\$ 185,115.00	\$ 29,856.00	19.23%	\$ 75,820.00	\$ (109,295.00)	-59.04%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1,197,036.00	\$ 1,293,728.00	\$ 96,692.00	8.08%	\$ 1,542,632.00	\$ 248,904.00	19.24%	\$ 631,830.00	\$ (910,802.00)	-59.04%
VACACIONES	\$ 538,286.00	\$ 635,140.00	\$ 96,854.00	17.99%	\$ 719,631.00	\$ 84,491.00	13.30%	\$ 304,825.00	\$ (414,806.00)	-57.64%
BONIFICACIONES	\$ 4,163,997.00	\$ 3,148,290.00	\$ (1,015,707.00)	-24.39%	\$ 16,606,622.00	\$ 13,458,332.00	427.48%	\$ 750,000.00	\$ (15,856,622.00)	-95.48%
CAPACITACION AL PERSONAL	\$ 348,479.00	\$ 4,519,282.00	\$ 4,170,803.00	1196.86%	\$ 3,489,725.00	\$ (1,029,557.00)	-22.78%	\$ 798,000.00	\$ (2,691,725.00)	-77.13%
APORTES A.R.P.	\$ 67,391.00	\$ 101,862.00	\$ 34,471.00	51.15%	\$ 90,081.00	\$ (11,781.00)	-11.57%	\$ 38,160.00	\$ (51,921.00)	-57.64%
APORTES SALUD	\$ 1,078,509.00	\$ 1,260,494.00	\$ 181,985.00	16.87%	\$ 1,699,357.00	\$ 438,863.00	34.82%	\$ 612,790.00	\$ (1,086,567.00)	-63.94%
APORTES A FONDO DE PENSIONES	\$ 1,403,866.00	\$ 1,609,767.00	\$ 205,901.00	14.67%	\$ 2,005,313.00	\$ 395,546.00	24.57%	\$ 870,694.00	\$ (1,134,619.00)	-56.58%
APORTES CAJAS DE COMPENSACION	\$ 516,365.00	\$ 633,758.00	\$ 117,393.00	22.73%	\$ 725,519.00	\$ 91,761.00	14.48%	\$ 292,400.00	\$ (433,119.00)	-59.70%
APORTES AL I.C.B.F.	\$ 387,295.00	\$ 85,158.00	\$ (302,137.00)	-78.01%	\$ 517,721.00	\$ 432,563.00	507.95%	\$ 219,300.00	\$ (298,421.00)	-57.64%
SENA	\$ 258,170.00	\$ 316,879.00	\$ 58,709.00	22.74%	\$ 345,148.00	\$ 28,269.00	8.92%	\$ 146,200.00	\$ (198,948.00)	-57.64%
GASTOS MEDICOS Y DRGAS	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 233,590.00	\$ 233,590.00	#DIV/0!	\$ 160,224.00	\$ (73,366.00)	-31.41%
HONORARIOS	\$ 6,337,530.00	\$ 12,285,400.00	\$ 5,947,870.00	93.85%	\$ 21,616,000.00	\$ 9,330,600.00	75.95%	\$ 7,593,321.00	\$ (14,022,679.00)	-64.87%
REVISORIA FISCAL	\$ 4,032,000.00	\$ 3,776,000.00	\$ (256,000.00)	-6.35%	\$ 4,146,000.00	\$ 370,000.00	9.80%	\$ 1,733,000.00	\$ (2,413,000.00)	-58.20%
HONORARIOS ABOGADOS	\$ 500,000.00	\$ 3,441,000.00	\$ 2,941,000.00	588.20%	\$ 2,487,500.00	\$ (953,500.00)	-27.71%	\$ -	\$ (2,487,500.00)	-100.00%
ASESORIA TECNICA	\$ 1,805,530.00	\$ 4,946,000.00	\$ 3,140,470.00	173.94%	\$ 11,660,000.00	\$ 6,714,000.00	135.75%	\$ 3,700,121.00	\$ (7,959,879.00)	-68.27%
OTROS	\$ -	\$ 122,400.00	\$ 122,400.00	#DIV/0!	\$ 3,322,500.00	\$ 3,200,100.00	2614.46%	\$ 2,160,200.00	\$ (1,162,300.00)	-34.98%
IMPUESTOS	\$ 7,300,000.00	\$ 3,667,000.00	\$ (3,633,000.00)	-49.77%	\$ 7,951,000.00	\$ 4,284,000.00	116.83%	\$ 6,110,695.00	\$ (1,840,305.00)	-23.15%
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 7,300,000.00	\$ 3,667,000.00	\$ (3,633,000.00)	-49.77%	\$ 7,951,000.00	\$ 4,284,000.00	116.83%	\$ 6,110,695.00	\$ (1,840,305.00)	-23.15%
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	\$ 7,334,240.00	\$ 11,895,914.00	\$ 4,561,674.00	62.20%	\$ 23,554,134.00	\$ 11,658,220.00	98.00%	\$ 34,390,487.00	\$ 10,836,353.00	46.01%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 6,570,000.00	\$ 6,600,000.00	\$ 30,000.00	0.46%	\$ 6,825,750.00	\$ 225,750.00	3.42%	\$ 6,450,000.00	\$ (375,750.00)	-5.50%
ARRENDAMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 624,240.00	\$ 5,295,914.00	\$ 4,671,674.00	748.38%	\$ 16,376,384.00	\$ 11,080,470.00	209.23%	\$ 27,850,487.00	\$ 11,474,103.00	70.06%
HOSTING PAGINA WEB	\$ 140,000.00	\$ -	\$ (140,000.00)	-100.00%	\$ 352,000.00	\$ 352,000.00	#DIV/0!	\$ 90,000.00	\$ (262,000.00)	-74.43%
<b>SEGUROS</b>	\$ 474,680.00	\$ 824,016.00	\$ 349,336.00	73.59%	\$ 2,522,102.00	\$ 1,698,086.00	206.07%	\$ 987,852.00	\$ (1,534,250.00)	-60.83%
CUMPLIMIENTO	\$ 474,680.00	\$ 824,016.00	\$ 349,336.00	73.59%	\$ 2,489,622.00	\$ 1,665,606.00	202.13%	\$ -	\$ (2,489,622.00)	-100.00%
SEGURO A&G	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 32,480.00	\$ 32,480.00	#DIV/0!	\$ 987,852.00	\$ 955,372.00	2941.42%
<b>SERVICIOS</b>	\$ 14,940,980.00	\$ 12,108,353.00	\$ (2,832,627.00)	-18.96%	\$ 17,750,725.00	\$ 5,642,372.00	46.60%	\$ 18,532,721.00	\$ 781,996.00	4.41%
ASEO Y VIGILANCIA	\$ 757,000.00	\$ 696,000.00	\$ (61,000.00)	-8.06%	\$ 679,000.00	\$ (17,000.00)	-2.44%	\$ 808,000.00	\$ 129,000.00	19.00%
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	\$ 950,902.00	\$ 100,000.00	\$ (850,902.00)	-89.48%	\$ -	\$ (100,000.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 692,450.00	\$ 897,210.00	\$ 204,760.00	29.57%	\$ 637,739.00	\$ (259,471.00)	-28.92%	\$ 384,758.00	\$ (252,981.00)	-39.67%
ENERGIA ELECTRICA	\$ 809,220.00	\$ 1,314,160.00	\$ 504,940.00	62.40%	\$ 1,396,929.00	\$ 82,769.00	6.30%	\$ 881,820.00	\$ (515,109.00)	-36.87%
TELEFONO	\$ 9,434,177.00	\$ 7,255,866.00	\$ (2,178,311.00)	-23.09%	\$ 10,506,876.00	\$ 3,251,010.00	44.81%	\$ 14,763,097.00	\$ 4,256,221.00	40.51%
CORREO PORTES Y TELEGRAMAS	\$ 205,470.00	\$ 90,600.00	\$ (114,870.00)	-55.91%	\$ 262,850.00	\$ 172,250.00	190.12%	\$ -	\$ (262,850.00)	-100.00%
TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	\$ 1,362,642.00	\$ 1,190,067.00	\$ (172,575.00)	-12.66%	\$ 3,523,995.00	\$ 2,333,928.00	196.12%	\$ 689,204.00	\$ (2,834,791.00)	-80.44%
ADMINISTRACION	\$ 637,128.00	\$ 489,150.00	\$ (147,978.00)	-23.23%	\$ 685,400.00	\$ 196,250.00	40.12%	\$ 1,005,842.00	\$ 320,442.00	46.75%
OTROS	\$ 91,991.00	\$ 75,300.00	\$ (16,691.00)	-18.14%	\$ 57,936.00	\$ (17,364.00)	-23.06%	\$ -	\$ (57,936.00)	-100.00%
<b>GASTOS LEGALES</b>	\$ 3,129,338.00	\$ 3,139,037.00	\$ 9,699.00	0.31%	\$ 4,155,610.00	\$ 1,016,573.00	32.38%	\$ 2,332,401.00	\$ (1,823,209.00)	-43.87%
NOTARIALES	\$ 319,494.00	\$ 20,040.00	\$ (299,454.00)	-93.73%	\$ 7,160.00	\$ (12,880.00)	-64.27%	\$ 14,000.00	\$ 6,840.00	95.53%
REGISTRO MERCANTIL	\$ 1,273,242.00	\$ 951,700.00	\$ (321,542.00)	-25.25%	\$ 1,305,448.00	\$ 353,748.00	37.17%	\$ 892,000.00	\$ (413,448.00)	-31.67%

TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 1,536,602.00	\$ 2,167,297.00	\$ 630,695.00	-41.04%	\$ 2,843,002.00	\$ 675,705.00	31.18%	\$ 1,426,401.00	\$ (1,416,601.00)	-49.83%
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>\$ 1,150,913.00</b>	<b>\$ 336,000.00</b>	<b>\$ (814,913.00)</b>	<b>-70.81%</b>	<b>\$ 210,197.00</b>	<b>\$ (125,803.00)</b>	<b>-37.44%</b>	<b>\$ 1,023,200.00</b>	<b>\$ 813,003.00</b>	<b>386.78%</b>
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 648,500.00	\$ 336,000.00	\$ (312,500.00)	-48.19%	\$ 173,060.00	\$ (162,940.00)	-48.49%	\$ -	\$ (173,060.00)	-100.00%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 103,275.00	\$ -	\$ (103,275.00)	-100.00%	\$ 37,137.00	\$ -	#DIV/0!	\$ 1,023,200.00	\$ 986,063.00	2655.20%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 399,138.00	\$ -	\$ (399,138.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>ADECUACIONES E INSTALACIONES</b>	<b>\$ 1,225,072.00</b>	<b>\$ 55,000.00</b>	<b>\$ (1,170,072.00)</b>	<b>-95.51%</b>	<b>\$ 798,131.00</b>	<b>\$ 743,131.00</b>	<b>1351.15%</b>	<b>\$ 1,087,448.00</b>	<b>\$ 289,317.00</b>	<b>36.25%</b>
INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 801,600.00	\$ 30,000.00	\$ (771,600.00)	-96.26%	\$ 151,931.00	\$ 406,444.00	406.44%	\$ 419,648.00	\$ 267,717.00	176.21%
REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 423,472.00	\$ 25,000.00	\$ (398,472.00)	-94.10%	\$ 646,200.00	\$ 621,200.00	2484.80%	\$ 667,800.00	\$ 21,600.00	3.34%
<b>GASTOS DE VIAJE</b>	<b>\$ 1,802,586.00</b>	<b>\$ 1,069,916.00</b>	<b>\$ (732,670.00)</b>	<b>-40.65%</b>	<b>\$ 4,653,170.00</b>	<b>\$ 3,583,254.00</b>	<b>334.91%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (4,653,170.00)</b>	<b>-100.00%</b>
PASAJES AEROS	\$ 1,802,586.00	\$ 1,069,916.00	\$ (732,670.00)	-40.65%	\$ 4,653,170.00	\$ 3,583,254.00	334.91%	\$ -	\$ (4,653,170.00)	-100.00%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ 219,483.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (219,483.00)</b>	<b>-100.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>#DIV/0!</b>
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 12,931.00	\$ -	\$ (12,931.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 206,552.00	\$ -	\$ (206,552.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>DIVERSOS</b>	<b>\$ 11,533,810.00</b>	<b>\$ 13,104,117.00</b>	<b>\$ 1,570,307.00</b>	<b>13.61%</b>	<b>\$ 14,366,346.00</b>	<b>\$ 1,262,229.00</b>	<b>9.63%</b>	<b>\$ 7,299,681.00</b>	<b>\$ (7,066,665.00)</b>	<b>-49.19%</b>
SUSCRIPCIONES A PERIODICOS	\$ 4,056,108.00	\$ 3,610,450.00	\$ (445,658.00)	-10.99%	\$ 5,482,285.00	\$ 1,871,835.00	51.84%	\$ 3,459,400.00	\$ (2,022,885.00)	-36.90%
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 2,321,648.00	\$ 1,675,903.00	\$ (645,745.00)	-27.81%	\$ 2,812,133.00	\$ 1,136,230.00	67.80%	\$ 100,000.00	\$ (2,712,133.00)	-96.44%
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 862,859.00	\$ 2,003,126.00	\$ 1,140,267.00	132.15%	\$ 1,526,416.00	\$ (476,710.00)	-23.80%	\$ 78,750.00	\$ (1,447,666.00)	-94.84%
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 2,355,872.00	\$ 2,769,205.00	\$ 413,333.00	17.54%	\$ 2,528,234.00	\$ (240,971.00)	-8.70%	\$ 2,177,278.00	\$ (350,956.00)	-13.88%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1,860.00	\$ 10,000.00	\$ 8,140.00	437.63%	\$ -	\$ (10,000.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
TAXIS Y BUSES	\$ 534,281.00	\$ 1,368,158.00	\$ 833,877.00	156.07%	\$ 943,028.00	\$ (425,130.00)	-31.07%	\$ -	\$ (943,028.00)	-100.00%
CASINO Y RESTAURANTE	\$ 1,155,507.00	\$ 1,213,992.00	\$ 58,485.00	5.06%	\$ 1,074,250.00	\$ (139,742.00)	-11.51%	\$ 1,484,253.00	\$ 410,003.00	38.17%
OTROS	\$ 245,675.00	\$ 453,283.00	\$ 207,608.00	84.51%	\$ -	\$ (453,283.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
<b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>	<b>\$ 93,613,390.00</b>	<b>\$ 124,865,013.00</b>	<b>\$ 31,251,623.00</b>	<b>33.38%</b>	<b>\$ 231,522,230.00</b>	<b>\$ 106,657,217.00</b>	<b>85.42%</b>	<b>\$ 76,830,928.00</b>	<b>\$ (154,691,302.00)</b>	<b>-66.81%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 93,608,453.00</b>	<b>\$ 124,865,013.00</b>	<b>\$ 31,256,560.00</b>	<b>33.39%</b>	<b>\$ 231,522,230.00</b>	<b>\$ 106,657,217.00</b>	<b>85.42%</b>	<b>\$ 76,685,678.00</b>	<b>\$ (154,836,555.00)</b>	<b>-66.88%</b>
SUELDOS	\$ 31,850,000.00	\$ 50,438,795.00	\$ 18,588,795.00	58.36%	\$ 91,975,001.00	\$ 41,536,206.00	82.35%	\$ 35,912,717.00	\$ (56,062,284.00)	-60.95%
COMISIONES	\$ 12,748,062.00	\$ 11,917,476.00	\$ (830,586.00)	-6.52%	\$ 32,892,190.00	\$ 20,974,714.00	176.00%	\$ 10,585,275.00	\$ (22,306,915.00)	-67.82%
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 2,474,500.00	\$ 2,098,800.00	\$ (375,700.00)	-15.18%	\$ 2,416,386.00	\$ 317,586.00	15.13%	\$ 815,833.00	\$ (1,600,553.00)	-66.24%
CESANTIAS	\$ 2,859,186.00	\$ 4,495,739.00	\$ 1,636,553.00	57.24%	\$ 7,862,818.00	\$ 3,367,079.00	74.89%	\$ 3,053,577.00	\$ (4,809,241.00)	-61.16%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 343,072.00	\$ 207,553.00	\$ (135,519.00)	-39.50%	\$ 943,545.00	\$ 392,920.00	71.36%	\$ 366,434.00	\$ (577,111.00)	-61.16%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 2,859,186.00	\$ 4,495,739.00	\$ 1,636,553.00	57.24%	\$ 7,862,818.00	\$ 3,367,079.00	74.89%	\$ 3,053,577.00	\$ (4,809,241.00)	-61.16%
VACACIONES	\$ 1,328,145.00	\$ 2,163,267.00	\$ 835,122.00	62.88%	\$ 3,835,359.00	\$ 1,672,092.00	77.29%	\$ 1,494,598.00	\$ (2,340,761.00)	-61.03%
BONIFICACIONES	\$ 29,660,325.00	\$ 32,151,718.00	\$ 2,491,393.00	8.40%	\$ 56,930,758.00	\$ 24,779,040.00	77.07%	\$ 10,706,125.00	\$ (46,224,633.00)	-81.19%
APORTES A.R.P.	\$ 173,259.00	\$ 297,709.00	\$ 124,450.00	71.83%	\$ 480,110.00	\$ 182,401.00	61.27%	\$ 187,094.00	\$ (293,016.00)	-61.03%
APORTES SALUD	\$ 2,654,944.00	\$ 4,643,113.00	\$ 1,988,169.00	74.89%	\$ 7,357,999.00	\$ 2,714,886.00	58.47%	\$ 3,010,833.00	\$ (4,347,166.00)	-59.08%
APORTES A FONDO DE PENSIONES	\$ 3,787,647.00	\$ 6,550,282.00	\$ 2,762,635.00	72.94%	\$ 10,687,496.00	\$ 4,137,214.00	63.16%	\$ 4,273,862.00	\$ (6,413,634.00)	-60.01%
APORTES CAJAS DE COMPENSACION	\$ 1,277,627.00	\$ 2,249,667.00	\$ 972,040.00	76.08%	\$ 3,679,001.00	\$ 1,429,334.00	63.54%	\$ 1,433,667.00	\$ (2,245,334.00)	-61.03%
APORTES AL I.C.B.F.	\$ 955,500.00	\$ 1,687,250.00	\$ 731,750.00	76.58%	\$ 2,759,250.00	\$ 1,072,000.00	63.54%	\$ 1,075,250.00	\$ (1,684,000.00)	-61.03%
SENA	\$ 637,000.00	\$ 1,124,833.00	\$ 487,833.00	76.58%	\$ 1,839,499.00	\$ 714,666.00	63.54%	\$ 716,833.00	\$ (1,122,666.00)	-61.03%
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 4,937.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (4,937.00)</b>	<b>-100.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ 145,253.00</b>	<b>\$ 145,253.00</b>	<b>#DIV/0!</b>
IVA DESCONTABLE	\$ 4,937.00	\$ -	\$ (4,937.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 145,253.00	\$ 145,253.00	#DIV/0!
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 19,197,532.00</b>	<b>\$ 47,288,854.00</b>	<b>\$ 28,091,322.00</b>	<b>146.33%</b>	<b>\$ 69,099,215.00</b>	<b>\$ 21,810,361.00</b>	<b>46.12%</b>	<b>\$ 48,902,979.00</b>	<b>\$ (20,196,236.00)</b>	<b>-29.23%</b>
<b>FINANCIEROS</b>	<b>\$ 19,197,532.00</b>	<b>\$ 46,609,805.00</b>	<b>\$ 27,412,273.00</b>	<b>142.79%</b>	<b>\$ 68,793,316.00</b>	<b>\$ 22,183,511.00</b>	<b>47.59%</b>	<b>\$ 47,571,623.00</b>	<b>\$ (21,221,693.00)</b>	<b>-30.85%</b>
GASTOS BANCARIOS	\$ 2,108,323.00	\$ 2,340,023.00	\$ 231,700.00	10.99%	\$ 8,008,585.00	\$ 5,668,562.00	242.24%	\$ 720,939.00	\$ (7,287,646.00)	-91.00%
COMISIONES	\$ 713,718.00	\$ 656,015.00	\$ (57,703.00)	-8.08%	\$ -	\$ (656,015.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!
INTERESES	\$ 12,290,631.00	\$ 32,857,880.00	\$ 20,567,249.00	167.34%	\$ 39,457,083.00	\$ 6,599,203.00	20.08%	\$ 43,024,916.00	\$ 3,567,833.00	9.04%
CUATRO POR MIL	\$ 2,800,629.00	\$ 3,570,503.00	\$ 769,874.00	27.49%	\$ 6,054,662.00	\$ 2,484,159.00	69.57%	\$ -	\$ (6,054,662.00)	-100.00%
DESCUENTOS COMERCIALES	\$ 1,284,231.00	\$ 7,185,384.00	\$ 5,901,153.00	459.51%	\$ 15,272,986.00	\$ 8,087,602.00	112.56%	\$ 3,825,768.00	\$ (11,447,218.00)	-74.95%
<b>OTROS GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 679,049.00</b>	<b>\$ 679,049.00</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ 305,899.00</b>	<b>\$ (373,130.00)</b>	<b>-34.95%</b>	<b>\$ 1,331,356.00</b>	<b>\$ 1,023,457.00</b>	<b>335.23%</b>
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 679,049.00	\$ 679,049.00	#DIV/0!	\$ 305,899.00	\$ (373,130.00)	-34.95%	\$ 1,331,356.00	\$ 1,023,457.00	335.23%
MULTAS SANCIONES Y LITIGIOS	\$ -	\$ 375,551.00	\$ 375,551.00	#DIV/0!	\$ 210,000.00	\$ (165,551.00)	-44.08%	\$ -	\$ (210,000.00)	-100.00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 193,929,804.00</b>	<b>\$ 268,595,835.00</b>	<b>\$ 74,666,031.00</b>	<b>38.50%</b>	<b>\$ 446,999,380.00</b>	<b>\$ 178,403,545.00</b>	<b>66.42%</b>	<b>\$ 218,516,786.00</b>	<b>\$ (228,482,594.00)</b>	<b>-51.11%</b>

COSTO DE VENTA	2005	2006	VARIACION 2005 - 2006	%	2007	VARIACION 2006 - 2007	%	2008	VARIACION 2007 - 2008	%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 288,772,933.00</b>	<b>\$ 260,800,193.00</b>	<b>\$ (27,972,740.00)</b>	<b>-9.69%</b>	<b>\$ 720,480,994.00</b>	<b>\$ 459,680,801.00</b>	<b>176.26%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>\$ (335,351,673.00)</b>	<b>-46.55%</b>
<b>COMERCIO AL PORMAYOR</b>	<b>\$ 287,209,033.00</b>	<b>\$ 233,690,371.00</b>	<b>\$ (53,518,662.00)</b>	<b>-18.63%</b>	<b>\$ 610,668,014.00</b>	<b>\$ 376,977,643.00</b>	<b>161.32%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>\$ (225,538,693.00)</b>	<b>-36.93%</b>
VENTAS DE LICENCIAS	\$ 285,813,629.00	\$ 233,690,371.00	\$ (52,123,258.00)	-18.24%	\$ 607,525,691.00	\$ 373,835,320.00	159.97%	\$ 347,540,282.00	\$ (259,985,409.00)	-42.79%
VENTA DE MEDIOS	\$ 51,004.00	\$ -	\$ (51,004.00)	-100.00%	\$ 3,142,323.00	\$ -	#DIV/0!	\$ 32,168,473.00	\$ 29,026,150.00	923.72%
VENTA DE REPUESTOS	\$ 1,344,400.00	\$ -	\$ (1,344,400.00)	-100.00%	\$ -	\$ -	#DIV/0!	\$ 5,420,566.00	\$ 5,420,566.00	#DIV/0!
<b>ACTIVIDADES EMPRESARIALES</b>	<b>\$ 1,563,900.00</b>	<b>\$ 27,109,822.00</b>	<b>\$ 25,545,922.00</b>	<b>1633.48%</b>	<b>\$ 109,812,980.00</b>	<b>\$ 82,703,158.00</b>	<b>305.07%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (109,812,980.00)</b>	<b>-100.00%</b>
PROGRAMAS DE INFORMATICA	\$ 116,081.00	\$ 12,516,293.00	\$ 12,400,212.00	10682.38%	\$ 64,812,980.00	\$ 52,296,687.00	417.83%	\$ -	\$ (64,812,980.00)	-100.00%
MTO EQUIPOS DE INFORMATICA	\$ 1,447,819.00	\$ 14,593,529.00	\$ 13,145,710.00	907.97%	\$ 45,000,000.00	\$ 30,406,471.00	208.36%	\$ -	\$ (45,000,000.00)	-100.00%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 288,772,933.00</b>	<b>\$ 260,800,193.00</b>	<b>\$ (27,972,740.00)</b>	<b>-9.69%</b>	<b>\$ 720,480,994.00</b>	<b>\$ 459,680,801.00</b>	<b>176.26%</b>	<b>\$ 385,129,321.00</b>	<b>\$ (335,351,673.00)</b>	<b>-46.55%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 44,785,987.00</b>	<b>\$ 98,558,420.00</b>	<b>\$ 53,772,433.00</b>	<b>120.07%</b>	<b>\$ 22,238,727.00</b>	<b>\$ (76,319,693.00)</b>	<b>-77.44%</b>	<b>\$ (86,853,320.00)</b>	<b>\$ (109,092,047.00)</b>	<b>-490.55%</b>

## ORIENTACIONES PARA SU ELABORACION

El Resumen Analítico de Investigación (RAI)  
Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto

No.	VARIABLES
1	NOMBRE DEL POSTGRADO
2	TÍTULO DEL PROYECTO
3	AUTOR(es)
4	AÑO Y MES
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT
7	PALABRAS CLAVES
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO
9	TIPO DE ESTUDIO
10	OBJETIVO GENERAL
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
12	RESUMEN GENERAL

13	CONCLUSIONES.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investig

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ÓN:

l debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. ecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
GERENCIA COMERCIAL
ANALISIS DE SITUACION ACTUAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA SACAR DE LA CRISIS A GRUPO SERRA S.A.
ALEXANDER MONTAÑA MUÑOZ
MAYO DE 2011
ALFONSO OSORIO RUSI
Diseño Estratégico que pretende sacar una compañía colombiana de una difícil situación económica y operacional. Se realiza un análisis interno tanto financiero como operacional implementando las 4 fuerzas de Porter, y mediante el Balance Score Card, se diseña un mapa estratégico. Este diseño es una serie de objetivos encadenados que mediante iniciativas que son las tareas a desarrollar, conducen al cumplimiento de los objetivos. Su mediación se realiza mediante indicadores de gestión.
Información, Tecnología, mapa, estrategico, seguridad, gestion, software.
SERVICIOS
TRABAJO APLICADO
Determinar las causas que llevaron a Grupo Serra S.A. a encontrarse en la situación actual y determinar la viabilidad de recuperarla, mediante la formulación, direccionamiento y plan estratégico.
a. Determinar los manejos financieros de la empresa. b. Determinar los factores de éxito de la empresa. c. Crear una estrategia que re dirccione la compañía. d. Establecer los criterios de medición
Grupo Serra, compañía colombiana, cuya actividad económica está orientada al servicio de seguridad y gestión de Tecnologías de Información. Se encuentra en una difícil situación económica, los empleado se retiraron; todo el talento humano y el conocimiento se ha perdido y por consiguiente sus clientes. Mediante un análisis interno tanto financiero, como operacional, se determino las principales debilidades y se diseñó un plan estratégico que pretende sacarla de la crisis en la que se encuentra. Se diseñó el plan que mediante obietivos estratégicos, iniciativas que son las tareas puntuales e indicadores que son los parámetros de medición, hacen una guía que

En cuanto a la situación actual de Grupo Serra, se evidencia una clara pérdida de valor comenzando por sus estados financieros. La empresa como pudo observarse no pasa por un buen momento económico. Esto la llevo a perder también sus empleados los cuales tenían el conocimiento, experiencia y como en toda organización, el motor de las actividades operativas de la compañía.

Las causas que la llevaron a encontrarse en la situación actual, fueron básicamente un incremento en el gasto y reducción de sus ventas. Esto desmotivó a los empleados y comenzó a verse en una muy difícil situación financiera.

De todo esto y para mantenerse en el mercado, se detectaron algunas características en los factores críticos de éxito propias de la actividad de la compañía, las cuales deben ser reforzadas y trabajar arduamente en ellas para poder continuar con la operación.

Del mismo modo se realizó un análisis del mercado en el que se desenvuelve, detectando algunos factores comparativos con sus competidores directos y detectando algunas formas de expandir su mercado llevando a nuevos productos y servicios buscando primero la estabilidad de la empresa y segundo un crecimiento en el mercado haciéndola diferenciarse de las demás.

Por último se creó una estrategia basada en objetivos con parámetros de medición claves que no los ha tenido, controlando de manera eficiente la evolución de la compañía. Algunos indicadores parten en cero tratando de darle otro enfoque tanto operativo como estratégico. No solo instalación y puesta en servicio de las herramientas comercializadas, sino enfocándola más hacia la virtualización y la prestación de soluciones diferentes a las actuales.

Esta es una pequeña empresa dentro del mercado de la tecnología, pero con un estricto seguimiento y la modificación de sus indicadores puede crecer de tal manera que la haga líder en su campo.

Como primer punto cabe mencionar que la dedicación puntual a los estados financieros de la compañía especialmente el gasto, debe ser controlado de manera estricta. El flujo de caja y sus obligaciones con proveedores son los aspectos más relevantes.

Otro punto a tener en cuenta es la información que maneja. Los empleados se fueron con su experiencia el conocimiento y la información importante de la compañía, la cual no fue ni registrada ni almacenada y esta con el tiempo se ha ido deteriorando. También al no tener una estructura de almacenamiento, se encuentra información sin relevancia alguna que generalmente es desechada por carecer de sentido.

Los indicadores creados deben manejarse con especial cuidado y control creando tareas claras propias y asignándole un responsable con nombre propio para que sean cumplidas buscando el objetivo. Se crearon algunos indicativos como pudimos verlo los cuales tratan de re direccionar tanto la actividad como el sentido propio de la empresa.

- GARCIA, Oscar Leó, "Administración Financiera" Prensa Moderna, 1999
- KAPLAN, Robert / NORTON David, "EXECUTION PREMIUM", Ediciones Dusto, Barcelona, 2008
- ORTIZ, Héctor, "Análisis Financiero Aplicado", Proyectos Editoriales Curcio Penen, 2008
- PONTI Franc / FERRÁS Xavier, "Pasion Por Innovar", Grupo editorial norma, 2008
- RIES, Al / TROUT Jack, "Posicionamiento", McGraw Hill, 1989.
- <http://www.alegsa.com.ar/Notas/79.php>
- [http://www.ccit.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42%3Anewsflash-4&catid=3%3Anewsflash&Itemid=1](http://www.ccit.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3Anewsflash-4&catid=3%3Anewsflash&Itemid=1)
- [http://www.interactic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1254&Itemid=40](http://www.interactic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1254&Itemid=40)
- [http://www.asesoftware.com/analisis\\_sector\\_software\\_proexport.pdf](http://www.asesoftware.com/analisis_sector_software_proexport.pdf)
- [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)

ción: