



TRABAJO DE GRADO
VALORACIÓN J.D S.A.S. POR FLUJOS DE CAJA LIBRE DESCONTADOS

JOSÉ LUIS PERDOMO GONZÁLEZ
DEISSY LORENA RIAÑO CASTRO

DIRECTOR

MARCOS EDILSON HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2019



LISTA DE AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS
Rector

MARIA LUISA PINZON ROCHA
Vicerrector Académico

GIOVANNY QUINTERIO REYES
Secretario General

WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES
Decano Facultad de Ciencias Económicas

ROSA EMILIA FAJARDO CORTES
Director Escuela de Economía y Finanzas

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ
Director Programa



Nota de Aceptación

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ
Director Programa

ROSA EMILIA FAJARDO CORTES
Director Escuela de Economía y Finanzas

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la universidad de los llanos, por permitirme formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso de formación directa o indirectamente, a los docentes quienes con su apoyo y conocimiento me fortalecieron para lograr esta meta y ser especialista en finanzas, una meta más en mi vida, un ciclo más que se cierra en la universidad de los llanos. Gracias a DIOS por permitirme sonreír ante mis triunfos, por no dejarme desfallecer, por tu amor y bondad. Gracias a mis padres Nidia Stella Castro & Eduardo Enrique Riaño por darme la vida. Gracias a mi amado esposo Diego Fernando Barbosa quien con su amor y sacrificio hizo posible que pudiera culminar mi especialización, por estar presente en mi vida apoyándome en todo momento. Gracias a mi hija Loren Fernanda Barbosa Riaño, por ser mi inspiración a superarme cada día y poder luchar por un futuro mejor. Gracias a mis compañeros y amigos presentes y pasados por compartir sus conocimientos, alegrías, tristezas y nuevamente Gracias a DIOS por que sin el nada sería posible.

Deissy Lorena Riaño Castro.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres Luis Hernando Perdomo & Carmenza González Becerra, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, mis logros se los debo a ustedes incluyendo este, por su apoyo constante, por alentarme a cumplir mis metas. Gracias a DIOS por mi familia, la salud y el entusiasmo para alcanzar mis propósitos, por acompañarme en cada paso y en cada meta de mi vida. Gracias a los tutores y profesores encargados de esta formación, por los conocimientos que me brindaron, y por su aporte el cual se ve reflejado en este trabajo de grado.

José Luis Perdomo González.

1. Tabla de contenido

1. Tabla de contenido	6
2. Tabla de Tablas.....	8
3. Tabla de Ilustraciones	10
4. Introducción	11
5. Definición del problema.....	12
5.1. Descripción del problema	12
5.2. Formulación del problema.....	14
6. Justificación.....	14
7. Objetivos	16
7.1. Objetivo general.....	16
7.2. Objetivos específicos.....	16
8. Marco referencial.....	17
8.1. Teórico.	17
8.2. Histórico.....	24
8.3. Conceptual.....	25
8.4. Geográfico.....	27
8.5. Temporal.....	27
9. Diseño metodológico	27
10. Diagnostico empresarial	28
10.1. Descripción del sistema	28
10.1.1. Historia de la empresa	28
10.1.2. Caracterización de la empresa.....	28
10.1.3. Plataforma estratégica.....	30
Misión.	30
Visión.....	30
Valores corporativos.....	31
Objetivos corporativos.....	31
Políticas organizacionales.....	31
10.1.4. Resultados Actuales	32
Resultados comerciales o de mercado actuales.....	32
Resultados organizacionales actuales.....	33
Resultados operativos actuales.....	33

Resultados de sostenibilidad actuales.....	34
10.2. Análisis Externo.....	34
10.2.1. Descripción del sector.....	34
Ventas nacionales.....	35
Tamaño de las empresas según ventas.....	36
Facturación por línea de negocio.....	36
Soluciones y servicios ofrecidos por la empresa.....	37
Conclusión.....	39
10.2.2. Análisis PESTEL.....	39
10.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	46
Análisis de la rivalidad entre competidores.....	46
Análisis de la entrada de nuevos competidores.....	47
Análisis del ingreso de productos sustitutos.....	47
Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	48
Análisis del poder de negociación de los compradores.....	48
Análisis del sector.....	49
10.2.4. Análisis MPC.....	50
10.2.5. Análisis MEFE.....	51
10.3. Análisis interno.....	53
10.3.1. Análisis de grupos de interés.....	53
10.3.2. Análisis VRIN.....	58
10.3.3. Análisis de la cadena de valor.....	63
Análisis de primer nivel.....	65
Análisis de segundo nivel.....	67
Análisis de tercer nivel.....	67
10.3.4. Modelo de Análisis Financiero (MAF).....	68
Estados financieros.....	68
Indicadores financieros.....	70
Modelo CAMP.....	72
WACC.....	73
EVA.....	74
Altman Z Score.....	75
10.3.5. Análisis MEFI.....	76

10.4. Análisis de estrategias.....	78
10.4.1. FODA cruzado	78
10.4.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	80
10.4.3. Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group (BCG)	83
10.4.4. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	88
11. Valoración de la sociedad JD S.A.S por el método de flujos de caja libre descontados	90
11.1. Parámetros para la proyección financiera.....	90
11.1.1. Ventas.	90
11.1.2. Costos y gastos.....	91
11.1.3. Impuesto de renta.....	92
11.1.4. Gradiente.	92
11.1.5. Modelo para la elaboración del flujo de caja libre.	93
11.1.6. Modelo para hallar el valor de la empresa.	94
11.2. Escenarios	95
11.2.1. Escenario de auge.	95
11.2.2. Escenario optimista.....	96
11.2.3. Escenario normal.	97
11.2.4. Escenario pesimista.....	99
11.2.5. Escenario de crisis.	100
11.3. Valor de la empresa	102
12. Conclusiones.	103
12. Recomendaciones.....	104
13. Referencias.....	106

2. Tabla de Tablas

Tabla 1. Clasificación de los métodos de valoración.....	18
Tabla 2. Múltiplos más comunes.....	20
Tabla 3. Ventas por actividad económica.	35
Tabla 4. Facturación por línea de negocio a nivel nacional	37
Tabla 5. Facturación por línea de negocio – Región Centro Oriente.....	37
Tabla 6. Matriz PESTEL.....	40
Tabla 7. Rivalidad entre los competidores.....	46

Tabla 8. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	47
Tabla 9. Amenaza del poder de negociación de los proveedores.....	48
Tabla 10. Amenaza del poder de negociación de los compradores.	49
Tabla 11. MPC.	50
Tabla 12. MEFE.	51
Tabla 13. Matriz de Stakeholders.....	54
Tabla 14. Cadena de valor -Actividades de apoyo.....	63
Tabla 15. Cadena de valor – Actividades primarias.....	64
Tabla 16. Indicadores financieros.	70
Tabla 17. Modelo CAPM.....	73
Tabla 18. WACC.....	74
Tabla 19. Elaboración del EVA.	74
Tabla 20. Altman Z Score.	75
Tabla 21. MEFI.	76
Tabla 22. FODA cruzado.	78
Tabla 23. Fortaleza industrial (FI).....	80
Tabla 24. Ventaja competitiva (VC).	81
Tabla 25. Fortaleza Financiera (FF).....	81
Tabla 26. Estabilidad del entorno (EE).	82
Tabla 27. Matriz BCG.....	83
Tabla 28. Participación por línea de producto.....	85
Tabla 29. MPEC.....	88
Tabla 30. Crecimiento en ventas y probabilidades por escenario.	90
Tabla 31. Determinación del porcentaje de incremento en costo y gasto de venta.....	91
Tabla 32. Inversión en activos fijos.	92
Tabla 33. Tarifas de renta.....	92
Tabla 34. Determinación del gradiente.	93
Tabla 35. Estado de resultados – Auge.	95
Tabla 36. Flujo de caja libre – Auge.	96
Tabla 37. Estado de resultados proyectado.	96
Tabla 38. Flujo de caja libre – Optimista.	97

Tabla 39. Estado de resultados – Normal.....	98
Tabla 40. Flujo de caja libre – Normal.....	98
Tabla 41. Estado de resultados – Pesimista.....	99
Tabla 42. Flujo de caja libre – Pesimista.	100
Tabla 43. Estado de resultados – Crisis.....	101
Tabla 44. Flujo de caja libre – Crisis.	101
Tabla 45. Resumen de resultados de la valoración.	102
Tabla 46. Valor esperado y valor base de negociación.	102

3. Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación de la empresa.....	30
Ilustración 2. Tamaño de las empresas según ventas.	36
Ilustración 3. Soluciones y servicios ofrecidos por las empresas a nivel nacional.	38
Ilustración 4. Soluciones y servicios ofrecidos en la región centro – oriente.	38
Ilustración 5. Factores estratégicos.....	49
Ilustración 6. Indicadores de liquidez.....	71
Ilustración 7. Indicadores de endeudamiento.	71
Ilustración 8. Indicadores de rentabilidad.....	72
Ilustración 9. Resultados del análisis PEYEA.....	83
Ilustración 10. Estrategias.....	85
Ilustración 11. Modelo de flujo de caja libre.....	94

4. Introducción

La valoración de empresas desempeña un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones de una compañía, esto debido a que permite a los inversionistas conocer un valor estimado de la misma y la capacidad que tiene para generar valor, a su vez, la valoración aporta información que facilita el diseño de estrategias de financiación, capitalización, venta de la compañía, escisión o fusión entre empresas.

La temática antes planteada se enfocará al sector software colombiano, el cual ha presentado cifras favorables a lo largo de los últimos años y ha contribuido a la economía nacional generando ingresos y aportando soluciones tecnológicas que fomentan la mejora en los procesos de empresas en diversos sectores de la economía, datos que se sustentarán a lo largo del trabajo.

Dentro del sector mencionado se encuentra Software J.D S.A.S, una empresa dedicada a la comercialización, asistencia técnica y capacitación del Software contable y administrativo J.D. Se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio, con cobertura en los departamentos de Meta, Casanare, Vichada, Guaviare, Amazonas, y en menor medida en el departamento de Cundinamarca. El nicho de mercado que abarca actualmente son las micro y pequeñas empresas de todos los sectores de la economía.

La negociación con los clientes inicia con la adquisición de la licencia la cual concede uso permanente del aplicativo e incluye asesoría por un año; finalizado el año de adquisición, y por intermedio de la gestión comercial, la empresa busca que el cliente adquiera una anualidad de asistencia técnica la cual incluye asesoría por un año y concede derecho a las actualizaciones que se generen durante este periodo de tiempo en el aplicativo. Adicionalmente se manejan otros productos como módulos adicionales, requerimientos especiales, capacitaciones y asistencias por evento.

La situación actual de la empresa es óptima y ha llevado a los directivos a centrar los esfuerzos en la búsqueda de estrategias financieras que refuercen su participación en el mercado, por tal razón se evidencia la necesidad de buscar un modelo de valoración que se adecúe a las

condiciones del sector y las necesidades de los directivos e inversionistas. Valoración que como se podrá evidenciar al momento de realizar un repaso de todos los métodos existentes para la valoración de empresas, dada las características que posee la economía colombiana, donde la información financiera de las empresas es guardada celosamente y solo unas cuantas empresas cotizan en bolsa, se complica la tarea a la hora de emplear métodos que requieren comparar la empresa con otras con características similares, por tal motivo los métodos basados en el descuento de flujos de caja toman gran relevancia y se convierten en los mejores a la hora de emplear el proceso de valoración a empresas de sectores como el manufacturero y el de servicios, por tal razón se fija por medio del flujo de caja libre descontado, modelo que se adecua mejor a las características y necesidades de J.D S.A.S.

5. Definición del problema

5.1. Descripción del problema.

Colombia es un país constituido en su mayoría por pequeñas y medianas compañías, las cuales según datos del Espectador (2018) “(...)se echan al hombro el 35 % del PIB, representan el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional”(Párr.2), esto destaca el importante papel que juegan en la economía nacional y el bienestar social como generadoras de empleo, de acuerdo con Dinero (2016) “(...) a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2’518.181 matrículas activas que corresponden a las MiPymes. De este total, 1’561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades” (Párr.5), lo cual evidencia un amplio mercado de entidades que eventualmente necesitarán sistematizar sus procesos contables y administrativos.

A pesar de lo antes mencionado, es necesario hacer referencia a las grandes cargas económicas que han recaído en los últimos años sobre las empresas colombianas, que parten desde el aumento impositivo que trajo la ley 1819 de 2016, donde por ejemplo el impuesto a las ventas (IVA) subió 3 puntos porcentuales pasando 16% al 19%, impuesto que aunque afecta al consumidor final, ocasiona que disminuyan los ingresos de los colombianos y a su vez el consumo, o bien generando una “paradoja de la frugalidad”, que según actualícese (2017) “es un fenómeno económico sucedido cuando la población incrementa su nivel de ahorro, algo que sucede en toda crisis, cuya consecuencia es la disminución del ingreso total y con ello,

paradójicamente, la disminución de la capacidad de ahorro” (Párr.1), y tal disminución sucede por el hecho de que al aumentar el ahorro individual sin tener un aumento de ingresos, los individuos tienden a cohibirse y disminuir su consumo, tal disminución afecta a las empresas reduciendo sus ingresos, y por consiguiente las lleva a plantear estrategias de disminución de costos, donde retener pagos a proveedores parece ser una “buena” solución administrativa.

A lo anterior cabe adicionar que la cultura del no pago es un mal arraigado en Colombia, y se define según la Corte Constitucional (como se citó en Muñoz 2013) como “una práctica social injustificada que abusa de los derechos propios y no respeta los derechos ajenos” (Párr.8), práctica que disminuye el capital de trabajo de los proveedores que se ven afectados por los pagos morosos o incumplidos de sus clientes, viéndose obligados a recurrir a alternativas como el factoring que genera gastos financieros adicionales.

J.D S.A.S empresa de software de origen llanero que se ve envuelta en las situaciones antes planteadas, por un lado un amplio mercado potencial, en donde se ve un aumento en la creación de empresas y una disminución considerable de los casos de cierre, que según Domínguez (Como se cita en La República 2018) “El año pasado cerramos con un aumento de 7,3% y una disminución de 22% en el cierre de unidades económicas(...)”(Párr.4), situación que garantiza la estabilidad del mercado y el aumento de la demanda potencial de aplicativos contables y administrativos; y por otra parte una situación de cultura de no pago de clientes, esta última se ha disminuido en gran medida por medio de estrictas decisiones directivas, donde según cifras de los estados financieros de la compañía el saldo de cuentas por cobrar del año 2015 a 2016 se redujo un 831%, y para el año 2017 se redujo un 19% . Las situaciones antes planteadas que en general son óptimas para la compañía, llevan a sus directivos a buscar alternativas de inversión o financiación con la finalidad de expandirse y mejorar la cobertura de sus operaciones.

Con base a lo antes planteado surge la necesidad de identificar el valor que tiene la compañía para facilitar las decisiones de inversión de los directivos de J.D S.A.S. En este sentido, es necesario buscar un método de valoración adecuado, que tenga en cuenta el comportamiento del sector y los clientes, con el fin de determinar si la empresa está generando valor. Con lo anterior

se abre la posibilidad de generar nuevas oportunidades financieras que inciden en la toma de decisiones futuras.

5.2. Formulación del problema.

¿El proceso de valoración financiera a la empresa J.D. empleando el modelo de flujos de caja libre descontados, permitirá establecer el escenario ideal para tomar decisiones que permitan aprovechar la óptima situación financiera que aborda?

6. Justificación

Las empresas colombianas se enfrentan a un cambio de perspectiva, el cual se ha promovido desde del año 2009 cuando el gobierno reglamentó por medio de la ley 1314 la regulación de las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) y NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), normatividad que destaca la importancia la presentación de una información financiera comprensible, transparente y comparable, enmarcada en el paradigma de la utilidad, el cual según Santos, Durán, Urrea & Urquijo (2010) “se caracteriza por la sustitución de la búsqueda de una verdad única por una verdad orientada al usuario, que pretende y persigue proporcionar la mayor utilidad posible en la toma de decisiones”(p.144). Tal cambio de mentalidad genera un panorama óptimo para el pleno ejercicio de las ciencias económicas en Colombia, dada la necesidad de las empresas por incluir en sus grupos de trabajo profesionales con formación financiera, la cual es fundamental para la correcta aplicación de estos nuevos estándares.

Dentro de este panorama financiero resalta la valoración de empresas como una importante herramienta para la toma de decisiones, esto por la diversidad de métodos que abarca, los cuales se acoplan a las necesidades de cada empresa, y además se ven optimizados con una información cada vez más homogénea y con menos sesgos como fruto de la estandarización de la contabilidad mencionada anteriormente.

La valoración de empresas se da según la necesidad de los directivos, tal necesidad puede surgir por distintos factores que se presentan en el entorno en que la empresa desempeña sus operaciones, y dependiendo de estos, se podrán emplear diversos métodos que permitirán a la

compañía valorar sus acciones, compra de otras empresas, fusiones, o venta de una empresa, según Serrano (2000, como se cita en Palomino & Sánchez, 2012) la valoración “(...) corresponde a un trabajo que requiere de conocimientos técnicos y la experiencia necesaria para aproximar un rango de valores dentro del cual existe la mayor probabilidad de que se encuentre el valor de una empresa en marcha”(p.19), por tal razón se evidencia la necesidad de hacer los estudios pertinentes con personal capacitado que permita encontrar el valor de la empresa.

Al uso de esta herramienta se suma la empresa Software J.D S.A.S, que pretende abordar la buena situación económica que afronta de tal manera que genere oportunidades de crecimiento y aumente su participación en el mercado de aplicativos contables, para esto es necesario seleccionar cuidadosamente las estrategias a seguir, dentro de las cuales la valoración podrá aportar información clave. Tales estrategias se detallarán a lo largo de este apartado.

La primera alternativa planteada consiste en acudir créditos en el sistema financiero, donde será vital conocer las cifras de los estados financieros como requisito básico para que la entidad financiera otorgue el crédito, además según Moscoso (2015) la valoración “(..) le permiten al empresario e inversionista mirar desde su perspectiva las condiciones de valor agregado y financiamiento en el largo plazo” (p.51), por tal razón tener un precio de referencia de la compañía con el fin de poder determinar de manera adecuada, el tipo y condiciones de crédito que le beneficiaran a la compañía.

Por otra parte, la industria de software responde a las necesidades del mercado a través del desarrollo de aplicativos que, por medio de soluciones modulares, buscan integrar cada una de las operaciones que pueden presentarse en una compañía, facilitando así su registro, procesamiento y archivo, con la finalidad de generar informes que sean de utilidad para la toma de decisiones de los directivos. Por su parte la situación de la industria es alentadora, según La República (2017) “En este momento aportamos 1,6% del PIB y esperamos que, en los próximos años, crezca a un ritmo más acelerado (...)” (Párr.4), lo cual se evidencia un panorama de crecimiento en dicho sector, permitiendo a las empresas de software pensar en expandirse y captar nuevos inversionistas.

Tal panorama de crecimiento en dicho sector implica que J.D S.A.S que se encuentra rodeada de una fuerte competencia, dentro de la cual es posible nombrar aplicativos como Siigo, Helisa, Alegra, World Office, Contapyme, Mónica, J3, Zeus, entre otros, empresas que llevan varios años compitiendo por llegar a más clientes en un país donde la creación de empresas aumenta exponencialmente.

Con lo anterior surgen dos alternativas adicionales, la primera sería enajenar parte de las acciones a un socio estratégico buscando inyección de capital, para tal caso se necesitará determinar un valor para las mismas con el fin de tener un precio de referencia en la negociación. En segundo lugar, sería realizar alianzas con otra empresa o empresas de software donde la valoración de empresas jugaría un papel importante a la hora de realizar un proceso de fusión o combinación de negocios.

Lo mencionado a lo largo de este apartado destaca la necesidad de los directivos de Software J.D S.A.S de valorar la compañía con el fin de elegir la alternativa adecuada, según Moscoso (2015) “la valoración de empresas es una fuente fundamental en la toma de decisiones de financiamiento, inversión, estrategia, expansión y conocimiento de la empresa” (p. 74), por tal motivo será necesario elegir el método que más se adecue a las necesidades de la empresa, con el fin de dar claridad en la toma de decisiones de los directivos.

7. Objetivos

7.1. Objetivo general.

Aplicar el modelo de valoración de empresas por flujo de caja libre descontado a la compañía J.D S.A.S, el cual que permita establecer el escenario ideal para la toma de decisiones financieras que permitan aprovechar la óptima situación que aborda.

7.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico financiero con los datos aportados por los directivos de la compañía.
- Elabora la planeación y proyección financiera con la información suministrada.

- Realizar la valoración financiera de J.D S.A.S con los datos obtenidos en la planeación y proyección financiera.

8. Marco referencial

8.1. Teórico.

El mundo de las finanzas ha venido evolucionando constantemente, por tal motivo hoy en día es común encontrar empresas que desarrollan procesos de valoración en las economías emergentes como Colombia. Pero dicho proceso no es nuevo, por el contrario, es fruto de un largo proceso de evolución conceptual, pasando así, de la concepción de una empresa cuantificada únicamente por el valor de sus activos, llegando hasta métodos más complejos que tienen en cuenta el valor de mercado, los riesgos implícitos del sector, distintos múltiplos o ratios, procedimientos estadísticos, e inclusive la concepción de la empresa como unidad generadora de flujos de caja. Alrededor de este proceso evolutivo se han visto inmersos diversos conceptos y métodos los cuales se detallarán a continuación.

Diagnostico financiero.

Al momento de valorar una compañía es necesario que el evaluador conozca a fondo la situación de la misma, es decir, debe tener una concepción global de la empresa, la cual se encuentra rodeada de factores tanto internos como externos que intervienen en sus operaciones, dicha percepción global se logra a través de la aplicación de diversos análisis que facilitan tal labor, en este sentido se pueden emplear herramientas como PESTEL, MPC, MEFE, MEFI, DOFA, 5 fuerzas de Porter, además de la aplicación de diversos ratios, razones e indicadores que permiten evaluar la empresa de forma individual e inclusive compararla con el sector en que se desempeña; herramientas que al ser utilizadas en conjunto aportan un sólido conocimiento de lo que ocurren en la organización a nivel interno y externo. Según Fondevila (1986) cada empresa “(...) presenta en cada caso características peculiares, resultado del contexto técnico, jurídico y humano que la constituye y del entorno socioeconómico donde se halla inmersa” (p. 1), por tal razón las empresas necesitan ser evaluadas con el fin de diagnosticar y tomar medidas ante las situaciones adversas que pueden estar ocurriendo en la organización o su entorno, según Actualícese (2015) el diagnostico financiero tiene como finalidad “(...) determinar el estado real financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las

posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder” (Párr. 1), por tal motivo, el diagnóstico financiero será esencial a la hora de determinar la finalidad del proceso de valoración y será de ayuda a la hora de establecer los parámetros que serán empleados para la misma.

Valoración de empresas.

Partiendo de la definición de valoración de empresas como el arte o estudio en el cual recolectamos datos que llevan a dar análisis subjetivos que tienen como fin determinar el valor o precio de la misma, para realizar un análisis con proyecciones más acertadas. según Caballero (1988, como se cita en Aldana & Vargas 2010) “La valoración de empresas es la parte de la economía que estima un valor de una entidad a través de procesos de cálculos obtenidos por información técnica y económica, que se basan en hipótesis y tienen fines determinados”(p.29), tal proceso se ha estudiado desde diversas perspectivas dando como fruto diversos métodos de aplicación, los cuales se clasifican en tres grandes grupos, métodos basados en el balance, métodos comparativos o valoración por múltiplos y métodos mixtos (Aznar, Cayo & Cevallos, 2016), adicional a estos tres se hablará de los métodos basados en el descuento de flujos de caja y opciones (ver tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de los métodos de valoración.

PRINCIPALES METODOS DE VALORACION					
BALANCE	CUENTA DE RESULTADOS	MIXTOS (GOODWILL)	DESCUENTO DE FLUJOS	CREACION DE VALOR	OPCIONES
Valor contable	Múltiplos de:	Clásico	<i>Free cash flow</i>	EVA	Black y Scholes
Valor contable ajustado	Beneficio: PER	Unión de expertos	Cash flow acciones	Beneficio económico	Opción de invertir
Valor de liquidación	Ventas	Contables europeos	<i>Dividendos</i>	<i>Cash value added</i>	Ampliar el proyecto
Valor sustancial	Ebitda	Renta abreviada	<i>Capital cash flow</i>	CFROI	Aplazar la inversión
Activo neto real	Otros múltiplos	Otros	APV		Usos alternativos

Fuente: Fernández (2008).

Métodos basados en el balance.

Este grupo recopila aquellos métodos que buscan determinar el valor de una empresa utilizando exclusivamente los datos del estado de situación financiera, donde predomina una percepción estática de la empresa y no se consideran los ingresos futuros que puede generar la compañía, aunque cabe destacar que permiten obtener una rápida consideración del valor de la

compañía fruto del concepto de partida doble propio de la contabilidad. Dentro de este tipo de métodos se encuentran los siguientes.

- 1. Valor contable o valor en libros.** También llamado valor patrimonial, consiste en emplear la ecuación patrimonial ($\text{Valor de la firma} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$) con el fin de determinar el valor de la empresa, según Aznar et al (2016) “El valor de la empresa es el excedente que tiene sobre aquello que debe a terceros” (p. 84).
- 2. Valor contable ajustado o valor en libros ajustado.** En este método se ajustan los valores de activos y pasivos, a la realidad del mercado. Según Fernández (2004, citado en Pereyra 2008) “Es un método que trata de salvar el inconveniente que supone la aplicación de criterios exclusivamente contables en la valoración” (p. 6), aunque vale resaltar que el grado de subjetividad aumenta y el resultado suele ser menor por la no inclusión de ciertas partidas del activo.
- 3. Valor de liquidación.** Este método supone el cierre de la compañía, donde todos sus bienes serán enajenados en el mercado y sus pasivos saldados; así, una vez deducidos los gastos de cierre de la misma, se tendrá como resultado el valor de la compañía.
- 4. Valor de reposición o sustancial.** Este método busca valorar la empresa a partir de la inversión que requeriría construir una empresa en idénticas condiciones a la que se pretende valorar.

Métodos comparativos o valoración por múltiplos.

Según Aznar et al (2016) este tipo de métodos “calculan el valor de una empresa, comparándola con otra u otras similares mediante una serie de parámetros y/o ratios obtenidos de la información contable de esas empresas comparables”(p. 89) al ser métodos comparables, lo primero que se debe hacer es encontrar empresas con características homogéneas, lo cual puede llegar a ser difícil dadas los distintos aspectos que rodean a las compañías y a los diversos métodos de medición contable que traen las NIIF-NIC. Los métodos comparativos emplean ratios sencillos que hacen que sea fácil trabajar con ellos.

Tabla 2. Múltiplos más comunes.

Múltiplo	Significado Castellano	Fórmula
Price Earning Ratio (PER)	Ratio Precio-Beneficio	$PER = \frac{\text{Valor de las acciones}}{\text{Beneficio después de impuestos}}$
Price to cash earnings	Precio de las ganancias en efectivo	$PER = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Flujo de caja contable}}$ $\text{Flujo de caja contable} = \text{Utilidad Neta} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}$
Free Cash Flow Ratio	Ratio flujo de caja libre	$PER = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Flujo de caja libre}}$ $\text{Flujo de caja libre} = \text{Flujo de caja} + \text{Gastos Financieros} - \text{Necesidades de inversión en activo fijo y circulante}$
Price to Sales (P/S)	Ratio de ventas	$PER = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Ventas}}$
Ratio EBITDA	Ratio EBITDA	$\text{Ratio EBITDA} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{EBITDA}}$ $\text{EBITDA} = \text{Beneficio antes de intereses, tasas, depreciación y amortización.}$
Ratio EBIT	Ratio EBIT	$\text{Ratio EBIT} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{EBIT}}$ $\text{EBIT} = \text{Beneficio antes de intereses, y tasas.}$

Adaptado de Aznar et al (2016).

Métodos mixtos.

En este grupo se encuentran aquellos métodos que se basan en el mercado, el Good Will o fondo de comercio de las compañías. Dentro de este tipo de métodos se encuentran los siguientes.

- 1. Método de valoración clásico o alemán (MC).** El valor de la empresa está formado por el Activo Neto Real de Explotación (ANRE) más el valor del Fondo de Comercio (Labatut, 2005, p. 25).

$$MC = ANRE + (n * BN)$$

Donde:

ANRE = Activo neto real de explotación

n = Número de años a considerar.

BN = Media de los beneficios netos de la empresa.

- 2. Método directo o anglosajón (MD).** Con este enfoque el valor de la empresa está formado por el Valor Sustancias (VS) + el valor del Fondo de Comercio (Labatut, 2005, p. 25).

$$MD = VS + \frac{[BN - (i * VS)]}{t}$$

Donde:

VS = Valor Sustancial. Consideramos que debería ser utilizado el Valor Sustancia Neto.

i = Tipo de interés libre de riesgo, por ejemplo el de los Bonos de la Deuda Pública.

t = Tasa de actualización. Puede tomarse el interés de los títulos de renta fija multiplicado por un corrector entre 1,5 y 2 por la prima de riesgo.

- 3. Método indirecto o de los prácticos.** El valor de la empresa será la media entre su valor patrimonial (analítico) y su valor de rendimiento (sintético) (Labatut, 2005, p. 25). Para este método el valor de la empresa se ve como el promedio de la valoración estática y dinámica.

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{1}{2} + \left(VS + \frac{BN}{t} \right)$$

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{1}{2} + \left(VS + \frac{d}{t} \right)$$

Donde:

d = Media de los dividendos percibidos

- 4. Método de la unión de expertos contables europeos (UEC).** Este método intenta suplir las deficiencias de los métodos anteriores, los cuales consideran actualizaciones

perpetuas de beneficios, según Labatut (2005) “(...)a actualización del superbeneficio o “Good Will” se realizará durante una serie de años (normalmente cinco), debido a que es irreal que éste se mantenga a perpetuidad” (p. 25). Para este método el valor de la empresa se determina mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{VS + BN * \alpha n-i}{1 + i * \alpha n-i}$$

Donde:

VS = Valor Sustancial.

BN = Beneficio Neto.

n = Número de años a considerar (Normalmente 5).

i = Tipo de interés libre de riesgo, por ejemplo el de los Bonos de la Deuda Pública.

d = Dividendos actuales.

$\alpha n-i$ = Valor actual de la renta unitaria constante y pospagable

$$\alpha n-i = \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

Métodos basados en el descuento de flujos de caja.

Este tipo de métodos han tomado fuerza entre los evaluadores dada su consideración de la empresa como un ente generador de flujos de efectivo, según Vidarte (2009) “(..) tratan de determinar el valor de la empresa a través de la estimación de los flujos de dinero -cash Flow- que generará en el futuro, para descontarlos a una tasa de descuento según el riesgo de tales flujos” (p. 106). Las aplicaciones más comunes de estos métodos se hacen mediante la tasa interna de retorno y el valor presente neto o valor actual neto.

Este tipo de métodos pueden aplicarse no sólo a las empresas, sino a cualquier activo que se desee evaluar, Al respecto Arenas, Morales & Salazar (2012), “El valor de cualquier activo puede expresarse en función de los flujos de caja esperados durante un determinado periodo de tiempo, descontados a una tasa que mide el riesgo asociado a dichos flujos” (p. 23), esto demuestra la versatilidad que poseen a la hora de emplearlo para distintos fines de valoración.

1. **Flujo de caja libre.** Este método es considerado el más completo de los métodos de valoración, según Gerencie (2018). “(...) se obtiene de las operaciones negocio y después de descontar el dinero que invertimos. Se denomina "libre" porque nos permite entender

cuál es la cantidad de dinero de la que disponemos para retribuir a los accionistas y devolver deudas” (Párr. 9). Este método permite medir el potencial que tiene la empresa de generar flujos de efectivo sin tener en cuenta su estructura financiera, es decir el dinero que queda de la empresa una vez se cumplen con las erogaciones obligatorias. Dadas las características de J.D S.A.S como empresa que comercializa un producto (Software contable J.D), y las necesidades expuestas en la formulación y justificación del problema, se logra determinar que este método se adecua mejor para el proceso de valoración que se pretende desarrollar, dado que tienen en cuenta la dinámica de la compañía como ente generador de flujos de caja y se sale de las consideraciones estáticas de los métodos clásicos de valoración.

2. **Flujo de caja por acciones.** El flujo de caja por acción, o cash Flow per share, es un ratio que mide la solidez financiera de una empresa. Se usa como referencia de las ganancias que generará un negocio para cada uno de sus accionistas (Marco & Westreicher, s.f., Párr. 1).
3. **Flujo de caja de capital.** Se trata del flujo que corresponde a aquellos que aportan los recursos propios de la empresa. (Rodríguez, 2001, Párr. 33)

Métodos basados en opciones.

Las opciones son instrumentos financieros que otorgan un derecho al comprador y una obligación al vendedor de realizar una transacción a unos términos previamente acordados, para efectos de valoración es necesario diferenciar los tipos de opciones.

Una opción financiera es un instrumento financiero derivado, cuyo activo subyacente es un activo financiero como, por ejemplo, acciones, índices bursátiles, obligaciones, divisas, etc. Por otro lado, una opción real es la posibilidad que se le otorga al comprador la decisión de ejecutar o no un proyecto en un futuro. (Clavería, 2014, p. 8)

En este sentido las opciones reales son un método de valoración que lleva la medición de opciones financieras a activos no financieros, permitiendo que la evaluación de los proyectos

basados en dichos activos no financieros o reales, se adapte mejor a las condiciones dinámicas del entorno en el que se desarrollan.

8.2. Histórico.

A mediados del siglo XX fueron lanzados al mercado los primeros computadores destinados al uso comercial, durante este periodo las empresas le apuntaron disminuir la carga administrativa mediante la sistematización de sus procesos; aunque tal integración fue lenta, permitió reemplazar grandes cantidades de libros en las compañías, según Bamonde & Rodríguez (2013) “con este primer paso se conseguía no tener que hacer laboriosas liquidaciones en las oficinas, que en aquel momento se hacían semestralmente, en el caso de las cuentas corrientes y las libretas de ahorro, y mensualmente, para las imposiciones a plazo que vencían el mes siguiente”(p. 34) , esta optimización de los procedimientos permitió a diversas industrias progresar, las empresas de comunicaciones, tal progreso generó un mercado que requería de mejores equipos que permitieran procesar más información y que ocuparan cada vez menos espacio, según Bamonde & Rodríguez (2013) “en toda esta época, que duró hasta principios de los 90, los sistemas de comunicación mejoraron de forma exponencial con la aparición de nuevos sistemas operativos y de un nuevo protocolo de comunicaciones orientado a paquetes(...)” (p. 36), con tal mejora de los sistemas operativos, también se mejoraba el arte de la programación, dando con fruto aplicativos que sentarían las bases de la infinidad de programas que existen hoy en día, los cuales facilitan una amplia gama de tareas tanto en el ámbito empresarial y personal. Entre estos aplicativos surgió un importante mercado para los programas contables, los cuales a través del desarrollo de aplicativos que, por medio de soluciones modulares, buscan integrar cada una de las operaciones que pueden presentarse en una compañía, facilitando así su registro, procesamiento y archivo, con la finalidad de generar informes que sean de utilidad para la toma de decisiones de los directivos.

Reseña histórica de la empresa a evaluar.

Los antecedentes de J.D S.A.S datan del año 1997, cuando el señor Fernando Ríos inicia como persona natural dedicándose al servicio técnico de computadores, labor que desempeñó como trabajador independiente hasta el año 2005, donde en sociedad con la señora Carolina Ruiz constituye J.D LTDA como empresa comercializadora de equipos, sistemas operativos y servicio técnico de computadores. En ese mismo año la empresa inició con la comercialización del

Software contable en alianza con el ingeniero Eduardo Bustamante, en marzo de 2009 fallece el dueño de SISCOM, empresa que tenía gran participación en el mercado para esta época; situación que aprovechan los directivos para abarcar los clientes que ante la duda del estancamiento de SISCOM iniciaban con la búsqueda de alternativas que se adaptasen a los cambios normativos venideros. Es en este punto donde J.D S.A.S dada la gran acogida del aplicativo contable en los llanos orientes, presenta su mayor punto de crecimiento desde su constitución.

Aprovechando el nombre que había adquirido J.D, desarrolló un aplicativo que integraba de manera muy intuitiva y práctica las funciones administrativas presentes en las empresas, con la contabilización en línea de dichos procesos. Aplicativo que se ha venido perfeccionando y comercializando en paquetes dependiendo de las necesidades de cada cliente.

Actualmente la empresa cambió su razón social J.D S.A.S y se presenta como una empresa de renombre en los llanos orientales colombianos, destacada por la calidad de su producto e innovación en la pedagogía adoptada para garantizar que sus clientes den el mejor uso a dicho producto.

8.3. Conceptual.

A continuación, se detallarán diversos conceptos que serán necesarios para comprender la temática del trabajo.

Activo. Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

Activos Fijos: bienes y derechos de una empresa, que dan lugar a todo lo adquirido que ayuda a la operación de la empresa, los activos tienen una duración en la empresa, luego de ese tiempo dejan de ser útiles.

Activos Intangible: son los bienes que no tienen apariencia física ni se pueden tocar, aquellos de los que la organización u empresa pueden obtenerse beneficios económicos futuros o un potencial de servicios en los cuales se pueda demostrar una medición económica.

Ebit. Es un indicador financiero que representa mediante su acrónimo el beneficio antes de intereses e impuestos.

Ebitda. Ebitda es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) (Bonmatí, 2012, p. 15).

Eva. El valor económico agregado, según Bonilla (como se cita en Dinero, 2016) “(..) es el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada” (Párr. 2), este método permite la capacidad que tiene la compañía para crear valor o destruirlo.

Inversión. Cualquier instrumento en el que se depositan fondos con la expectativa de que genere ingresos positivos y/o conserve o incremente su valor (Gitman & Joehnk, 2009, p. 3).

Pasivos. Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

Patrimonio. Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

Software. Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora (Real Academia Española, s.f.).

Wacc (Costo Promedio Ponderado de Capital). Hace referencia a una tasa de descuento que establece el costo financiero de una entidad, el cual se establece mediante la ponderación de un

costo interno y un costo externo, según Fernández (2011) “El WACC no es ni un coste ni una rentabilidad exigida, sino un promedio ponderado entre un coste y una rentabilidad exigida” (Pág. 3).

8.4. Geográfico.

Las instalaciones de Software J.D S.A.S se ubica en el barrio Bosques de Rosa Blanca en la ciudad de Villavicencio, ciudad capital del departamento del Meta, tiene como zona de influencia los departamentos de Meta, Casanare, Vichada, Guaviare, Amazonas, y Cundinamarca, este municipio se sitúa en el piedemonte de la Cordillera Oriental. Desde dicha ubicación aporta a la economía nacional, proporcionando a las pymes un aplicativo útil, práctico y versátil, que facilita las labores administrativas de las compañías, en aras de la eficiencia y con la premisa de brindar informes útiles y confiables, que permitan a los directivos tener mejor control sobre sus negocios.

8.5. Temporal.

La valoración se elaborará en el año de 2018, con los estados financieros proporcionados por la empresa desde 2013 a 2017, para esto se tendrá en cuenta el estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujo de efectivo. Dicha información se proyectará por un periodo de 5 años con el fin de obtener los datos necesarios para la valoración.

9. Diseño metodológico

Teniendo en cuenta la finalidad de la investigación, se utilizará una metodología descriptiva, mediante instrumentos de recolección y análisis de la información, realizando reuniones con el área contable y financiera, por medio de la cual se recolectarán la información pertinente y se proseguirá con el análisis y conclusión de la información, plasmándolo en un informe financiero, útil para la toma de decisiones de los directivos.

Los instrumentos a utilizar para la recolección de la información serán entrevistas no estructuradas, y solicitudes de información contable a la administración de la empresa. El análisis de la información se realizará de acuerdo a las muestras y datos obtenidos anteriormente organizados de manera sistemática, para luego analizar dicha información y poder plantear un

diagnostico evaluativo – constructivo que nos permita visualizar la situación real de la entidad y llevar a cabo el proceso de valoración.

10. Diagnostico empresarial

10.1. Descripción del sistema

10.1.1. Historia de la empresa

Los antecedentes de J.D S.A.S datan del año 1997, cuando el señor Fernando Ríos inicia como persona natural dedicándose al servicio técnico de computadores, labor que desempeño como trabajador independiente hasta el año 2005, donde en sociedad con la señora Carolina Ruiz constituye J.D LTDA como empresa comercializadora de equipos, sistemas operativos y servicio técnico de computadores. En ese mismo año la empresa inició con la comercialización del Software contable en alianza con el ingeniero Eduardo Bustamante, en marzo de 2009 fallece el dueño de SISCOM, empresa que tenía gran participación en el mercado para esta época; situación que aprovechan los directivos para abarcar los clientes que ante la duda del estancamiento de SISCOM iniciaban con la búsqueda de alternativas que se adaptasen a los cambios normativos venideros. Es en este punto donde J.D S.A.S dada la gran acogida del aplicativo contable en los llanos orientales, presenta su mayor punto de crecimiento desde su constitución. Aprovechando el nombre que había adquirido J.D, desarrolló un aplicativo que integraba de manera muy intuitiva y práctica las funciones administrativas presentes en las empresas, con la contabilización en línea de dichos procesos. Aplicativo que se ha venido perfeccionando y comercializando en paquetes dependiendo de las necesidades de cada cliente. Actualmente la empresa cambió su razón social J.D S.A.S y se presenta como una empresa de renombre en los llanos orientales colombianos, destacada por la calidad de su producto e innovación en la pedagogía adoptada para garantizar que sus clientes den el mejor uso a dicho producto.

10.1.2. Caracterización de la empresa

La industria de software responde a las necesidades del mercado a través del desarrollo de aplicativos que, por medio de soluciones modulares, buscan integrar cada una de las operaciones que pueden presentarse en una compañía, facilitando así su registro, procesamiento y archivo,

con la finalidad de generar informes que sean de utilidad para la toma de decisiones de los directivos. Por su parte la situación de la industria es alentadora, según La República (2017) “En este momento aportamos 1,6% del PIB y esperamos que, en los próximos años, crezca a un ritmo más acelerado (...)” (Párr.4), lo cual se evidencia un panorama de crecimiento en dicho sector, permitiendo a las empresas de software pensar en expandirse y captar nuevos inversionistas.

Tal panorama de crecimiento en dicho sector implica que J.D S.A.S que se encuentra rodeada de una fuerte competencia, dentro de la cual es posible nombrar aplicativos como Siigo, Helisa, Alegra, World Office, Contapyme, Mónica, J3, Zeus, entre otros, empresas que llevan varios años compitiendo por llegar a más clientes en un país donde la creación de empresas aumenta exponencialmente.

J.D S.A.S, una empresa dedicada a la comercialización, asistencia técnica y capacitación del Software contable y administrativo J.D. Las instalaciones de Software J.D S.A.S se ubican en el barrio Bosques de Rosa Blanca en la ciudad de Villavicencio, ciudad capital del departamento del Meta, tiene como zona de influencia los departamentos de Meta, Casanare, Vichada, Guaviare, Amazonas, y Cundinamarca. El nicho de mercado que abarca actualmente son las micro y pequeñas empresas de todos los sectores de la economía. La negociación con los clientes inicia con la adquisición de la licencia la cual concede uso permanente del aplicativo e incluye asesoría por un año; finalizado el año de adquisición, y por intermedio de la gestión comercial, la empresa busca que el cliente adquiera una anualidad de asistencia técnica la cual incluye asesoría por un año y concede derecho a las actualizaciones que se generen durante este periodo de tiempo en el aplicativo. Adicionalmente se manejan otros productos como módulos adicionales, requerimientos especiales, capacitaciones y asistencias por evento.

Ilustración 1. Ubicación de la empresa.



Elaboración propia.

10.1.3. Plataforma estratégica.

Misión.

"Permitir a nuestros clientes obtener la mayor productividad con nuestros productos a través de herramientas de fácil manejo y asistencia personalizada y oportuna." En general podemos ver que la compañía JD ha cumplido con la misión propuesta debido a que busca mejorar sus servicios y aplicativos cada día más para que sus usuarios puedan obtener el mejor servicio, su misión se realizó en marzo del 2009 hace 9 años cuando la empresa dejó de ser netamente comercializadora de equipos y obtuvo alianzas que la llevaron a comercializar el software contable por la cual hoy en día es una marca reconocida por prestar excelentes servicios y facilitar los procesos contables en las compañías por medio del software.

Visión.

"Lograr que software JD sea reconocido a nivel nacional como una solución de alta calidad, fácil manejo y totalmente adaptable a las necesidades del cliente". Respecto a la visión planteada por J.D S.A.S, durante los 9 años de inicio de la comercialización de software, ha adquirido gran prestigio en los llanos orientales colombianos, pero necesita reforzar su participación en las demás zonas de Colombia, la visión de la compañía se encuentra en la página de internet de la empresa, pero en general no se socializa con los empleadores y en su mayoría no conocen de su existencia. Al igual que la Misión, fue desarrollada hace 9 años.

Valores corporativos.

Honestidad: Hacer nuestra labor con honestidad y rectitud.

Responsabilidad: Compromiso con nuestras acciones y obligaciones.

Lealtad: Pensar y obrar siempre de manera veraz.

Justicia: Mantener la equidad ante nuestros clientes y empleados.

Transparencia: Tener absoluta tranquilidad de conciencia ante nuestros actos.

Los valores corporativos antes plasmados se cumplen a cabalidad por cada uno de sus empleados, debido a que desde el momento de la contratación de cada uno de los empleados se hace énfasis en la importancia del cumplimiento de estos y se deja claridad frente a las consecuencias de realizar acciones que contraríen alguno de estos valores.

Objetivos corporativos.

Actualmente no cuenta con unos objetivos corporativos debidamente definidos y publicados. Pero dentro dada las directivas transmitidas por los directivos uno de los principales objetivos brindar un servicio integral de alta calidad al cliente que tenga cobertura desde la adquisición del producto, integrando la mejor calidad en los servicios post venta (capacitación y asistencia técnica), brindando así al cliente las mejores herramientas para garantizar la mejor experiencia posible frente al manejo del aplicativo, incentivando la recompra o adquisición de servicios complementarios (capacitaciones, opciones adicionales, desarrollos, asistencias presenciales).

Políticas organizacionales.

El Director General de JD S.A.S, dentro de su actividad económica se dedica al comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de información, equipos de telecomunicaciones y el desarrollo de sistemas informáticos. Comprometido con mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, velará por la prevención, promoción, protección y la salud de los mismos, procurando el bienestar físico y mental por medio de la identificación, evaluación y control de los riesgos presentes y aquellos los cuales se encuentren en estado crítico, así como en la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Con lo anterior se realizarán las siguientes actividades:

- Prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades laborales a través del cumplimiento de las actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Destinar los recursos humanos, presupuestales, técnicos, tecnológicos y locativos necesarios para el desarrollo de las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Facilitar la participación de los trabajadores en los programas educativos enfocados a la prevención y control de riesgos.
- Fomentar una cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Informar a cada uno de los colaboradores y contratistas, acerca de los requerimientos de seguridad, salud y medio ambiente así mismo su responsabilidad en la aplicación de estos.
- Cumplir con la normatividad legal vigente aplicable.

Actualmente la empresa posee debidamente diligenciada y publicada a sus colaboradores las políticas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, las cuales supervisan y velan por su cumplimiento con el fin de garantizar el pleno bienestar de los empleados.

10.1.4. Resultados Actuales

Resultados comerciales o de mercado actuales.

El mercado al que apunta JD está compuesto por pequeñas y medianas compañías, esto evidencia un amplio mercado de entidades que eventualmente necesitarán sistematizar sus procesos contables y administrativos, en un país como Colombia donde este tipo de empresas es el motor de la economía. Este amplio mercado existente ha permitido la industria del software crecer en los últimos años, según Portafolio (2018) “El crecimiento del sector del ‘software’ ha sido de 16,7% en el último lustro” (párr.16), dentro de este sector los directivos de J.D SAS estiman que a nivel nacional tienen una participación del 20% en el mercado Nacional y un 35% en los llanos orientales, aunque tal cifra está sujeta a revisión puesto que según cifras de los estados financieros los ingresos han disminuido, teniendo para 2017 una disminución del 9% respecto al año anterior.

Dado el modelo de negocio de J.D SAS y la estrategia de post venta que desempeña mediante capacitaciones presenciales y seguimientos con fines de recompra, especialmente por el significativo costo de mano de obra que requiere dicha estrategia, los precios dados por la empresa son más altos que los de sus competidores. Tal estrategia, aunque costosa, garantiza un producto de alta calidad respaldado por un servicio integral, lo cual da seguridad a los clientes buscando garantizar la lealtad de los clientes.

Resultados organizacionales actuales.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de reestructuración de su plataforma estratégica dado que la que tenía actualmente era adoptada de la empresa de ingenieros aliada. Debido las características de propias de una empresa de software, J.D emplea a diario los medios tecnológicos, esto con el fin de dar eficiencia a las labores administrativas y operativas, esto sumado a los diversos informes que solicitan los directivos con el fin de evaluar el desempeño de las diversas áreas, informes que otorgan estadísticas claves para determinar los promedios y tomar decisiones frente a cualquier eventual situación. J.D cuenta con un estilo de dirección duro, pero siempre abierto a los aportes y opiniones de sus empleados, situación que se hace evidente a la hora de exponer situaciones internas a los empleados y siempre contar con la palabra de los colaboradores antes de tomar cualquier decisión final, esto sin dejar de lado que tienen la última palabra.

Resultados operativos actuales.

Dado que J.D comercializa un intangible (licencia de un software contable y administrativo), depende únicamente de la capacidad del personal dedicado a instalar el programa en las nuevas licencias vendidas (6 diarios y 120 al mes). Para los demás servicios la empresa cuenta con una planta de personal de 6 consultores en el área de asistencia técnica, 4 consultores en el área de capacitación, 2 consultores en el área comercial, y 6 en el área administrativa. Como se mencionó anteriormente en la discriminación del recurso humano, J.D cuenta con una línea de asistencia técnica, desde donde se brinda apoyo personalizado a los clientes con el fin de solucionar las dudas y necesidades que presenten frente al software.

Resultados de sostenibilidad actuales.

J.D es una empresa con un gran compromiso frente al medio ambiente, sus colaboradores y la sociedad; tal situación se evidencia en cada una de las capacitaciones que promueven con su personal con el fin de formarlos como personas integrales, abarcando temáticas de seguridad laboral, convivencia, cuidado al medio ambiente, formación profesional, ética, etc. Formaciones que hacen varias veces a la semana, buscando brindar bienestar a sus empleados y fomentar en estas conductas éticas y el buen ambiente laboral.

10.2. Análisis Externo

10.2.1. Descripción del sector.

El sector software aporta a la económica colombiana a partir de soluciones tecnológicas que fomentan el progreso y la eficiencia en las empresas en todos los sectores de la economía, a partir de la mejora del procesamiento de grandes cantidades de información en menor tiempo, cifra que mejora cada vez más con los avances tecnológicos que se presentan. El dinamismo que presenta este sector exige una constante innovación, pero vale aclarar que hay ciertos factores que impiden que el sector llegue a la totalidad de los colombianos, tal situación se presenta por las brechas digitales presentes en Colombia, en donde no todas las regiones tienen acceso a todos los servicios básicos (especialmente a internet y energía eléctrica), también se presenta el desconocimiento por parte de las personas frente a muchas herramientas que suministra el sector, factor que dificulta que muchas empresas no quieran sistematizar sus procesos bien sea por miedo o por no conocer las bondades que trae tal implementación.

La situación económica del sector refleja un panorama alentador, según FEDESOFTE (2018) “las ventas superan los 13.5 billones de pesos, las cifras del año 2017 frente a las del 2015 reflejan un aumento del 40% y el crecimiento promedio de los últimos seis años es del 16.7% anual” (párr. 2), este desempeño óptimo fomenta la competencia en el sector y a su vez, obliga a las empresas a innovar en sus procesos y ofrecer productos cada vez de mejor calidad. Tal escenario beneficia a los clientes los cuales podrán elegir entre una amplia gama de programas, aquellos que mejor se adapten a sus necesidades.

Ventas nacionales.

Según datos del informe de FEDESOFTE, las ventas totales del sector en el 2014, fueron de \$6.241.658.881.000, donde el 64% de las ventas se concentran en 31,9% en actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas) y el 32,7% en actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas. La tercera actividad más representativa en las ventas es el procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas, con el 19,5% de las ventas. Le siguen con el 9% otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como la recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos.

Tabla 3. Ventas por actividad económica.

Código Actividad Económica	Descripción según el código	Ventas Nacionales	
5820	Edición de programas de informática (software). La edición de programas informáticos comerciales: Sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones y juegos informáticos para todas las plataformas.	\$ 63,263,529,000	1.0%
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)	\$ 1,988,512,423,000.00	31.9%
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas	\$ 2,040,882,379,000.00	32.7%
6209	Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos. Otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como: La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos	\$ 575,567,303,000.00	9.2%
6311	Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas	\$ 1,217,188,495,000.00	19.5%
6312	Portales web	\$ 71,525,907,000.00	1.1%
6399	Otras actividades de servicio de información n.c.p. Otras actividades de servicio de información no clasificadas en otra parte, tales como: servicios de información telefónica y servicios de búsqueda de información a cambio de una retribución o por contrata.	\$ 284,718,145,000.00	4.6%
		\$ 6,241,658,181,000.00	

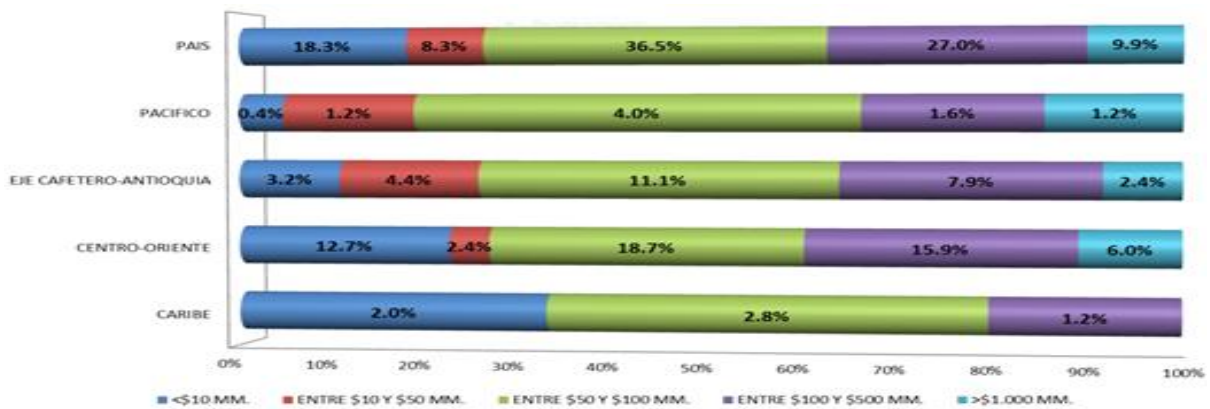
Tomado de FEDESOFTE (2015).

En conclusión, las dos actividades más fuertes del sector de acuerdo con las ventas que generan, son el desarrollo de software y la prestación de servicios en consultoría TI.

Tamaño de las empresas según ventas.

Según datos del informe de FEDESOFTE, el tamaño de empresas según ventas, el 36,5% de las empresas a nivel nacional tienen ventas entre \$50 y \$100 millones de pesos anuales, el 27% entre \$100 y \$500 y sólo el 9,9% superan los \$1.000 millones de pesos en ventas anuales.

Ilustración 2. Tamaño de las empresas según ventas.



Tomado de FEDESOFTE (2015).

Facturación por línea de negocio.

El 27% de las empresas a nivel nacional tiene como su principal línea de negocio el software como servicio. En segundo lugar, con el 23,6% se ubica el desarrollo/fábrica de software. Con porcentajes entre el 6% y el 3% de las empresas facturan en su línea de negocio: venta o licenciamiento de software, consultoría, servicios profesionales, venta de hardware y mantenimiento de aplicaciones (Ver tabla 4).

Tabla 4. Facturación por línea de negocio a nivel nacional

Software como servicio (SaaS)	27.09%
Desarrollo/fábrica de software	23.67%
Venta o licenciamiento de software	6.10%
Consultoría e implementación	4.65%
Servicios profesionales para TI	4.59%
Venta de hardware	3.47%
Mantenimiento o soporte de aplicaciones	3.23%
Servicios de conectividad	2.82%
Plataformas tecnológicas como servicio (PaaS)	2.77%
Integración de soluciones	2.54%
Seguridad informática	1.38%
Cloud computing (incluyen servicios integrados de SaaS, IaaS y PaaS)	1.07%
Data Center	1.04%
Mesa de ayuda/ Soporte infraestructura	0.85%
Testing de software	0.76%
Infraestructura como servicio (IaaS)	0.34%
Servicios de cableado	0.21%

Tomado de FEDESOFTE (2015).

En la región Centro – Oriente, las líneas de negocio predominantes son el desarrollo de software, el software como servicio y la consultoría e implementación, siguiendo la tendencia nacional.

Tabla 5. Facturación por línea de negocio – Región Centro Oriente.

Desarrollo/fábrica de software	21.79%
Software como servicio (SaaS)	13.01%
Consultoría e implementación	10.10%
Venta o licenciamiento de software	7.79%
Mantenimiento o soporte de aplicaciones	5.04%
Plataformas tecnológicas como servicio (PaaS)	4.89%
Servicios profesionales para TI	3.99%
Venta de hardware	2.97%
Integración de soluciones	2.78%
Mesa de ayuda/ Soporte infraestructura	2.35%

Tomado de FEDESOFTE (2015).

Soluciones y servicios ofrecidos por la empresa.

El producto más ofrecido a nivel nacional es el software de gestión de procesos, en segundo lugar, el software para gestión y operación del negocio. Contabilidad, facturación e inventarios junto con comercio electrónico ocupan el tercero y cuarto lugar entre los productos más ofrecidos en el país por las empresas.

Ilustración 3. Soluciones y servicios ofrecidos por las empresas a nivel nacional.



Tomado de FEDESOFTE (2015).

En la región centro-oriente los 3 productos que predominan son Software para gestión y operación del negocio; contabilidad, facturación e inventarios; y software de gestión de procesos.

Ilustración 4. Soluciones y servicios ofrecidos en la región centro – oriente.



Tomado de FEDESOFTE (2015).

Conclusión.

Los estudios recientes realizados por MinTIC, SENA y Fedesoft, sobre los tres grandes motores del sector, el desarrollo/fábrica de software, la consultoría en informática y el procesamiento de datos, arrojan que en general, las empresas se especializan de acuerdo con el servicio o producto que ofrecen; los sectores donde concentran sus esfuerzos de ventas son: Gobierno, comercio, salud, transporte y logística. Sin duda alguna, existen enormes oportunidades en sectores como: Hidrocarburos y minería, energía, agroindustrial, educación, construcción y turismo. Es ahí donde se deben concentrar esfuerzos estratégicos crear sinergias con los respectivos Ministerios u organismos privados (gremios) para impulsar el avance tecnológico. La región donde se concentran el 69% de las empresas y el 62,6% de las ventas es la Centro Oriente (Bogotá, Cúcuta, Girardot, Bucaramanga, Tunja, Sogamoso y Barrancabermeja). Cerrando este análisis, es importante resaltar el consenso de las empresas respecto a la mejora en la situación de sus negocios y del sector. Cualquier esfuerzo del gobierno y las asociaciones necesitará del compromiso, la confianza y participación de los empresarios.

10.2.2. Análisis PESTEL

Se evidenciará seguidamente los resultados que se obtuvieron con el perfil PESTEL, el cual nos da a conocer datos más acertados acerca del sector y/o empresa para poder llegar al análisis PESTEL (ver tabla 6), teniendo en cuenta que hay gran variedad de factores en el entorno de las empresas que pueden influenciar o afectar este entorno.

Tabla 6. Matriz PESTEL.

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	Asuntos ecológicos/ambientales				X	
	Legislación actual en el mercado local		X			
	Procesos y entidades regulatorias				X	
	Políticas de comercio exterior	X				
	Políticas gubernamentales				X	
ECONÓMICOS	Situación económica local		X			
	Asuntos generales de impuestos				X	
	Ciclos de mercado		X			
	Factores específicos de la industria					X
	Intereses y tasas de cambio		X			
SOCIAL	Tendencias de estilo de vida				X	
	Demografía		X			
	Patrones de compra del consumidor				X	
	Factores étnicos		X			
	Publicidad y relaciones públicas					X
TECNOLÓGICOS	Desarrollos tecnológicos de competidores	X				
	Capacidad y madurez de la manufactura				X	
	Potencial de innovación		X			
	Acceso a la tecnología					X
	Soluciones sustitutivas		X			
ECOLÓGICOS	Asuntos ecológicos/ambientales				X	
	Responsabilidad social		X			
	Amigabilidad medioambiental				X	
	Manejo de residuos		X			
	Consumo de energía				X	
LEGALES	Legislación laboral		X			
	Licencias y permisos					X
	Potencial de innovación				X	
	Ley de protección al consumidor					X
	Reglamentación nacional				X	

Elaboración propia.

Cambios en los impuestos, nuevas leyes, barreras comerciales, cambio demográfico y cambios de políticas gubernamentales, son todos ejemplos de cambios a nivel macro que influyen en el comportamiento del sector que en este caso es el sector de software contable.

Políticas de comercio exterior. Se ubicó en el rango muy negativo en este caso ubicamos estas políticas de comercio exterior, debido a que en el momento no las utilizamos directamente pues el crecimiento se ha dado a nivel nacional, se debe tener más en cuenta para pensar en expandir mercados fuertes y duraderos.

Desarrollos tecnológicos de competidores. Se ubicó en el rango muy negativo esta variable afecta directamente la compañía en cuanto a competencia y ganancia de mercados, se deben hacer constantes cambios y mejoras de los productos a ofrecer para mantener la compañía en el punto en el que se encuentra e incrementar a un más sus servicios, hacer estudios de mercado y poder identificar mercado objetivo para expandir la compañía de la manera que se espera para así mismo satisfacer las necesidades de los usuarios.

Legislación actual en el mercado local. Se ubicó en el rango negativo en el caso puntual nuestro mercado está ligado cambios políticos que se pueden afectar al tener en cuenta En los últimos años la política colombiana se ha encargado de diseñar políticas, planes y estrategias para la creación de nuevas empresas que si bien en una parte nos puede beneficiar, también nos afecta al crearse nuevos competidores y creadores de software contable, para esta medida debemos posesionarnos en el mercado amarrando a nuestros clientes con calidad y estrategias de mercado que cumplan las expectativas.

Situación económica local. Se ubicó en el rango negativo a pesar de que en Colombia se cuenta con exención de impuestos para las nuevas microempresas durante los 2 primeros años y descuentos sobre los siguientes 3 años esta ley no nos cubre debido a que tenemos varios años en el mercado, también estamos sujetos a las normas de impuestos dadas por la DIAN. Contamos con la reforma tributaria de 2002 quedó incluida una exención del impuesto de renta para "Los nuevos productos medicinales y el software, elaborados en Colombia y amparados con nuevas patentes registradas ante la autoridad competente, siempre y cuando tengan un alto contenido de investigación científica y tecnológica nacional, certificado por Conciencias, se evidencia grandes ventajas a empresas y microempresas nuevas, notamos en el caso negativo la alta tasa de desempleo y decrecimiento económico al que se han tenido que afrontar las empresas existentes y eso ha dejado un poco rezagada la facilidad de expansión por lo cual JD software contable quiere mitigar este rango negativo con puesta en marcha de campañas que lo hagan ser más visible frente a sus competidores, dando precios cómodos y excelente asistencia técnica a sus suscritos.

Ciclos de mercado negativo. se ubicó en el rango negativo y está muy ligado a la situación actual a la que se enfrenta el país y a la situación económica local, a pesar de eso se dan estrategias que no han permitido dejar decrecer la empresa estando muy activos en el mercado actualizándose y mejorando tecnológicamente con más aciertos y facilidades para los clientes.

Intereses y tasas de cambio. Se ubicó en el rango negativo debido a que la empresa no incursiona en el mercado extranjero no tiene una retroalimentación verídica en cuanto a esta parte y en general el sector económico no está en las mejores condiciones actualmente.

Demografía. Se ubicó en el rango negativo debido a que no se ha establecido estudios recientes de la empresa sobre su mercado objetivo y el comportamiento de las comunidades en los municipios y departamentos donde se encuentra posesionada la empresa, para esto se establece estudios de mercado que nos dé una visibilidad del comportamiento de los pobladores un poco más clara.

Factores étnicos. Se ubicó en el rango negativo teniendo en cuenta de que en el sector cada vez las personas están cambiando la forma en la que quieren llevar su vida en este caso el orden y organización de las empresas, todavía hay muchos factores sociales que influyen a que los creadores de nuevas empresas prefieran llevar sus contabilidades y demás temas que les facilitan con el software contable de una manera menos técnica, quizás no encuentran las necesidades de invertir en estos productos que mejoraran sus competencias, para esto buscamos realizar convenios y poder asistir a líderes o emprendedores a charlas de conocimiento de los productos, ventajas y desventajas de los mismos que nos ayuden a cambiar un poco la forma de pensar y que incursionen en el mundo del software.

Potencial de innovación. Se ubicó en el rango negativo teniendo en cuenta que estamos viviendo el nacimiento de una nueva era, en la cual vamos bien encaminados con los productos, pero tenemos que mejorar diariamente por que el potencial de innovación merece y exige cambios constantes y las competencias en el mercado son parejas para esto se crean capacitaciones constantes a los empleados y asesores para que el servicio de innovación este resaltado desde las políticas de la empresa.

Soluciones sustitutivas. Se ubicó en el rango negativo precisamente por la era que se está viviendo acerca del auge de la tecnología y las facilidades de acceder a los productos vía internet o productos más económicos que pueden ser sustitutos a pesar de no ser perfectamente calificados se trabajaran en mejoras para atraer más nicho de mercado y así lograr mantenernos y crecer aún más en el mercado.

Responsabilidad social. Se ubicó en el rango negativo a pesar de que el factor ambiental o ecológico está representado en su mayoría de manera positiva para la empresa, se puede mejorar con mayor compromiso.

Manejo de residuos. Se ubicó en el rango negativo igualmente la empresa está comprometida con el medio ambiente, pero se pueden dar más charlas amigables con el medio ambiente para poder crear una conciencia real y estable a nuestro entorno.

Legislación laboral. se ubicó en el rango negativo claramente tenemos varias reglas y normas a las cuales se deben cumplir como empresa, seguridad y salud en el trabajo entre otras, pero a si mismo contamos con aportes jurídicos a los cuales nos acogemos como los permisos y licencias de software. En el momento estamos expuestos a un cambio de leyes el cual tiene en incertidumbre por tal motivo está en rango negativo.

Asuntos ecológicos/ambientales. Se ubicó en el rango positivo para la empresa debido a que constantemente en Colombia el gobierno ha creado políticas que han beneficiados en parte a las empresas y creadores de software.

Procesos y entidades regulatorias, políticas gubernamentales. Estos dos factores se han ubicado en un rango positivo frente al factor político que está pasando la empresa y el sector en general en los últimos años la política colombiana se ha encargado de diseñar políticas, planes y estrategias para la creación de nuevas empresas, entre ellos contamos con los siguientes, Apps.co es una iniciativa diseñada desde Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de

negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos estos puntos vive digital han dado una visión más específica a los pobladores del país al poder tener acceso a la información y tiene como objetivo mostrarle una visión a las comunidades para identificar oportunidades de negocio y validarlas rápidamente en el mercado.

Asuntos generales de impuestos. Se ubicó en el rango positivo debido a que la compañía cumple con todo lo reglamentario por la ley frente a temas de impuestos y más, también esto nos ha ayudados a incursionar en el mercado por el tema de facturación que manejamos con el software.

Tendencias de estilo de vida. Se ubicó en el rango positivo teniendo en cuenta que el factor social, la sociedad está enfocada en constante cambio y mejora día a día esto hace que nos mantengamos como empresa en un estatus alto al desarrollar software que mejoren y faciliten el estilo de vida de los usuarios del software JD teniendo nuevas visiones para ampliar el mercado por medio de inversionistas y seguir siendo bien calificados en el mercado.

Patrones de compra del consumidor. Se ubicó en el rango positivo sabiendo que el consumidor promedio colombiano tiene obligatoriamente unos factores de compra mínimos para tener un estilo de vida medio por tal motivo se incentiva el mercado y la economía la cual atrae la necesidad de tecnología de las empresas que nos ayudan a crecer.

Capacidad y madurez de la manufactura. Se ubicó en el rango positivo frente al sector teniendo en cuenta que mientras más crezca el mercado vamos a obtener mayores clientes potenciales, esto está ligado al crecimiento tecnológico del país y eso ayuda al sector software.

Asuntos ecológicos/ambientales, amigabilidad medioambiental, consumo de energía. Se ubicaron estos tres factores pertenecientes al sector ecológico de manera positiva, teniendo en cuenta que existe una renovada preocupación mundial por el cuidado ambiental. Por esto las compañías hacen énfasis en adoptar estrategias que reduzcan el impacto ambiental, en la

industria del software los sistemas de gestión documental permiten la reducción del uso de papel entre otros puede ayudar a reducir el consumo de energía.

Con esto sabemos que la mayoría de población tiene una gran afinidad por comprar sus productos en compañías que contribuyan al ámbito ecológico o compañías verdes, Como empresa de software estamos comprometidos con la conservación del medio ambiente por lo que mantendremos una política sin papeles, compra de elementos y equipos altamente reciclables y garantizando el uso regulado de los recursos necesarios para la operación de nuestros puestos de trabajo.

Potencial de innovación y reglamentación nacional. Estos dos factores se encuentran de manera positiva perteneciendo al sector legal, teniendo en cuenta que en Colombia se han creado leyes que benefician la tecnología como sabemos el software no se patenta, sino que se registra con derechos de autor y para su utilización se debe pagar unas licencias en este caso es un aspecto muy positivo para nuestra compañía que busca el crecimiento constante.

Factores específicos de la industria. Se ubicó en el rango muy positivo debido a que manejamos ventajas frente a nuestros competidores en el mercado frente a calidad, cumplimiento y precio.

Publicidad y relaciones públicas. Se ubicó en el rango muy positivo al tener buena cobertura y recomendación de nuestros servicios, manejando políticas de publicidad para atraer posibles compradores.

Acceso a la tecnología. Se ubicó en el rango muy positivo al ser una compañía que contribuye al mejoramiento tecnológico y de capacidades, la tecnología es uno de los mejores aliados para las empresas de software al prestar servicios de calidad.

Licencias y permisos y ley de protección al consumidor. Estos dos factores se ubicaron en un rango muy positivo perteneciendo al sector legal. El gobierno colombiano ha definido leyes como la Ley MYPIME, Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, Ley de Ciencia y

Tecnología y el Código de Comercio para la promoción de la creación de empresas. Estas leyes nos benefician directa e indirectamente debido a que al abrir nuevas empresas tenemos nuevos nichos de mercado a los cuales acceder mejorando sus procesos y facilitando su manejo.

10.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos al aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter al sector software en Colombia, con el fin de determinar cómo se encuentra estructurado y que tanto influyen las fuerzas competitivas en dicho sector.

Análisis de la rivalidad entre competidores.

Este factor se sitúa como el más amenazante dentro del ponderado de los factores que inciden en el sector analizado, esto dada la fuerte competencia que existe en el sector, sumado los esfuerzos que hacen las casas de software por ofrecer productos innovadores, productivos, útiles y prácticos para sus clientes, y las fuerzas comerciales que se mueven en una lucha de precios e incentivos para obtener la mayor cantidad de clientes fidelizados. Dentro este factor se destaca la concentración y balance por la falta de satisfacción de los competidores con su posición en el mercado, y la diversidad de competidores debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares (ver tabla 7).

Tabla 7. Rivalidad entre los competidores.

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PONDERACIÓN				
RC 01	Crecimiento de la industria	Expansión	2	Recesión	0.20
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	Adecuados	1	Muy altos	0.16
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	Baja oferta	2	Alta oferta	0.00
RC 04	Diferencias del producto	Diferente	3	Estándar	0.60
RC 05	Identidad de marca	Fuerte	1	Débil	0.12
RC 06	Costos intercambiables	Altos	1	Bajos	0.05
RC 07	Concentración y balance	Alta (pocos)	4	Baja (muchos)	0.20
RC 08	Complejidad de la información	Muy compleja	1	Fácil	0.02
RC 09	Diversidad de competidores	Baja	4	Alta	0.80
RC 10	Plataformas empresariales	No alianzas	1	Alianzas	0.02
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	Pocos	1	Muchos	0.02
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	Bajos	1	Altos	0.02
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	Baja	1	Alta	0.02
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	Bajas	2	Altas	0.04
	1.00			PROMEDIO PONDERADO	2.27

Elaboración propia.

Análisis de la entrada de nuevos competidores.

A pesar de que en el sector las barreras de entrada son muy débiles, esto debido a los incentivos que ha venido otorgando el gobierno a todo lo referente a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y en general, al avance exponencial de las nuevas tecnologías por efecto del proceso de la globalización; Para el caso puntual de J.D el ingreso de nuevos competidores es poco amenazante, esto sucede porque en el ámbito del software contable existe una barrera de entrada bastante arraigada, esta es la identidad de marca, puesto que la mayoría de ventas se da más que por esfuerzos comerciales, prevalece la publicidad voz a voz, tal situación hace que se generen preferencias frente a ciertas marcas comerciales por la experiencia obtenida durante el proceso de implementación y el desempeño del aplicativo post implementación, esto ocasiona una reacción en cadena que lleva a más personas a adquirir cierto software por encima de otro. Lo antes expuestos dificulta que una empresa que quiera entrar en dicho mercado tenga que realizar un esfuerzo grande para poder adquirir renombre y poder así representar una amenaza para los competidores actuales.

Tabla 8. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
EC 01	Economías de escala	Altas	4	Bajas	0.04
EC 02	Diferencias propias de producto	Alta	1	Baja	0.20
EC 03	Identidad de marca	Alta	1	Baja	0.07
EC 04	Costos de cambio	Altos	4	Bajos	0.08
EC 05	Requerimientos de capital	Altos	2	Bajos	0.16
EC 06	Acceso a la distribución	Difícil	4	Fácil	0.16
EC 07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	Alta	4	Baja	0.44
EC 08	Curva de aprendizaje de propietario	Difícil	1	Fácil	0.15
EC 09	Acceso a los insumos necesarios	Difícil	4	Fácil	0.12
EC 10	Diseño propio de productos de bajo costo	Eficiente	4	Deficiente	0.32
EC 11	Reacción esperada	Alta	2	Baja	0.04
EC 12	Precio disuasorio al ingreso	Existente	2	Inexistente	0.14
EC 13	Políticas gubernamentales	Fomento	1	Restrictivas	0.07
EC 14	Retornos esperados	Bajo	3	Alto	0.15
	1.00		PROMEDIO PONDERADO		2.10

Elaboración propia.

Análisis del ingreso de productos sustitutos.

En la industria del software existen muy pocos productos sustitutos, en su mayoría se compone por aplicativos que hacen competencia directa entre sí, para el caso se los aplicativos contables, existen programas como Excel o inclusive documentos físicos que se digitan manualmente, pero realmente estos pasan a ser en casi todos los casos en complementos del aplicativo contable en cuestión.

Análisis del poder de negociación de los proveedores.

Teniendo en cuenta las características del sector, los proveedores necesarios para desarrollar aplicativos son muy pocos, entre estos se incluyen aplicativos de desarrollo y complementos adicionales para desempeñar el arte construir aplicativos, dichos programas se encuentran con facilidad hoy en día, y el estado apoya a las empresas que quieran incurrir en esta industria, y defiende con dureza la propiedad intelectual. Lo antes expuesto hace que este factor sea el que tiene la menor ponderación, representando la menor amenaza para J.D y el sector en general.

Tabla 9. Amenaza del poder de negociación de los proveedores.

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	PONDERACIÓN				
NP 01	Diferenciación de insumos	Baja	1	Alta	0.13
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	Bajos	1	Altos	0.12
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	Alta	4	Baja	0.52
NP 04	Concentración de proveedores	Baja	1	Alta	0.12
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	Baja	1	Alta	0.12
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	Alta	1	Baja	0.12
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	Bajo	1	Alto	0.13
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	Baja	1	Alta	0.13
	1.00		PROMEDIO PONDERADO		1.39

Elaboración propia.

Análisis del poder de negociación de los compradores.

En un mercado tan variado como el del software existen productos con una amplia variedad precios, que van desde los más altos a los más económicos, pero estos precios están dictados más por una lucha entre competidores, inmersa en dicha lucha los competidores con el fin de disminuir costos para poder ofrecer precios bajos, esto a costa de una disminución en la calidad del producto o servicios de apoyo al cliente que brinda (capacitación o soporte técnico), es por esta razón que los clientes en la mayoría de los casos ponen en consideración los beneficios recibidos por encima de los precios. Para el caso de J.D S.A.S aunque los precios son relativamente altos frente a los de sus principales competidores, mantiene su nivel de ventas adoptando políticas que garanticen la calidad del producto y sus servicios post venta, por esto el poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza relativamente grande para la entidad (ver tabla 10).

Tabla 10. Amenaza del poder de negociación de los compradores.

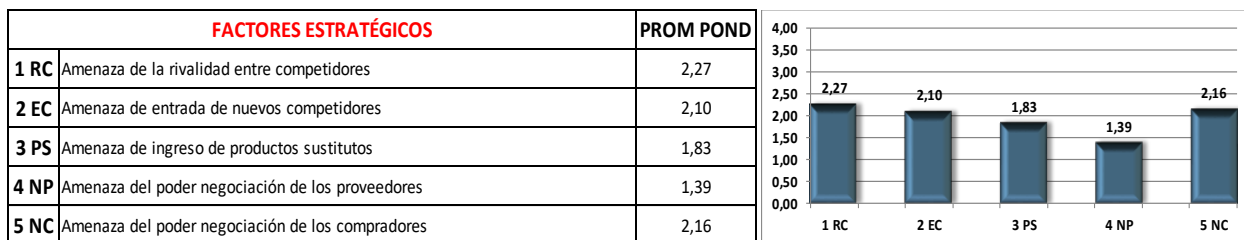
FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES						
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,15	Baja	4	Alta	0,60
NC 02	Volumen de compra	0,15	Bajo	3	Alto	0,45
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0,02	Baja	4	Alta	0,08
NC 04	Información del comprador	0,02	Menos	3	Más informado	0,06
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0,01	Inviabile	1	Viable	0,01
NC 06	Productos de sustitución	0,01	Pocos	2	Muchos	0,02
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0,02	Insignificante	1	Significativo	0,02
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0,15	Alto	1	Bajo	0,15
NC 10	Identidad de marca	0,07	Alta	1	Baja	0,07
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,15	Alto	1	Bajo	0,15
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,15	Alta	1	Baja	0,15
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0,10	Nulos	4	Muchos	0,40
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,16

Elaboración propia.

Análisis del sector.

Una vez realizado el análisis cuantitativo de cada una de las 5 fuerzas, se procede a resumir los datos obtenidos con el fin de determinar la situación del sector, y a su vez, diferenciar que factores son más amenazantes en este (ver ilustración 5).

Ilustración 5. Factores estratégicos.



Elaboración propia.

Los resultados obtenidos permiten determinar que no tiene amenazas relativamente grandes, siendo la rivalidad entre competidores el factor más relevante, situación que hace que la calidad de los productos obtenidos sean cada vez de mejor calidad, y en un sector en constante crecimiento, la innovación y la calidad pasan a ser aspectos a tener en cuenta por los nuevos competidores, aunque dicho ingreso como se mencionaba se dificulta por la posición adquirida por los competidores actuales, generando un bajo ponderado de amenaza. Por su parte los compradores y los proveedores como se observa en el gráfico tiene una influencia relativamente baja, situación que favorece a los ingresos del sector al no estar condicionado al nivel de precios impuestos por dichos integrantes del ciclo de operaciones. En general los niveles de amenazas

son moderados, favoreciendo a las empresas que actualmente lograron adquirir una posición en este sector de la economía colombiana.

10.2.4. Análisis MPC

Analizando los resultados arrojados de la MPC de comparación entre JD S.A.S y cinco empresas integrantes del sector como lo son SIIGO la cual es considerada como la empresa de mayor impacto en su competencia directa, WORD OFICCE , la cual es una empresa que tiene unas unidades de negocio adicionales que requieren incrementar la concentración de la compañía en ellas ,MERLIN, una empresa que está incursionando en el mercado y necesita atención y apoyo para crecer, HEINSOHN, con una participación más baja no es tan competitiva, SOFTLAND, requiere mucha atención es la compañía menos competitiva de las 5 y necesita mejorar muchos factores para llegar a ser competencia directa en el mercado de software. Se puede concluir que la empresa SIIGO obteniendo una ponderación de 3,67, supera el promedio, y en ella se destacan variables claves como: reconocimiento de marca, experiencia en el mercado, precio, talento humano en ventas e ingeniería, compatibilidad sistemas instalados y mercadeo. Lo cual nos indica que tiene un buen nivel competitivo en el mercado; aunque maneja niveles altos constante similares a los de su competencia JD S.A.S. lo que implica que esta compañía con esfuerzo podría nivelarlo o incluso mejorarlo. También podemos evidenciar lo que podríamos tener en factores de amenaza como lo son el servicio posventa y respaldo y garantía del fabricante y que para su competencia JD S.A.S. podrían ser tomados como oportunidad.

Tabla 11. MPC.

FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	PONDERACIÓN	JD (% participación)		SIIGO (% participación)		WORD OFICCE (% participación)		MERLIN (% participación)		HEINSOHN (% participación mercado)		SOFTLAND (% participación)	
		CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1 Reconocimiento de marca	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12	1	0,12
C2 Respaldo y garantía del fabricante	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09
C3 Experiencia en el mercado	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48	2	0,32	2	0,32	1	0,16
C4 Precio	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33
C5 Talento humano en ventas e ingeniería	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
C6 Laboratorio y servicio técnico	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
C7 Compatibilidad sistemas instalados	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
C8 Servicio posventa	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
C9 Mercadeo	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
C10 Indicadores financieros	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
TOTAL	1,00		3,19		3,67		2,73		2,13		1,96		1,88

Elaboración propia.

Al realizar el análisis competitivo del sector, se destaca el resultado obtenido por la Compañía SIIGO, debido a que en el tiempo de creación ha logrado posicionarse competitivamente frente a las empresas analizadas como se ve reflejado.

10.2.5. Análisis MEFE

A continuación, se muestra el resumen cuantitativo obtenido después de elaborar la matriz de evaluación de factores externos aplicado al sector software colombiano, Para el desarrollo de la matriz MEFE, se escogieron las Oportunidades tomando como referencia el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, y las Amenazas de mayor relevancia en obtenidas de dichos análisis, se ponderaron según su importancia en el sector, posteriormente se evaluaron con calificación entre 1 y 4 considerando 1 negativo, 2 deficiente, 3 bueno y 4 excelente. El resultado obtenido de 2.28 deja a entrever que la compañía debe mejorar para enfrentar los desafíos que implica los constantes cambios en el entorno.

Tabla 12. MEFE.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,25
0,52	OPORTUNIDADES							
O1	Mercado dinámico y en constante crecimiento	0,09	3	0,27				
O2	Apoyo del gobierno en materia de TICS	0,02	1	0,02				
O3	Posibilidad de ingreso a otros mercados	0,02	1	0,02				
O4	Aumento en la demanda de software administrativos y contables	0,09	3	0,27				
O5	Constantes avances en materia tecnológica y computación	0,05	2	0,1				
O6	Legislación en constante cambio que favorece los ajustes a los aplicativos	0,09	3	0,27				
O7	Fuentes de conocimiento de libre acceso	0,04	2	0,08				
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren empresas sistematizadas	0,04	1	0,04				
O9	Exceso de oferta laboral en Colombia	0,06	4	0,24				
O10	Fuerte protección del gobierno sobre la propiedad intelectual	0,02	1	0,02				
0,48	AMENAZAS							
A1	Capacidad competitiva de las empresas extranjeras	0,03	2	0,06				
A2	Regulación en la exportación de software	0,06	1	0,06				
A3	Competencia dinámica y en constante proceso de innovación	0,06	4	0,24				
A4	Competencia desleal	0,02	3	0,06				
A5	Creciente ingreso de nuevos competidores	0,06	4	0,24				
A6	Fluctuación en la TRM	0,06	1	0,06				
A7	No existe definición de clúster o iniciativas de asociación del sector	0,09	1	0,09				
A8	Prácticas políticas nacionales y territoriales que afectan la dinámica del sector	0,02	2	0,04				
A9	Altas tasas impositivas en el país	0,06	1	0,06				
A10	Disminuciones frecuentes de precios por parte de los consumidores	0,02	2	0,04				
		1,00		2,28			2,53	

Elaboración propia.

Con el anterior resumen cuantitativo de la matriz de evaluación de factores externos, es posible evidenciar con la puntuación mencionada anteriormente, que está afrontando sus oportunidades y enfrentando las amenazas de una manera relativamente buena, aunque existen factores importantes que merece la pena mejorar con el fin de desempeñarse mejor en su entorno los cuales se detallarán a continuación de menor a mayor calificación.

Apoyo del gobierno en materia de TICS (1). El gobierno colombiano desde el año 2014 ha hecho fuertes inversiones en materia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS), definiendo políticas públicas con el fin de impulsar el desarrollo económico de la nación desde un ámbito tecnológico y digital, situación que genera grandes beneficios en materia de incentivos, difusión del conocimiento y experiencias, arribo de nuevas tecnologías, y mejora en la cobertura de servicios como el internet. Frente a las situaciones antes planteadas se evidencia una oportunidad latente para las empresas del sector, las cuales no están siendo investigadas por los directivos de la compañía, de aquí la baja calificación asignada en este factor, y a lo cual se recomienda profundizar con el fin de evaluar a que beneficios puede acogerse.

Altas tasas impositivas en el país (1). Colombia es un país con altas cargas tributarias, las cuales representan una amenaza latente para las empresas de software, esto debido a que desestimulan la creación de empresas y en el peor de los casos llevan a aumentar las tasas de cierre de las mismas, esto sumado al mal manejo financiero que tiene la mayoría de su población. Por su se asigna una calificación baja a este porque la empresa realmente no ha evaluado que hacer frente a esta amenaza, considerando que el aumento de impuestos genera una dependencia del cliente al software e implica la necesidad de realizar las respectivas actualizaciones, pero la empresa como se mencionará en el análisis interno, su publicidad más fuerte es el voz a voz, mientras que su competencia explota mejor los diversos medios publicitarios.

Constantes avances en materia de tecnología y computación (2). En la actualidad es habitual escuchar noticias e informes sobre novedades tecnológicas, tales cambios son insumo esencial para la innovación, y aún más en un sector como el de software, donde el cliente se fija mucho en la relación calidad-precio, y en la eficiencia en el procesamiento de datos con miras a la disminución de la carga administrativa. Frente a este factor se dio una calificación relativamente baja, debido a que la empresa posee varios equipos de computación bastante antiguos en el área de soporte técnico y adicionalmente la licencia del aplicativo de soporte remoto corresponde a una versión antigua, situación que retrasa las labores en esta área. Frente al manejo de base de datos, aunque los códigos son muy eficientes y realizados con las mejores prácticas de programación, es claro que las bases de datos empleadas presentan bastantes limitantes de capacidad y de seguridad, por tal motivo se recomienda evaluar la mejora gradual de dichas

licencias y equipos, y mejorar en el cambio de las bases de datos por unas de mayor capacidad y mejor desempeño.

Capacidad competitiva de las empresas extranjeras (2) y no existe definición de clúster o iniciativas de asociación en el sector (1). Por efectos del proceso de globalización, muchas empresas extranjeras han despertado su interés en economías emergentes como la colombiana, por tal razón la llegada de nuevas empresas o inclusive las alianzas estratégicas que pudiesen generarse con los competidores actuales, es un factor a considerar dada la trayectoria y la brecha de conocimientos entre los distintos países. JD SAS presenta una falencia en la investigación de sus competidores, por tal motivo la llegada de inversionistas extranjeros o nacionales, y las alianzas estratégicas de estos con sus competidores actuales, podría llegar a disminuir su cuota sin poder dar una respuesta rápida a dichos cambios, esta amenaza evidencia una debilidad que deberá ser tomada en cuenta en el análisis interno de la compañía y que de mejorarse permitirá a la empresa adaptarse de una mejor manera a la dinámica de su sector.

El trabajar en estos factores y mejorar la ponderación por lo menos 1 punto en cada uno de ellos, representaría a JD SAS ubicarse por encima de la barrera del 2.5, valoración que indicaría que la compañía se está centrando en explotar al máximo sus oportunidades, garantizándole una buena posición en el mercado y una mejor visión del constante cambio del mismo.

10.3. Análisis interno

10.3.1. Análisis de grupos de interés

Para poder realizar el análisis de la Matriz de Stakeholders, es muy importante interpretar el cuadro que está a continuación, el cual nos revela de una forma más clara los beneficios y retroalimentaciones que se obtienen de la empresa con sus grupos de interés. La empresa la tomamos como el eje central, la cual obtiene varios interesados cuando esta está en buen funcionamiento, debido a que de el mismo modo cada interesado podrá obtener beneficios importantes. En este caso podemos observar al accionista como uno de los ejes centrales, el cual debe cumplir con el manejo adecuado de la empresa. Los demás grupos son colaboradores y no menos importantes, por lo que los directivos deben estar a la vanguardia satisfaciendo estos grupos de interés para así mismo lograr el mejoramiento de su empresa, en todos los sectores que

esta pertenece, teniendo en cuenta productividad, logística, comercial y muchas más que juegan un papel importante.

A continuación, mostraremos la matriz stakeholders (ver tabla 13), en la cual vamos a encontrar los grupos de interés de la empresa SOFTWARE J.D. S.A.S. y sus clasificaciones.

Tabla 13. Matriz de Stakeholders.

STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	TIPO	INTERESES	PODER ORGANIZACIÓN-STA KEHOLDER	RESPUESTAS ANTE LOS STAKEHOLDERS	PODER-PREDECIBILIDAD	PODER-INTERÉS
ACCIONISTAS	INTERNO	Rentabilidad	Alta interdependencia	CONTROLAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Derechos de los accionistas				
		Políticas generales				
DIRECTIVOS	INTERNO	Rentabilidad	Alta interdependencia	CONTROLAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Cumplir metas				
		Seguimiento				
COLABORADORES VINCULADOS DIRECTAMENTE	INTERNO	Remuneración y seguridad en el trabajo	Poder organización	COLABORAR	Impredecible pero manejable	Tener satisfecho
		Comisiones				
		Reconocimiento				
CLIENTES ACTUALES	EXTERNO	Servicio de calidad	Poder stakeholder	COLABORAR	Impredecible pero manejable	Jugadores clave
		Facilitar procesos				
		Precios cómodos				
CLIENTES POTENCIALES	EXTERNO	Innovación	Poder stakeholder	COLABORAR	Impredecible pero manejable	Jugadores clave
		Calidad en el servicio				
		Tecnología				
COMPETIDORES	INTERNO-EXTERNO	Ganar nuevos mercados	Baja interdependencia	DEFENSA	Impredecible pero manejable	Mínimo esfuerzo
		Mejorar en ventajas competitivas				
		Innovación				
ASOCIACIÓN SECTORIAL	EXTERNO	Fortalecer conocimientos	Baja interdependencia	IMPLICAR	Impredecible pero manejable	Mínimo esfuerzo
		Mismo fin u objetivo				
		Reconocimiento común				
ENTIDADES FINANCIERAS	EXTERNO	Rentabilidad a corto y largo plazo	Baja interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejable	Tener informado
		Captación de dinero				
		Liquidez y solvencia de la empresa				
GOBIERNO	INTERNO-EXTERNO	Cumplimiento con la ley	Baja interdependencia	CONTROLAR	Mayores amenazas u oportunidades	Tener satisfecho
		Cumplimiento con el trabajo				
		Implicación en políticas públicas				
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	EXTERNO	Promocionar	Baja interdependencia	COLABORAR	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo
		Informar				
		Mayor cobertura				
ENTES REGULADORES	INTERNO-EXTERNO	Cumplir procesos	Baja interdependencia	DEFENSA	Impredecible pero manejable	Tener informado
		Seguimiento				
		Supervisión				
COMUNIDAD	EXTERNO	Generación de oportunidades de empleo	Poder stakeholder	DEFENSA	Mayores amenazas u oportunidades	Jugadores clave
		Contribución a la comunidad				
		Actuaciones favorables				

Elaboración propia.

Accionistas. Este grupo es de la parte interna de la empresa, son jugadores clave debido a que es una empresa mediana y los accionistas son los mismos dueños, hablar de accionistas en este

caso es hablar de la empresa y se maneja una alta interdependencia en la retroalimentación empresa – accionistas. Frente a las acciones que se deben tomar con este grupo de interés, vale aclarar que es una empresa familiar por tal motivo los accionistas son los dueños totales de esta empresa, se tiene en cuenta que el interés de un accionista es la rentabilidad que le genere una empresa pero en este caso hay intereses que van más allá del dinero como el valor del trabajo que han logrado para llegar al lugar donde están, también se piensa incrementar el porcentaje de rentabilidad por accionista generando más sentido de pertenencia frente a los mismos.

Directivos. En este grupo del mismo modo que con los accionistas manejamos alta interdependencia, pues quien toma las decisiones directivas son los dueños, cabe resaltar que los directivos son quienes tienen la responsabilidad de hacer que todo fluya de manera positiva en la empresa, tanto con clientes, colaboradores como con los demás campos que conforman la funcionalidad adecuada de la empresa. Por tanto, las acciones que se van a tomar son implementar unas políticas de cumplimiento y crecimiento que se deben evidenciar cada trimestre y el responsable de verificar su cumplimiento será el contador de la empresa.

Colaboradores vinculados directamente. Los colaboradores que se vinculan directamente con la empresa la gran mayoría de veces son un grupo interno de la empresa, teniendo en cuenta que en relación poder – interés, nos arrojó tener satisfecho a este grupo específico teniendo al observar que cuando este grupo se mantiene equilibrado con esta relación así mismo se equilibra el funcionamiento de la misma., no hay alta interdependencia. Los trabajadores son el principal activo de una organización y en Software J.D.S.A.S. No es la diferencia, pues en este caso los colaboradores o trabajadores de la empresa son parte clave y esencial para el buen y efectivo funcionamiento de la misma, este grupo se debe motivar con políticas de empleo, las acciones que se tomarán frente a este grupo de interés son remuneración adecuada, condiciones óptimas de trabajo y flexibilidad en permisos según el nivel de compromiso de cada colaborador. Los trabajadores son la principal voz a voz de cada organización y quienes directamente abren puertas con la comunidad teniendo en cuenta que unos colaboradores o empleados bien remunerados en todos los aspectos trabajaran más a gusto y transmitirán esa energía y esa motivación a que las organizaciones crezcan de manera más ágil y duradera.

Clientes actuales. Los clientes actuales se consideran como los grupos externos de la empresa que se encuentra denominado como jugadores clave, son impredecibles pero manejables, están en el rango de colaborar y tienen alto poder en la empresa J.D. S.A.S. Todo esto se debe a que nos estamos enfrentando a un mercado creciente y cambiante ante la tecnología, avances sociales y culturales, con alto grado de competitividad, por tal motivo es un grupo de interés del cual los directivos de la organización prestan bastante atención no solo por conseguirlos si no por mantenerlos y de esta manera poder mantener el nivel esperado de las organizaciones y superarlo, con excelente servicio, atención al cliente y pronto cumplimiento con sus solicitudes y altercados, este grupo es manejado por los directivos y colaboradores del mantenimiento y seguimiento que está señalado en la empresa, las acciones que se implementaran para mantener estos clientes actuales son visitas periódicas, para que vean la ventaja competitiva frente a otras empresas de software, Servicios post venta con capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a precio y calidad, se encuentra necesario ofrecer un alto nivel de servicio y tener compromiso con la calidad, los encargados del cumplimiento de estas acciones son los consultores de asistencia técnica de la organización por su alto grado de capacitación en cuanto a servicio al cliente y abrir nuevos mercados que se encuentran tan ligados al crecimiento eficaz de la empresa.

Frente a esto, la empresa tiene el compromiso de preocuparse del cliente, conocer y satisfacer sus necesidades, teniéndolos presentes en la definición de los nuevos productos, manejando a cada cliente como un segmento de mercado unitario, mostrando interés de su negocio y generándoles interés por el nuestro, así descubrir más oportunidades que generen valor, acercándose de manera directa con los clientes conociendo sus necesidades para así mismo ofrecer nuestros productos de manera más clara y acertada.

Clientes potenciales. Estos clientes son específicamente un grupo ubicado como jugadores claves con la misma responsabilidad o más que los clientes actuales, debido a que son ese nicho de mercado al que no hemos podido acceder por una u otra razón, pero a la cual queremos acceder de manera contundente ampliando nuestro nicho de mercado y abriendo espacios para darse a conocer como marca reconocida, para este grupo la empresa determinó con la responsabilidad especialmente a los asesores comerciales de J.D S.A.S. para ubicar y enamorar a

estos clientes potenciales con nuestros productos de la misma manera como se mantienen los clientes actuales, mostrando interés por que los negocios o empresas de estos clientes potenciales crezcan y sean más fácil asumir sus responsabilidades, poder satisfacer esas necesidades con calidad y precio. Las acciones que se tomarán serán poner metas a los asesores comerciales para ventas así enamorar a los clientes potenciales que pasarían a ser clientes efectivos en corto tiempo, y de esta manera ampliar nuestras capacidades como organización y responder con nuestros productos diferenciales.

Competidores. Dichos competidores son un grupo extremo de la empresa con el cual se debe tener un mínimo esfuerzo, esto teniendo en cuenta que actualmente estamos ubicados como una de las empresas de software más completas y competitivas de la zona, no por eso debemos descuidarnos, Las acciones que se generaron son encargar a los directivos de analizar el mercado constantemente siendo innovador para no quedarnos en cuanto a calidad y precio marginados por otros competidores.

Asociación sectorial. Está ubicado con un mínimo esfuerzo pues no implica directamente en el funcionamiento y crecimiento de la empresa, es impredecible pero manejable, con una baja interdependencia.

Entidades financieras. Son un campo el cual nos arrojó tener informado, impredecible pero manejable, controlar y tiene baja interdependencia es llevar una relación óptima cumpliendo con las obligaciones financieras que se den el momento más actualmente no general un riesgo para el funcionamiento de la empresa. La organización dirige el trato con el sector financiero o con sus novedades a los directivos de la empresa. Las acciones que se toman frente a este grupo de interés son estudios acerca de las ventajas que me ofrece cada entidad financiera para aprovechar sus tasas y generar mayor rentabilidad a mi empresa.

Gobierno. Este grupo se debe tener satisfecho con la actuación de las organizaciones, son del sector externo, con baja interdependencia. En este caso se busca ser respetuoso con el medio ambiente y políticas gubernamentales, generando empleo e innovación que permita crecer y

desarrollar el sector, las acciones que se toman en este grupo de interés son enfocarnos en la responsabilidad social empresarial y todos los miembros de la organización son los responsables.

Medios de comunicación. Lo ubicamos con un mínimo esfuerzo y baja interdependencia, este nos puede ayudar promocionando nuestra empresa mas no es estrictamente necesario y no dependemos de este sector se tomarán acciones como utilizar más este grupo de interés para promocionar nuestros productos y beneficiarnos mutuamente.

Entes reguladores. Este grupo al igual que el gobierno se debe tener informado y tiene una baja interdependencia con el sector. La organización dirige el trato con el sector financiero o con sus novedades a los directivos de la empresa. Las acciones que se tomarán son enfocar en el cumplimiento de las normas que regulan el sector y esto se encargará el contador auditor de la empresa.

Comunidad. Están ubicados como jugadores clave y tienen poder frente a la organización debido a que dependemos del buen nombre y reconocimiento que tenga la comunidad en general por nuestra empresa. Este grupo de interés espera que las organizaciones realicen bien su trabajo y que cumplan con las obligaciones legales y demás requerimientos que exige la ley a las organizaciones, las acciones frente a este grupo de interés se delegaron para el área comercial y de marketing de la organización la cual está encargada de este grupo de interés fomentando y haciendo visible el buen funcionamiento de la empresa y el compromiso con la comunidad en general.

10.3.2. Análisis VRIN

A continuación, vamos a evidenciar los recursos y capacidades empezando por los que tienen calificación más baja seguidamente se van evidenciando aquellos que sus calificaciones aumentan gradualmente para que la compañía evidencie que factores representan desventaja y ventajas mostrando en cuales se debe direccionar y trabajar primeramente en la organización.

Capacidad de endeudamiento de la compañía (2). La empresa SOFTWARE J.D. S.A.S. tiene una fortaleza en este punto menor, sin embargo, obtuvo una calificación de 2 puntos debido a

que está muy a la par con la capacidad de endeudamiento de otras empresas del mismo sector, más sin embargo este porcentaje se puede mejorar en el corto plazo, esta organización tiene fluidez de dinero y se mantienen.

Equipo (2). Observamos una puntuación baja no precisamente porque se encuentren fallas, si no por que el modelo de negocio del SOFTWARE no exige grandes cantidades de equipo y este se encuentra en el promedio de las empresas, las acciones para mejorar son un análisis o estudio de mercado donde conozcamos qué falencias en cuanto a equipos para desarrollar las instalaciones son necesarias, para poder estar un paso delante de los demás competidores.

Propiedad de la marca (2). Se hace énfasis en este tema sabiendo que hay algunos competidores que tienen su marca muy bien posicionada en el mercado y esta organización puede trabajar un poco más en el reconocimiento, no solo a nivel local sino nacional enfocándose en darle a entender primero a los colaboradores la importancia de la marca para que ellos la transmitan a los clientes y demás personas. Por tal motivo las acciones que se utilizan a utilizar serán asistencias a seminarios para los colaboradores y directivos de la empresa donde se enfatice en la importancia de la marca, creer en ella y a si mejoramos frente a otros competidores.

Relaciones con los clientes (2). Este punto se estudia porque es uno de los más importantes, la relación de los directivos y colaboradores de la empresa con sus clientes es muy buena, pero tenemos que entender que hay competidores a la vanguardia intentando abrir mercados por tal motivo se plantean algunas acciones como una estrategia para mejorar, el hacer presencia o por medio telefónico más seguido con los clientes creando políticas que manejan más cumplimiento en este tema, preguntando inconformidades en el servicio u otros para resolverlas a tiempo.

Con la comunidad, con las autoridades (2). La reputación que se maneja tanto con la comunidad como con las autoridades es buena, pero se puede crecer, para esto se crean acciones que generen poder de pertenencia por la marca empresa, campañas que promocionen estos servicios que se prestan, y así lograr ampliar nuestro nicho de mercado de una manera favorable

y agradable, los colaboradores que den cumplimiento efectivo a estas acciones serán premiados con beneficios que los motiven a generar vínculos con las comunidades.

Gerencia general (2). En un mercado tan amplio como es el del software la parte directiva y gerencia de la empresa asume uno de los papeles más importantes debido a que de sus decisiones depende el crecimiento de la empresa, se crean algunas acciones como organizar reuniones clave mínimo cada vez al mes con decisiones estratégicas para mejorar el entorno y ventas y de esta manera poder tomar las decisiones adecuadas que contribuyan al mejoramiento de la organización.

Control estratégico (2) y Gestión de las asociaciones (2). En todos los puntos que tienen que ver con las capacidades y dirección de la empresa obtuvimos calificación a mejorar, no precisamente porque este ítem está fallando, simplemente es una parte primordial en la empresa y debe estar en constante retroalimentación para no dejar sesgado el entorno en el que se encuentra.

Efectividad en la ejecución de las ventas (2). Las ventas en software J.D. S.A.S son muy efectivas teniendo en cuenta que esta organización cuenta con un solo asesor comercial encargado de ventas del software contable y empresarial, por este motivo se está estudiando los pros y contra que podría tener otro asesor comercial o unos asesores comerciales por corretaje, para llegar a más mercado.

Sistema de información para la toma de decisiones (2). Punto clave para el reconocimiento debido a que se debe estar en frecuente captación de información para lograr decisiones acertadas, para mejorar a corto plazo de crean políticas de retroalimentación cliente empresa, conociendo falencias para mejorar.

Activos (3). Este punto obtuvo una calificación de 3 mostrando una ventaja frente a otros competidores del sector, en este ítem mostramos activos y entran los colaboradores de la empresa quienes tienen sentido de pertenencia y están dispuestos a ayudar a su crecimiento, para

mantener esta ventaja frente a los demás se plantean acciones como mejorar en recursos humanos que mantengan en alto los bienes de la empresa.

Tecnología (3). Otra ventaja competitiva que se tiene en este sector por ende se realiza constantes capacitaciones y aprendizajes para mejorar y ser parte activa de la generación actual que crece muy rápido debido a que la tecnología crece a grandes rasgos, en este factor tenemos una ventaja frente a los competidores directos estado por encima del promedio común, debido a que la experiencia ayuda a ser más asertivos en la mejora de la tecnología que se necesita para mantener nuestra ventaja y aumentarla.

Tecnología e innovación en el software (3). Este punto se encuentra por encima del promedio de competidores, poder manejar servicios innovadores para optar por la preferencia en nuestros servicios mejorar en la facilidad que se les dan a los clientes, tomamos algunas acciones como contar con jornadas de capacitación realizando estudios constantes para mantener el nivel del servicio y poder lograr una ventaja comparativa ubicando a la empresa con una calificación de 4.

Aplicación de tecnología virtual (3). La instalación de software contable y administrativo maneja un constante equilibrio y ventaja competitiva sabiendo que se realizan operaciones virtuales para corregir defectos en el software se implementa acciones para la aplicación de tecnología virtual capacitación a los colaboradores para estar disponibles cuando se presente la oportunidad y los clientes no tengan que esperar largas jornadas.

Habilidades, experiencia (3), Desarrollo de talento humano (3), Compromiso y lealtad de los colaboradores (3). Cuenta con más de 20 años de experiencia prestando el servicio lo que hace que maneje habilidades importantes frente a sus competidores que se están formando en el mercado, se toman acciones como establecer que sus colaboradores conozcan y aprovechen la experiencia de los dueños de la empresa para crecer en calidad desarrollando el talento humano con el que se cuenta y afianzando las capacidades que tienen los colaboradores para tener sentido de pertenencia, para esto se manejan remuneraciones adecuadas y respeto en sus áreas de trabajo con todas las garantías para sentirse a gusto.

Con los trabajadores (3). Se cumplen con todos los lineamientos planteados para mantener el respeto mutuo empresa colaborador y mantener una buena reputación a al punto que los trabajadores estén a gusto en la organización sabiendo que están mostrando un producto de calidad.

Investigación básica (3) Innovación en nuevos productos y servicios (3). Estar en contacto con la innovación por medio de estudios de mercado y con las otras sucursales para estar en la vanguardia creando nuevos aplicativos para el software que nos mantengan en la ventaja competitiva como hasta el momento.

Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (3), Gerencia de la marca (3). Estos puntos hacen parte del marketing y las estrategias de mercado que maneja actualmente la organización, por la alta puntuación que obtuvieron demuestran que se está haciendo un buen trabajo el cual no se descansa y se busca siempre estar atento a las necesidades del mercado. Se toman acciones para mantener y superar esta calificación como realizar un estudio de mercado cada año para implementar las novedades y poder responder al sector en el mismo modo que van cambiando las tendencias del mercado.

Calidad del servicio al cliente (3). Se maneja una excelente calidad de servicio al cliente y para mantenerlo se implementaron unas acciones como las políticas de atención personalizada por medio de visitas o telefónicamente para atender todas las sugerencias efectivamente, poder hacer sentir a los clientes lo importante que son para nuestra organización y que se sientan a gusto con la atención recibida.

Comunicación comprensible y efectiva (3). Para esto se manejan términos que sean entendibles para la comunidad atendiendo nuestras sugerencias y estando activos a los cuestionamientos de los clientes. Se manejan acciones de motivación a los colaboradores por cumplir sus objetivos en cada campo de su trabajo.

Promoción de la calidad (4). Este punto es el más efectivo de la organización, situando la promoción de la calidad con la mayor calificación (4) la cual nos da una ventaja comparativa de

largo plazo frente a las demás empresas del sector, las acciones que se toman no solo para no disminuir esta ventaja sino para mantenerla son realizar atenciones especiales a las empresas a las cuales les prestamos nuestros servicios, que mayor nicho de mercado tengan para que nos promocionen y recomienden en cuanto a calidad y precio, de esta manera aumentaremos posibles clientes por el voz a voz gracias a la experiencia satisfactoria que obtienen nuestros clientes actuales.

10.3.3. Análisis de la cadena de valor

Tabla 14. Cadena de valor -Actividades de apoyo.

ACTIVIDADES DE APOYO				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
		POND	CALIF	PROD
IN 1	Direccionamiento estratégico	0,13	2	0,26
IN 2	Gestión financiera	0,11	3	0,33
IN 3	Gestión de HSEQ	0,12	3	0,36
IN 4	Comunicación organizacional e información	0,15	3	0,45
GESTIÓN HUMANA				
		POND	CALIF	PROD
GH 1	Vinculación de personal	0,15	3	0,45
GH 2	Desarrollo del talento humano	0,15	4	0,60
GH 3	Compensación	0,10	3	0,30
GH 4	Incentivos	0,09	3	0,27
		1,00	PP	3,02

Elaboración propia.

Tabla 15. Cadena de valor – Actividades primarias.

ACTIVIDADES PRIMARIAS					
LOGÍSTICA INTERNA			POND	CALIF	PROD
LI 1	Diseño de software.		0,07	4	0,28
LI 2	Adquisición de licencias de programas requeridos.		0,05	3	0,15
LI 3	Obtención de fundamentos teoricos y tecnológicos.		0,05	3	0,15
LI 4					
			0,17		0,58
OPERACIONES			POND	CALIF	PROD
OP 1	Investigación y desarrollo de software.		0,07	4	0,28
OP2	Calidad en la asistencia técnica virtual y presencial.		0,07	3	0,21
OP3	Calidad en las capacitaciones presenciales y virtuales.		0,07	3	0,21
OP4					
			0,21		0,70
LOGÍSTICA EXTERNA			POND	CALIF	PROD
LE 1	Efectividad en Instalaciones virtuales y presenciales.		0,07	4	0,28
LE 2	Cumplimiento de las capacitaciones en las fechas		0,07	3	0,21
LE 3	Soporte técnico a tiempo.		0,06	3	0,18
LE 4					
			0,20		0,67
MK Y VENTAS			POND	CALIF	PROD
MV 1	Promoción y publicidad.		0,08	3	0,24
MV 2	Fuerza de ventas.		0,08	3	0,24
MV 3	Incentivos a la fuerza de ventas.		0,07	3	0,21
MV 4	Seguimiento y control.		0,06	2	0,12
			0,29		0,81
SERVICIO POSTVENTA			POND	CALIF	PROD
SV 1	Cumplimiento de garantías.		0,05	3	0,15
SV 2	Seguimientos y acompañamiento durante el proceso de		0,03	3	0,09
SV 3	Mantenimiento de la relación con el cliente.		0,05	3	0,15
SV 4					
			0,13		0,39
TOTALES			1,00	PP	3,15

Elaboración propia.

La cadena de valor de Porter permite identificar cuáles son las actividades que crean valor para la organización, para llegar a esta determinación se realizará el resumen cuantitativo de estas y se evaluarán de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la mejor calificación.

Análisis de primer nivel

A continuación, se describirán aquellas actividades que por su ponderación o calificación deben ser tenidas en cuenta por la organización, dichas actividades se ordenaran de menor a mayor ponderación, esto con el fin de que la entidad evidencie cuales son aquellos aspectos en los que debe intervenir de manera inmediata, en cuales podría mejorar, y por último mantener aquellas en las que tiene un desempeño óptimo, esta es la importancia de conocer el mercado, y su participación para dar respuestas más acertadas al mejoramiento del sector y empresa.

Direccionamiento estratégico (Actividad de apoyo). En un mercado tan dinámico como el de software, el rumbo y las decisiones que toman los directivos son decisivos a la hora de garantizar la sostenibilidad de una empresa en el mercado, por tal razón se le asigna una ponderación relativamente alta frente a las demás actividades de apoyo. Al momento de calificar esta actividad se asignó una calificación baja, esto debido que, aunque los directivos están en proceso de reestructuración de la plataforma estratégica, aún no se han socializado los resultados de este proceso ante el personal. Frente a las decisiones tomadas por los directivos; como se mencionó en el apartado de resultados organizacionales, todos los sábados se hacen reuniones con el fin de socializar temas puntuales y mejorar los procesos llevados en el curso normal de las actividades, pero dichas decisiones no se dejan por escrito, situación que genera riesgo de olvido y situaciones de desinformación para los empleados recién ingresados, esto sumado a la falta de un manual de funciones.

Gestión financiera (Actividad de apoyo). Los directivos de la compañía requieren de gran cantidad de informes de cada área de la empresa con el fin de evaluar el desempeño de cada área y tomar medidas correctivas frente a situaciones anormales que se estén presentando, además están atentos a evaluar las necesidades de inversión que reporten sus empleados, estas situaciones inciden en la buena calificación dada en esta actividad. Frente a esta actividad se encontró que la parte contable rinde informes destinados más al ámbito tributario dejando de lado informes financieros, situación que implicaría dar una mirada financiera a las cifras plasmadas en los estados financieros.

Seguimiento y control (Actividad de operación). Para el modelo de negocio que manejan las empresas de software contable, el seguimiento y control tanto a clientes como a la competencia es primordial a la hora de evitar quedar rezagados o perder participación en el mercado. Al evaluar esta actividad en JD SAS, la cual se ubicó en el área de marketing y ventas, se tuvo en cuenta que desde el momento que el cliente adquiere el software, inicia en el área comercial un calendario de 3 seguimientos repartidos durante el año de implementación en busca de que el cliente adquiera la anualidad de asistencia técnica o algún servicio complementario, política de seguimientos que es relativamente nueva y que de ser evaluada individualmente daría lugar a una calificación buena; pero también es cierto que actualmente la empresa necesita mejorar en conocer cuántos de los clientes que han adquirido el software en los 14 años de labores, aún continúan utilizando el producto, esto con el fin de conocer que tantos clientes se han perdido últimamente y llevar a mejorar el apartado de mantenimiento de relación con los clientes en el servicio post venta, tal situación lleva a dar una calificación baja en el seguimiento y control.

Promoción y publicidad (Actividad de operación). Sin lugar a dudas el esquema publicitario de JD S.A.S tiene como pilar básico la identidad de la marca, esto basado en el hecho de la mayoría de los clientes manifiestan haber comprado el producto por recomendación de su contador o algún conocido, situación que resalta la calidad del producto como motivador principal de la publicidad voz a voz. Se hace mención a esta actividad debido a la alta ponderación que tiene y a la capacidad que tiene la empresa para mejorar la calificación y llegar a equiparar los esfuerzos de sus principales competidores al respecto.

Fuerza de ventas (Actividad de operación). El personal de ventas realiza una excelente si se tiene en cuenta el número reducido de trabajadores que laboran en esta área y los niveles de ventas obtenidos por la empresa, aspecto que lleva a que el directivo principal destine gran cantidad de su tiempo a labores comerciales. Este aspecto, aunque tiene una buena calificación, es necesario que la empresa tome acciones para disminuir la carga laboral de sus directivos, situación que ayudaría a solventar la baja calificación en el direccionamiento estratégico.

Análisis de segundo nivel

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un árbol de competencias debidamente desarrollado hasta la fecha, se puede por medio del análisis de la cadena de valor determinar aquellas actividades que pasarían a formar partes de las fortalezas y debilidades, dentro de los cuales como se mencionó en el análisis de primer nivel, estarían como debilidad debido a su alta ponderación y baja calificación, el direccionamiento estratégico. Por su parte se tomarían como fortalezas debido a su alta ponderación y buena calificación, la promoción y publicidad, la fuerza de ventas, el diseño de software, y la investigación y desarrollo de software.

Análisis de tercer nivel

En este análisis de carácter propositivo se plantearán aquellas acciones que permitirán mejorar las actividades mencionadas en el análisis de primer nivel de la cadena de valor.

Direccionamiento estratégico (Actividad de apoyo). Al realizar en análisis de primer nivel se pudo identificar que el director general de la compañía destina gran parte de su tiempo a la gestión comercial, actividad que ha desempeñado con altos méritos, pero disminuye el tiempo que puede destinar a actividades gerenciales, situación similar ocurre con la representante legal que ocupa gran parte de su tiempo en tramites internos de la compañía. Estos hechos limitan el tiempo que puede destinar la alta dirección de la compañía al direccionamiento estratégico de la empresa, situación que podría mejorarse si evalúan los tramites internos con el fin de hacerlos más eficiente, reforzando la planta de personal en dichas actividades de apoyo o inclusive delegando actividades al personal administrativo actual e incentivándolos económicamente para que desempeñen estas labores.

Gestión financiera (Actividad de apoyo). Como se mencionó anteriormente, el área contable destina sus esfuerzos al ámbito tributario, pero con esto se deja de lado informes importantes como los flujos de caja, además de la elaboración de los diversos indicadores y razones financieras que permiten a la empresa evaluar la situación de la empresa. Situación que se resalta con el fin de motivar a los antes mencionados para que evalúen los beneficios de elaborar dichos informes para mejorar la capacidad de tomas de decisiones de los directivos.

Seguimiento y control (Actividad de operación). Para mejorar la calificación otorgada a esta actividad, se recomienda realizar un censo a su base de datos de clientes con el fin de detectar que clientes continúan usando el software, esto permitirá también detectar porque los clientes abandonan el producto y también determinar los clientes inactivos los cuales podrán ser potenciales compradores de los servicios adicionales que presta la empresa.

Promoción y publicidad (Actividad de operación). La gestión de la fuerza de ventas, aunque es buena, como se mencionaba en apartados anteriores, la empresa llega a sus clientes por publicidad voz a voz, que sus mismos clientes se encarga de realizar por medio de recomendaciones, indicador que refleja la calidad de sus productos y servicios, pero es claro que aparte de esto es necesario que la empresa refuerce su publicidad en redes sociales y en otros medios con el fin de ampliar su mercado el cual se encuentra muy centrado a los llanos orientales colombianos, pero es poca o casi nula en el resto del país.

Fuerza de ventas (Actividad de operación). Frente al área de ventas se recomienda reforzar su planta de personal o tercerizar las actividades comerciales a empresas especializadas en este ámbito, esto con el fin de aumentar su zona de influencia en el país y mejorando así sus niveles de ventas.

10.3.4. Modelo de Análisis Financiero (MAF)

En este apartado se pretende evaluar la salud financiera y el comportamiento de sus estados a partir de índices y razones financieras, con el fin formar en los directivos de la compañía, una idea acerca del desempeño de la misma y logren así tomar acciones según sea el caso.

Estados financieros.

Los presentes estados financieros fueron suministrados por los directivos de la compañía, y corresponde a la información presentada para los años 2014, 2015, 2016 y 2017, cifras que servirán de insumo para la determinación de los distintos indicadores y modelos, que permitirán revelar la salud financiera de la compañía y posteriormente desarrollar el proceso de valoración soportada bajo bases técnicas y cifras con menor grado de subjetividad.

J.D.S.A.S
Villavicencio
Estado de Situación Financiera
Por los años 2014 a 2017

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
<u>ACTIVO</u>				
Efectivo y equivalente al efectivo	176.595.412	127.472.757	94.160.197	90.076.572
Cuentas corrientes comerciales	407.011.082	464.743.743	49.927.841	40.653.004
Inventarios	6.700.871	7.560.000	0	0
Otros activos corrientes diferentes a instrumentos financieros	0	0	389.853.299	359.663.392
Total Activo Corriente	590.307.365	599.776.500	533.941.337	490.392.968
Propiedades, planta y equipo	45.548.388	61.705.531	71.920.234	80.220.234
Total Activo No Corriente	45.548.388	61.705.531	71.920.234	80.220.234
TOTAL ACTIVO	635.855.753	661.482.031	605.861.571	570.613.202
<u>PASIVO</u>				
Obligaciones financieras	0	2.122.848	0	0
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	7.587.557	11.729.120	3.945.000	3.425.000
Impuestos corrientes	38.737.000	41.006.000	63.863.000	52.037.000
Beneficios a empleados	14.728.643	13.623.721	26.711.891	31.975.508
Otros pasivos CP	395.921.603	363.402.099	246.480.573	180.779.812
Total Pasivo Corriente	456.974.803	431.883.788	341.000.464	268.217.320
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	456.974.803	431.883.788	341.000.464	268.217.320
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital social	5.000.000	5.000.000	6.000.000	6.000.000
Reservas		0	600.000	600.000
Resultados del ejercicio	27.507.539	50.717.293	41.516.149	36.934.775
Resultados de ejercicios anteriores	146.373.411	173.880.950	216.744.958	258.861.107
TOTAL PATRIMONIO	178.880.950	229.598.243	264.861.107	302.395.882
Total Pasivo y Patrimonio	635.855.753	661.482.031	605.861.571	570.613.202

J.D.S.A.S
Villavicencio
Estado de Resultados
Por los años 2014 a 2017

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Ventas	730.949.730	962.651.256	886.976.739	962.732.438
Costo de Ventas	226.393.575	321.593.154	308.169.824	357.210.640
Utilidad Bruta	504.556.155	641.058.102	578.806.915	605.521.798
Gastos de administracion	263.197.771	240.362.634	219.050.454	320.248.728
Gastos de ventas	201.959.401	330.896.813	290.369.205	219.050.454
Utilidad Operativa	39.398.983	69.798.655	69.387.256	66.222.616
Ingresos no operativos	1.456.285	2.603.815	2.607.961	1.805.415
Gastos Financieros	3.929.729	5.216.177	6.744.186	7.886.256
Utilidad antes de Impuestos	36.925.539	67.186.293	65.251.031	60.141.775
Impuesto de Renta	9.418.000	16.469.000	23.135.000	22.607.000
Utilidad Neta	27.507.539	50.717.293	42.116.031	37.534.775
Rentabilidad por acción \$	4.584,59	8.452,88	7.019,34	6.255,80
Rentabilidad por acción %	458%	845%	702%	626%

Indicadores financieros.

En la tabla suministrada a continuación se detallarán ciertos indicadores seleccionados por su relevancia en la determinación de la situación financiera de la compañía, seguido de su respectiva interpretación.

Tabla 16. Indicadores financieros.

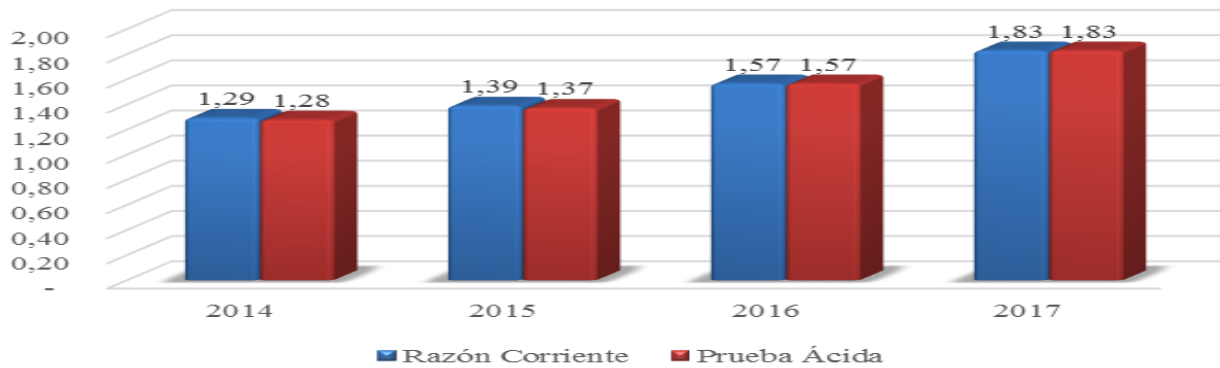
TIPO DE INDICADOR	2014	2015	2016	2017
<u>LIQUIDEZ</u>				
Razón Corriente	1,29	1,39	1,57	1,83
Prueba Ácida	1,28	1,37	1,57	1,83
Capital de trabajo	133.332.562,00	167.892.712,00	192.940.873,00	222.175.648,00
<u>ENDEUDAMIENTO</u>				
Nivel de endeudamiento	71,87%	65,29%	56,28%	47,01%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	2,55	1,88	1,29	0,89
<u>RENTABILIDAD</u>				
Margen Bruto	69,03%	66,59%	65,26%	62,90%
Margen Operacional	5,39%	7,25%	7,82%	6,88%
ROS	3,76%	5,27%	4,75%	3,90%
ROA	4,33%	7,67%	6,95%	6,58%
ROE	15,38%	22,09%	15,90%	12,41%

Elaboración propia.

Liquidez.

Con los datos obtenidos en los indicadores financieros de JD S.A.S, se evidencia una buena situación de liquidez, donde la empresa desde 2014 estaba en la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, afirmación respaldada por los resultados obtenidos en la razón corriente y la prueba acida, cifras que reflejan los esfuerzos por la compañía por disminuir sus niveles de cartera.

Ilustración 6. Indicadores de liquidez.

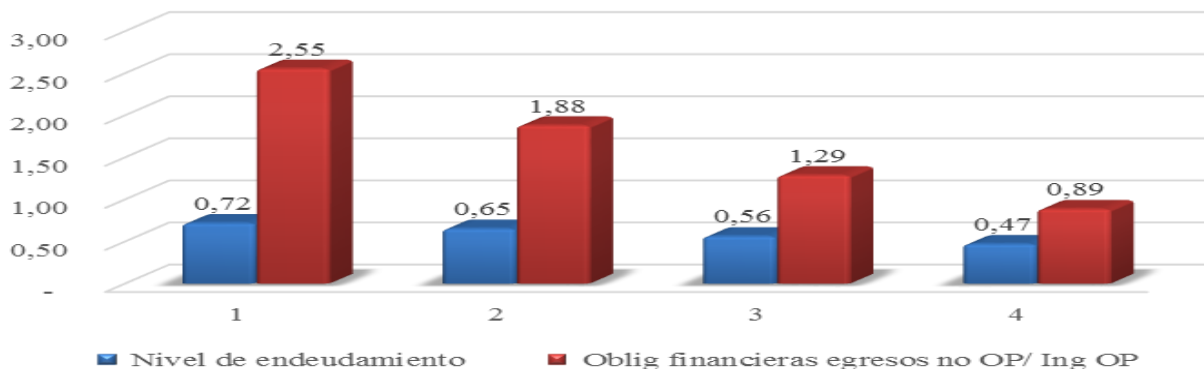


Elaboración propia.

Endeudamiento.

Por otra parte, los indicadores de endeudamiento reflejan un comportamiento opuesto a los antes mencionados, se logra identificar una disminución año a año, esto refleja el buen manejo dado por la administración a las deudas de la compañía, trabajo que ha permitido disminuir el grado de endeudamiento con el pasar de los años.

Ilustración 7. Indicadores de endeudamiento.

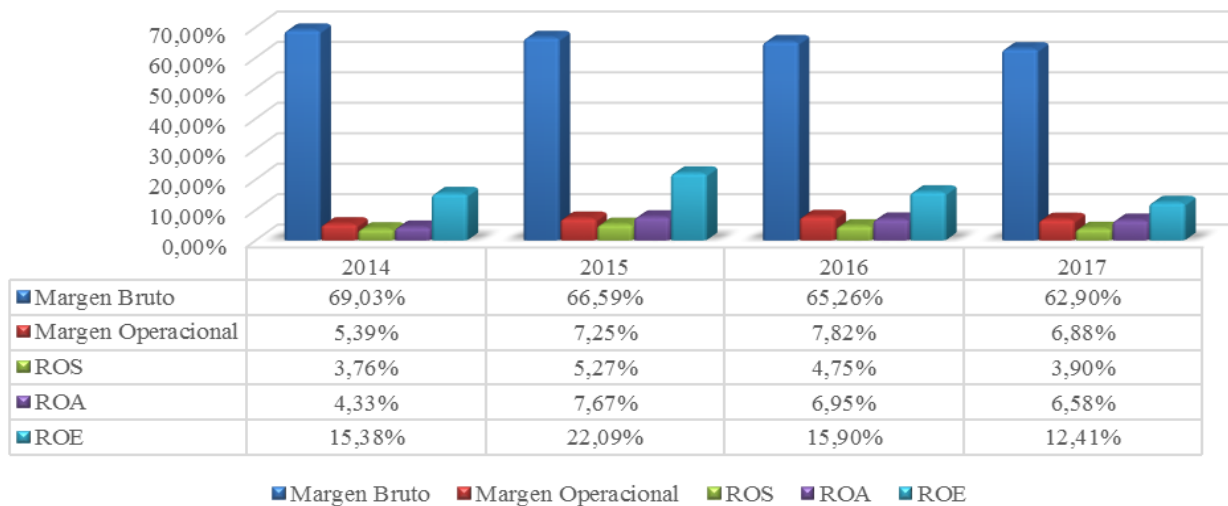


Elaboración propia.

Rentabilidad.

situación que se replica con los indicadores de rentabilidad que tienen una tendencia negativa, que a pesar de que se han obtenido utilidades en los 3 años evaluados, van disminuyendo año a año, tendencia que parte de la disminución gradual de las ventas y el aumento en los gastos, cifras que se recomienda tener presente con el fin de tomar las respectivas correcciones en el área de comercial, o bien evaluar el esquema de gastos con el fin de disminuir estos para sopesar dicha disminución, la cual a pesar de no ser significativa representa una constante que puede incidir en el largo plazo si no se toman acciones al respecto.

Ilustración 8. Indicadores de rentabilidad.



Elaboración propia.

Modelo CAMP.

El modelo CAPM sirve de insumo para determinar el costo de los fondos propios (costo interno), tal determinación se realizó utilizando el coeficiente beta desapalancado (Unlevered beta) beta de la página del profesor Aswath Damodaran para el sector software (System & Application) el cual reflejaba un valor de 1,12 en su última actualización (Damodaran, 2019), además se toma como tasa libre de riesgo la tasa de los títulos de tesorería del estado correspondientes al 28 de diciembre de 2017 en el cual se muestra una tasa del 5,95% para los TES a 5 años, también se tomó del informe de la superintendencia financiera las rentabilidades que presentaban las empresas del sector software para el año 2014 el cual establece que dicho

sector está generando un 16.7% de crecimiento anual promedio y por último se tomó el riesgo país a 29 de diciembre de 2017 con el fin de ajustar el modelo a una economía emergente como la colombiana. Para tal cálculo se utilizará la siguiente formula.

$$CAPM = TLR + ((RM - TLR) * \beta) + RP$$

Donde:

TLR: Tasa libre de riesgo.

B= Beta de sector, para el caso de valoración beta desapalancado.

RM= Rentabilidad del mercado.

RP= Riesgo País

Una vez conocidas dichas variables, se proceden a efectuar el cálculo del modelo CAPM ajustado a economías emergentes, como se ve en la siguiente (ver tabla 17).

Tabla 17. Modelo CAPM.

Tasa libre de riesgo (TLR)	5,95%
Unlevered beta	1,12
Rendimiento del mercado (RM)	16,70%
Riesgo País (RP)	6,04%
CAPM (Ke) Paises emergentes	24,03%

Elaboración propia.

Este modelo permite determinar la tasa de retorno de cierto activo a partir de su riesgo inherente, y aplicado a JD SAS permitió determinar el costo interno necesario para hallar el WACC de dicha compañía.

WACC.

Una vez se tiene el costo interno por medio del modelo CAPM, se logra observar que la deuda financiera que tiene la empresa para 2015 es muy pequeña, y que para los años siguientes para a ser nula, situación que refleja que dicho costo pasa sumar casi en su totalidad por los aportes de los socios; aportes que pasar a ser pequeños proporcionalmente con las utilidades que genera la compañía. Una vez se obtienen dichos datos, se obtiene la cifra correspondiente al costo promedio de capital de la compañía el cual en su mayoría está a cargo del apalancamiento con

los socios, situación que de mantenerse constante implica un crecimiento gradual del costo de la inversión hecha puesto que presenta una tendencia positiva como se observa en el grafico anterior. La determinación del WACC (ver tabla 18) servirá de insumo para el cálculo del EVA de JD SAS.

Tabla 18. WACC.

Ke	24,03%
Kd	0,00%
PATRIMONIO	302.395.882
PASIVO	268.217.320
TASA DE IMPUESTOS	33,00%
WACC	12,73%

Elaboración propia.

EVA.

Con la determinación del EVA de JD SAS se logra determinar un comportamiento irregular en este indicador, presentando su punto máximo para el año 2015, y un punto mínimo para el año 2017, pero al evaluar el promedio de este indicador se puede concluir que la empresa cifras positivas, es decir en promedio está generando valor, lo cual indica que está cubriendo todos su costos, gastos y las rentabilidades mínimas esperada por parte de los accionistas, esto indica que los recursos que emplea la compañía están produciendo rentabilidades por encima de los costos, pero vale a aclarar que dicho indicador está presentando un comportamiento decreciente, esto debido a la disminución en los ingresos y el leve aumento en gastos que se pudo evidenciar en el análisis de los estados financieros, tal comportamiento debe ser evaluado por los directivos con el fin de no llegar al punto en que la empresa empiece a destruir valor.

Tabla 19. Elaboración del EVA.

	EVA				
	2014	2015	2016	2017	PROMEDIO
Utilidad Operativa	39.398.983	69.798.655	69.387.256	66.222.616	61.201.878
(-) Impuestos de renta	-9.418.000	-16.469.000	-23.135.000	-22.607.000	-17.907.250
Utilidad Operativa Después de Impuestos	29.980.983	53.329.655	46.252.256	43.615.616	43.294.628
NIOA	232.346.593	286.350.812	355.435.998	386.408.390	315.135.448
WACC	12,73%	12,73%	12,73%	12,73%	12,73%
EVA	393.095,13	16.864.667,04	989.700,96	(5.591.079,77)	3.164.095,84

Elaboración propia.

Altman Z Score.

Los resultados obtenidos en la determinación del EVA y la destrucción de valor que presentó JD S.A.S para el año 2017, indican la necesidad de evaluar el indicador desarrollado por el profesor Edward Altman en 1960 y posteriormente modificado para que se pudiera aplicar a empresas comerciales y de servicios, que permite predecir con gran precisión el riesgo de cierre de una empresa.

$$\text{Altman Score Z} = 6,56 * X1 + 3,267 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05242 * X4$$

Donde:

X1: (Capital de trabajo / Activos totales)

X2: (Utilidad Neta / Activos totales)

X3: (EBITDA / Activos totales)

X4: (Valor en libros del patrimonio / Valor pasivos totales)

Una vez empleada la formula antes planteada en las cifras de JD S.A.S, se procede a determinar el indicador de Altman como se podrá observar en la siguiente (ver tabla 20).

Tabla 20. Altman Z Score.

	2014	2015	2016	2017
Capital de trabajo	133.332.562	167.892.712	192.940.873	222.175.648
Activos Totales	635.855.753	661.482.031	605.861.571	570.613.202
(=) X1	0,21	0,25	0,32	0,39
Utilidad Neta	27.507.539	50.717.293	42.116.031	37.534.775
Activos Totales	635.855.753	661.482.031	605.861.571	570.613.202
(=) X2	0,04	0,08	0,07	0,07
EBIT (Utilidad operacional)	39.398.983	69.798.655	69.387.256	66.222.616
Depreciaciones y Amortizaciones	-	-	-	-
EBITDA	39.398.983	69.798.655	69.387.256	66.222.616
Activos Totales	635.855.753	661.482.031	605.861.571	570.613.202
(=) X3	0,06	0,11	0,11	0,12
Valor en libros del patrimonio	178.880.950	229.598.243	264.861.107	302.395.882
Pasivos Totales	456.974.803	431.883.788	341.000.464	268.217.320
(=) X4	0,39	0,53	0,78	1,13
Z-Score	2,35	3,18	3,90	4,74
Z-Score arriba de 2,6	La compañía se encuentra financieramente saludable.			
Z-Score entre 1,1 y 2,6	Zona gris, definida por Altman, en la cual se presenta alguna probabilidad de quiebra.			
Z-Score por debajo de 1,1	Probabilidad de quiebra financiera muy alta.			

Elaboración propia

Los resultados obtenidos logran determinar que la empresa inicia 2014 en una “zona gris”, situación que indica una leve posibilidad de pérdida, la cual se mejora para los siguientes 3 años.

10.3.5. Análisis MEFI

La matriz de evaluación de factores externos (MEFI) permite analizar las relaciones internas entre cada área de la entidad; en este apartado se realizará el análisis cuantitativo de aquellas debilidades y fortalezas que posee la compañía (ver tabla 21).

Tabla 21. MEFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,32
0,54	FORTALEZAS						
F1	Basto conocimiento en programación.	0,08	4	0,32			
F2	Identidad de marca (Good Will y confianza)	0,07	3	0,21			
F3	Experiencia en el sector	0,05	3	0,15			
F4	Calidad del producto y servicio ofrecido	0,06	3	0,18			
F5	Buenas practicas de investigación	0,05	3	0,15			
F6	Buenas bases en el area contable y administrativa	0,05	3	0,15			
F7	Controles permanentes en el area de cartera	0,04	3	0,12			
F8	Controles de calidad internos	0,04	2	0,08			
F9	Innovación constante en el producto	0,08	3	0,24			
F10	Preferencia, lealtad y demanda creciente	0,02	3	0,06			
0,46	DEBILIDADES						
D1	Desconocimiento de la competencia	0,06	1	0,06			
D2	Direccionamiento estrategico deficiente	0,05	2	0,10			
D3	Carencia de seguimiento y control comercial a los clientes	0,02	2	0,04			
D4	Ausencia de elaboración de presupuestos	0,04	1	0,04			
D5	Carencia de estudios de mercado	0,03	1	0,03			
D6	Falta de análisis financiero de las cifras contables	0,05	1	0,05			
D7	Sobre carga laborar en determinadas cargos	0,05	2	0,10			
D8	Alta rotación en el area de recepción	0,05	2	0,10			
D9	Desconocimiento de practicas de manejo de la liquidez	0,02	1	0,02			
D10	Altos costos por cambio de personal	0,09	2	0,18			
		1,00		2,38			2,70

Elaboración propia.

Con el anterior resumen cuantitativo de la matriz de evaluación de factores internos, es posible evidenciar con la puntuación de 2,38; la cual está levemente por debajo del promedio, que debe trabajar en sus fortalezas para lograr hacer frente a sus debilidades y mejorar su posición en el mercado, aunque existen factores importantes que es necesario mejorar con el fin de desempeñarse mejor en su entorno los cuales se detallarán a continuación de menor a mayor calificación.

Desconocimiento de la competencia (1) y Carencia de estudios de mercado (1). El dinamismo del mercado en el cual se encuentra JD SAS, implica una fuerte preocupación las acciones y estrategias que adopte la competencia, donde una vigilancia estricta garantizará una buena respuesta al grado de innovación, las estrategias de mercadeo y las tendencias que se estén

presentando, la baja calificación dada en este factor, implica un llamado de atención a los directivos por adoptar actividades de seguimiento y evaluación del comportamiento del mercado, esfuerzos que garantizaran a la empresa un horizonte de sostenibilidad económica y mantenimiento de su “Good Will”.

Altos costos de cambio de personal (2). Con el pasar de los años y la llevada de nuevas tecnologías, los software administrativos y contables se han vuelto bastantes robustos, esto con el fin de dar solución a la infinidad de necesidades que pueden llegar a presentar sus diversos clientes, por tal razón el de ingreso de personal nuevo se convierte en una labor de alto costo, puesto que requiere varios meses llevar a una persona a conocer el aplicativo en una proporción suficiente como para transferir conocimiento a los usuarios (clientes). En este factor la calificación es baja debido al perfil que buscan los directivos, el cual se centra en estudiantes de contaduría pública, situación que aumenta el riesgo de rotación laboral y lleva a la empresa a fijar un horizonte donde los trabajadores al finalizar su carrera terminarán sus labores en la compañía y se centrarán en ejercer su profesión, esto sumado a la doble carga que frecuentemente recae sobre este tipo de trabajadores (estudio-trabajo), factor que incide drásticamente en la productividad de este tipo de trabajadores.

Direccionamiento estratégico deficiente (2). El direccionamiento estratégico permite direccionar los esfuerzos de la compañía en un solo rumbo, y es de gran importancia que los directivos se empoderen de su planteamiento con el fin de mejorar la transferencia de las acciones corporativas a sus colaboradores, por tal razón JD SAS debe centrar sus esfuerzos en la reforma de su plataforma estratégica con el fin de dejar fijado el rumbo de su compañía.

Alta rotación en el área de recepción (2). El área de recepción converge la comunicación empresa-cliente, por tal razón es un cargo que centra una alta carga de trabajo en una sola persona, situación que ha llevado a que sea un puesto de alta rotación, generando aumento en el costo de cambio de personal para la compañía, situación que debe tenerse en cuenta para mejorar la percepción del cliente al momento de comunicarse con el fin de obtener servicios o comprar su producto.

Controles de calidad (2). En el tema de controles de calidad se obtuvo una calificación de 2 puntos siendo muy similar a la de los demás sectores y un poco bajo debido a que la empresa actualmente no cuenta con controles de calidad estrictos por lo que se ve reflejado en la puntuación, se espera mejorar en los controles de calidad de la organización, tomando las acciones necesarias frente a este tema para poder incrementar y mejorar la calificación poniéndonos por encima de otras organizaciones.

10.4. Análisis de estrategias

10.4.1. FODA cruzado

A continuación, se detallarán los aspectos tenidos en cuenta para cada concepto, además serán resaltados los factores de mayor relevancia (ver tabla 22), para posteriormente plantear el cruce de las estrategias.

Tabla 22. FODA cruzado.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Basto conocimiento en programación.	D1	Desconocimiento de la competencia
F2	Identidad de marca (Good Will y confianza)	D2	Direccionamiento estratégico deficiente
F3	Experiencia en el sector	D3	Carencia de seguimiento y control comercial a los clientes
F4	Calidad del producto y servicio ofrecido	D4	Ausencia de elaboración de presupuestos
F5	Buenas prácticas de investigación	D5	Carencia de estudios de mercado
F6	Buenas bases en el área contable y administrativa	D6	Falta de análisis financiero de las cifras contables
F7	Controles permanentes en el área de cartera	D7	Sobre carga laborar en determinados cargos
F8	Controles de calidad internos	D8	Alta rotación en el área de recepción
F9	Innovación constante en el producto	D9	Desconocimiento de prácticas de manejo de la liquidez
F10	Preferencia, lealtad y demanda creciente	D10	Altos costos por cambio de personal
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Mercado dinámico y en constante crecimiento	A1	Capacidad competitiva de las empresas extranjeras
O2	Apoyo del gobierno en materia de TICS	A2	Regulación en la exportación de software
O3	Posibilidad de ingreso a otros mercados	A3	Competencia dinámica y en constante innovación
O4	Aumento de la demanda de software administrativos y contables	A4	Competencia Desleal
O5	Constantes avances en materia de tecnología y computación	A5	Creciente ingresos de nuevos competidores
O6	Legislación en constante cambio que favorece los ajustes a los aplicativos	A6	Fluctuación en la TRM
O7	Fuentes de conocimiento de libre acceso	A7	No existe definición de clúster o iniciativas de asociación del sector
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren empresas sistematizadas	A8	Prácticas políticas nacionales y territoriales que afectan la dinámica del sector
O9	Exceso de oferta laborar en Colombia	A9	Altas tasas impositivas en el país
O10	Fuerte protección del gobierno sobre la propiedad intelectual	A10	Disminuciones frecuentes de precios por parte de los competidores

Elaboración propia.

Una vez realizados los anteriores apartados del diagnóstico de JD SAS se obtuvieron los datos necesarios para construir MEFÉ y MEFI, insumos principales para la construcción de la matriz DOFA, debido a que aportan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a las cuales en este apartado se realizará su cruce para concluir que estrategias serían las mejores para mejorar el desempeño de la empresa en cada uno de los aspectos, especialmente los que fueron

resaltados. A continuación, se analizarán las distintas estrategias que predominaron en este análisis.

Desarrollo interno (30). Estas estrategias permitirán a la empresa afrontar los distintos factores a partir de la mejora sus fortalezas y la disminución de sus debilidades, tales estrategias implican que JD en primer lugar adopte medidas que le permita realizar actividades de investigación en el mercado y de seguimiento y control a la competencia, esfuerzos que garantizaran a la empresa un horizonte de sostenibilidad económica y mantenimiento de su “Good Will”.

En segundo lugar, debe trabajar en aumentar el tiempo de terminación de contratos laborales y en la alta rotación del área de recepción, dados los altos costos de capacitación en los que incurre al contratar empleados nuevos, y al impacto que tienen dichos cambios frente al cliente, mejoras que pueden darse a partir de políticas de contratación y evaluación de perfiles laborales.

Por último, se deben mejorar los controles de calidad, debido a que actualmente no cuenta con controles de calidad estrictos, situación que deben abordar a partir de un seguimiento al desempeño de sus empleados en las distintas áreas de la compañía, esto con el fin de garantizar el continuo mejoramiento de la calidad del producto y servicios ofrecidos por parte de la compañía.

Penetración en el mercado (18). Con la utilización de este tipo de estrategias se busca que JD SAS, aumente su participación en el mercado a partir de estrategias como el aumentar la fuerza de ventas (contratar personal en el área comercial), elevar la inversión en publicidad y promoción, adoptar cada uno de los canales de difusión de información existentes centrándose en dar a conocer la empresa en más ciudades de Colombia, logrando así aumentar su zona de influencia, zona que se podría incrementar ubicando nuevas sedes de la empresa en ciudades de Colombia que faciliten el acceso a ciertas regiones.

Diferenciación (10). Antes de adoptar este tipo de estrategias, se debe tener en cuenta que la diferenciación no implica seguridad en la obtención de ventajas competitivas por parte de la

empresa, e implica una buena cultura en investigación por parte de la organización. Pero el implementar una estrategia exitosa de diferenciación implicará ofrecerle un mayor valor al cliente, donde se fije un nicho de mercado donde el cliente se fije en la calidad y pague lo necesario por obtener esta.

JD SAS está en condiciones de tomar esta iniciativa, debido a que cuenta con una buena fortaleza financiera, además fortalezas como el vasto conocimiento en programación, la identidad que ha adquirido la marca, la calidad del producto ofrecido, las buenas prácticas de investigación que le exige el mercado y la innovación constante en el producto; son factores facilitan la implementación de este tipo de estrategias.

En conclusión JD SAS debería centrarse, en combinar estrategias de desarrollo interno que permitan mejorar sus debilidades y fortalezas, con estrategias de penetración en el mercado para aprovechar la experiencia que ha adquirido por más de 14 años en el mercado y aumentar su participación a más ciudades en el país, situación que implica una reestructuración en las funciones, especialmente para los directivos, que aumente el tiempo que disponen para realizar actividades de direccionamiento estratégico y toma de decisiones que encaminen a la empresa a disminuir los riesgos y garantizar sus sostenibilidad en el mercado.

10.4.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, permite conocer que estrategias se adecuan mejor en determinada organización de acuerdo a las condiciones del sector en que se desempeña, a continuación, se detallaran los resultados obtenidos al aplicar esta herramienta a JD SAS.

Tabla 23. Fortaleza industrial (FI).

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Potencial de crecimiento	0,22	4	0,88
FI 2	Conocimiento tecnológico	0,22	4	0,88
FI 3	Potencial de utilidades	0,14	4	0,56
FI 4	Estabilidad financiera	0,14	4	0,56
FI 5	Aprovechamiento de recursos	0,12	4	0,48
FI 6	Intensidad de capital	0,08	3	0,24
FI 7	Alta productividad del personal	0,08	4	0,32
		1,00	PROM POND	3,92

Elaboración propia.

A pesar de que JD SAS se encuentra en un sector en el cual se comercializa un intangible (software), existen factores determinantes que permiten manufacturar de la mejor manera este tipo de productos, con el fin de garantizar el mejor desempeño y experiencia para el usuario, los cuales se ponderaron según el grado de importancia que tienen.

Con los datos obtenidos una vez efectuada la respectiva calificación, siendo 1 el peor desempeño y 6 el mejor, se evidencia el fuerte potencial que tiene JD SAS en fortaleza industrial, esto refleja la capacidad de acción y la experiencia en desarrollo de software, prestación de servicios y pedagogía en capacitaciones. que ha adquirido la compañía durante el tiempo que ha estado en funcionamiento. El dato obtenido en este apartado permitirá definir qué tipo de estrategia debe afrontar la empresa para direccionar sus esfuerzos.

Tabla 24. Ventaja competitiva (VC).

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Calidad del producto	0,25	-5	-1,25
VC 2	Identidad de marca	0,20	-5	-1,00
VC 3	Basto conocimiento en programación	0,20	-6	-1,20
VC 4	Alto grado de éxito en la implementación	0,15	-4	-0,60
VC 5	Ubicación geográfica cercana a los clientes	0,08	-4	-0,32
VC 6	Aplicativo con opciones propias especializadas	0,05	-6	-0,30
VC 7	Aplicativo de fácil uso, versátil e intuitivo	0,07	-5	-0,35
		1,00	PROM POND	-5,02

Elaboración propia.

Dentro de este componente se encuentran aquellos factores que distinguen a JD SAS de las demás empresas del sector, y se calificará la efectividad o desempeño en la utilización de cada uno, siendo 1 el peor desempeño y 6 el mejor. Se logró determinar que cuenta con bastantes ventajas competitivas debidamente aprovechadas que permiten destacar el aplicativo de la mayoría de la competencia, siendo su facilidad y versatilidad, la experiencia en programación y la calidad del producto, los factores determinantes que ha permitido construir la identidad que tiene la marca en la actualidad.

Tabla 25. Fortaleza Financiera (FF).

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Flujo de caja	0,30	5	1,50
FF 2	Respaldo financiero	0,12	2	0,24
FF 3	Liquidez	0,20	5	1,00
FF 4	Capital de trabajo	0,17	5	0,85
FF 5	Sostenibilidad financiera	0,09	5	0,45
FF 6	Facilidad para salir del mercado	0,07	1	0,07
FF 7	Riesgo involucrado en el negocio	0,05	5	0,25
		1,00	PROM POND	4,36

Elaboración propia.

La situación financiera de J.D SAS es favorable, cuenta con una buena liquidez, respaldada por los resultados obtenidos en el análisis de indicadores donde en la razón corriente, la prueba acida, y capital de trabajo tienen tendencias positivas, además esto también evidencia que los esfuerzos de la compañía por disminuir sus niveles de cartera fueron fructíferos, logrando así un ciclo del efectivo cada vez menor. Por otra parte, se logra identificar que la empresa ha logrado disminuir el grado de endeudamiento con el pasar de los años, aunque vale resaltar que los indicadores de rentabilidad que tienen una tendencia negativa a pesar de que se han obtenido utilidades en los 3 años evaluados, estos van disminuyendo año a año, tendencia que parte de la disminución gradual de las ventas y el aumento en los gastos, y que afecta el EVA de la compañía, el cual aunque en ninguno de los años da negativo, lo cual indica que la empresa está creando valor, también presenta una disminución año a año, situación que sirve como alarma para que los directivos evalúen los costos o acciones enfocadas a mejorar los ingresos de la empresa, con el fin de cambiar dicha tendencia y evitar pérdidas en el largo plazo.

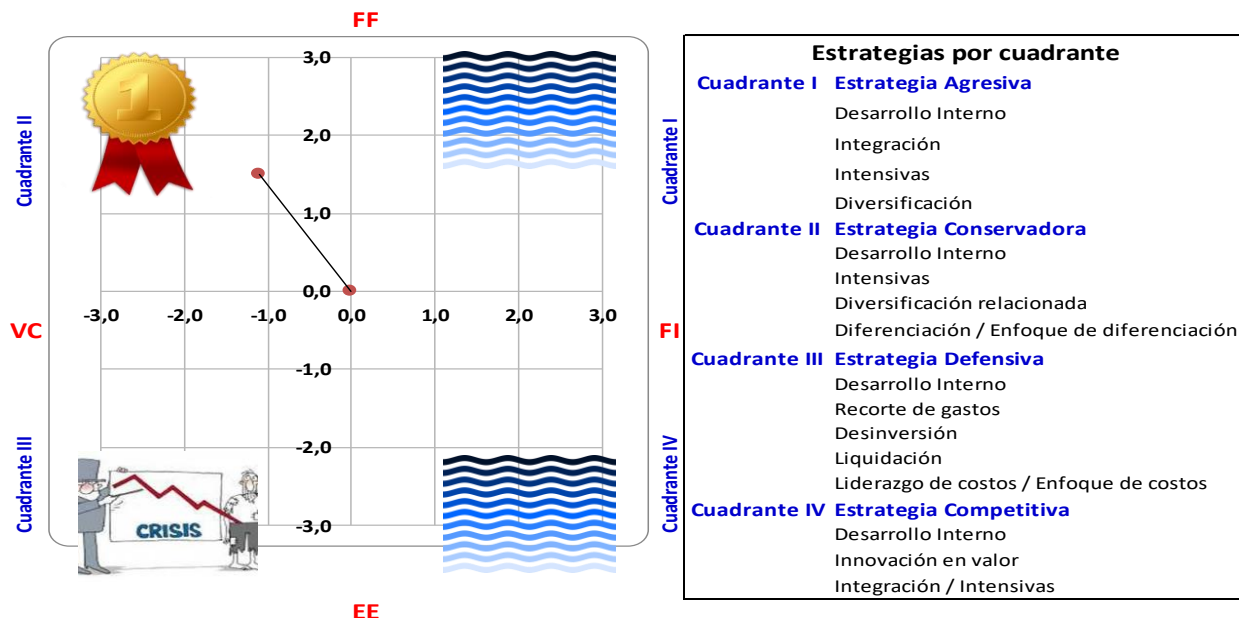
Tabla 26. Estabilidad del entorno (EE).

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Cambios tecnológicos	0,27	-2	-0,54
EA 2	Crecimiento económico del país	0,20	-4	-0,80
EA 3	Cambios normativos	0,17	-4	-0,68
EA 4	Presión competitiva	0,12	-4	-0,48
EA 5	Variación de la demanda	0,10	-1	-0,10
EA 6	Ingreso de nuevos competidores	0,08	-1	-0,08
EA 7	Variación de precios por los competidores	0,06	-3	-0,18
		1,00	PROM POND	-2,86

Elaboración propia.

Frente a la estabilidad el entorno, dada la dinámica del sector software, la variabilidad normativa de Colombia, los constantes cambios tecnológicos que se dan en la actualidad, y la fuerte competencia que se presenta en el mismo, se dicho factor fue asignado con la menor ponderación total, situación que puede solventar la compañía dada la gran fortaleza financiera que posee, pero dadas las circunstancias debe trabajar en su mejoramiento.

Ilustración 9. Resultados del análisis PEYEA.



Elaboración propia.

El vector en que se ubicó JD SAS, una vez realizado en análisis de cada uno de los factores de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, indica que es una empresa que ha logrado cierto grado de solidez financiera en un sector medianamente estable, el cual puede afrontar a partir de las ventajas competitivas que posee. Con los datos obtenidos se determina que JD SAS debería trabajar en una estrategia de desarrollo interno.

10.4.3. Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 27. Matriz BCG.

LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILES DE MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILES DE MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Software J.D	\$ 725.340.000	75%	\$ 475.000.000	78%	20,0%	8,0%
Asistencia	\$ 65.000.000	7%	\$ 20.521.798	3%	20,0%	8,0%
Soporte	\$ 53.500.000	6%	\$ 32.345.000	5%	20,0%	8,0%
Opciones adicionales	\$ 118.892.438	12%	\$ 77.655.000	13%	20,0%	8,0%
TOTALES	\$ 962.732.438	100%	\$ 605.521.798	100%		

Elaboración propia.

Con la matriz cuantitativa del Boston Consulting Group buscamos explicar de forma un poco más real como está la empresa de Software J.D. S.A.S. y como se encuentra posesionada en el mercado, teniendo las ventajas en este punto de haber trabajado con anterioridad la DOFA y otras matrices que nos llevaron a estos puntos.

Podemos observar el crecimiento en el mercado el cual está relacionado directamente con la demanda y el sector en el que compite, también encontramos la participación que obtenemos en el mercado, en esta participación observamos que parte del mercado nos pertenece como empresa y que parte es de nuestra competencia bien sea directa o indirecta según las características. En general con esta matriz podemos analizar cuáles son nuestros mejores productos o servicios los que nos están generando la mayor retroalimentación y cuales definitivamente se están quedando rezagados en cuanto al retorno de la inversión de la empresa.

Los productos estrella son los que pueden generar dinero a la empresa, pero del mismo modo es necesario realizar inversión a estos productos. Los productos ubicados estrellas podrían llegar a ser los líderes del mercado Teniendo en cuenta que en este punto tienen una alta probabilidad de crecimiento, superación y del mismo modo abarcar más mercado y generar retribuciones importantes para la organización.

Los productos vacas lecheras son esos productos líderes en el mercado de nuestra empresa, debido a que son los productos que nos muestran una mayor retribución a la empresa por lo tanto mayor liquidez y en este punto la inversión que se realiza es baja comparada con la retribución por lo tanto podemos hablar de baja inversión y bajo esfuerzo para este producto debido a que se sostiene en el mercado con poco esfuerzo y con gran retribución. En este punto las organizaciones se concentran en sostener la competitividad de los productos debido a que son los que dejan la rentabilidad que invertimos en los demás productos.

Los productos interrogantes son aquellos productos en los cuales no encontramos certeza de cuál será su cambio de cómo será su comportamiento en el mercado, en este caso los productos

merecen una mayor atención debido a que se puede decir que es un punto decisivo por que pueden pasar a ser productos estrella o se pueden convertir en productos perro.

Tabla 28. Participación por línea de producto.

LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
Software J.D	Penetración en el mercado	75%	78%
	Desarrollo de mercado		
	Desarrollo interno		
Asistencia	Desarrollo de mercado	7%	3%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo interno		
Capacitación	Desarrollo interno	6%	5%
	Desarrollo de mercado		
	Penetración en el mercado		
	Desarrollo de producto		
Opciones adicionales	Desarrollo de producto	12%	13%
	Desarrollo interno		
	Penetración en el mercado		
	Desarrollo de mercado		
TOTALES	Desarrollo interno	100%	100%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo de mercado		

Elaboración propia

Seguidamente se muestran algunos resultados acerca de las estrategias que arrojó esta matriz (ver ilustración 10), en las cuales podemos observar a las tres que mayor calificación obtuvieron. En estas tres estrategias se encuentra desarrollo interno con una participación de 30 puntos. en segundo lugar, se ubica penetración en el mercado con una participación de 18 puntos. en tercer lugar, se encuentra la diferenciación con ocho puntos.

Ilustración 10. Estrategias.

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Desarrollo interno	30
Penetración en el mercado	18
Diferenciación	8
Desarrollo de mercado	5
Integración Horizontal	5
Desarrollo de producto	2
	68

Elaboración propia.

En el cuarto, quinto y sexto lugar se ubican, el desarrollo del mercado, integración horizontal y desarrollo de producto, con un puntaje más bajo dándonos a conocer las estrategias en las que se debe trabajar.

El aplicativo J.D se encuentra ubicado en vacas lecheras, lo que nos quiere decir que vamos por buen camino debido a que es nuestro producto fuerte, es el producto que mayor retorno de dinero y productividad maneja en el mercado del software en comparación con otros productos prestados. Con este producto se obtienen ingresos de 75% con unas utilidades de hasta un 78% demostrando estar bien posicionado en el mercado y frente a los demás productos de la empresa, con estos resultados mostramos que este producto tiene una participación del 18% en el mercado de software frente al sector para hallar este porcentaje comparamos ingresos y utilidad del producto.

Las estrategias a desarrollar para este producto son penetración en el mercado utilizando la habilidad de los asesores comerciales para abarcar más mercado con nuestro producto mejor posesionado, aprovechar el reconocimiento, calidad y precio que maneja para poder recibir mejores utilidades y estas utilizarlas para impulsar los otros productos. Otras estrategias que manejaremos para este producto son el desarrollo de mercado y desarrollo interno, como ya se ha dicho anteriormente se debe aprovechar al máximo las ventajas que se obtienen del producto incursionando en nuevos mercados y capacitando cada día más al personal para poder lograr un desarrollo interno en todas sus fases. Al estar ubicado en el cuadrante vaca conocemos que este producto es realmente productivo obteniendo dinero sin mayor esfuerzo.

El servicio de asistencia en este caso el producto está ubicado en el cuadrante vacas lecheras lo cual nos enseña que vamos por buen camino. Con este servicio se obtienen unos ingresos del 7% y una utilidad del 3% teniendo en cuenta que este producto no es el fuerte de la empresa tiene una buena aceptación y un porcentaje de aceptación del 8% comparando ingresos y utilidades. Para este producto se proponen tres estrategias las cuales son desarrollo de mercado, desarrollo de producto y desarrollo interno, mostrado que este servicio debe hacer parte más aprovechada en la organización dándola a conocer aún más, promocionando más nuestros servicios llegando a más nicho de mercado conocido o desconocido y trabajando desde las

políticas de la empresa para cambiar la forma de ver este producto y aprovechar su posicionamiento.

El servicio de capacitación está ubicado en el sector de estrellas, se encuentra bien posicionado en el mercado gracias a la acogida de los consumidores, se debe seguir invirtiendo en este producto para llegar a convertirlo en vaca lechera, con este producto se obtienen unos ingresos del 6 % y unas utilidades del 5% con una participación en el mercado del 23% haciendo referencia a ingresos y utilidad. Para este producto se plantearon las siguientes estrategias desarrollo interno, desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de producto. Se busca lograr llevar este producto a otro nivel teniendo en cuenta que no es uno de nuestros productos fuertes, pero si obtienen una buena retribución en el mercado entendiendo la importancia de apostarle a este servicio.

En cuanto a las opciones adicionales, se encuentra en el sector de interrogantes con ingresos del 6% y rentabilidad del 5% con una participación del 11 % referente a ingresos rentabilidad. En este caso nos muestra que los servicios obtienen una buena rentabilidad a pesar de encontrarse en un bajo perfil, con ganancias que le permiten sostenerse en el mercado.

10.4.4. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Tabla 29. MPEC.

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Desarrollo interno		Penetración en el mercado		Diferenciación	
0.52	OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PRODUCTO	CALIFICACION	PRODUCTO	CALIFICACION	PRODUCTO
O1	Mercado dinámico y en constante crecimiento	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
O2	Apoio del gobierno en materia de TICS	0.02	3	0.06	0	0.00	3	0.06
O3	Posibilidad de ingreso a otros mercados	0.02	4	0.08	0	0.00	4	0.08
O4	Aumento de la demanda de software administrativos y contables	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
O5	Constantes avances en materia de tecnología y computación	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
O6	Legislación en constante cambio que favorece los ajustes a los aplicativos	0.09	3	0.27	4	0.36	0	0.00
O7	Fuentes de conocimiento de libre acceso	0.04	3	0.12	0	0.00	4	0.16
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren empresas sistematizadas	0.04	3	0.12	0	0.00	4	0.16
O9	Exceso de oferta laboral en Colombia	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
O10	Fuerte protección del gobierno sobre la propiedad intelectual	0.02	4	0.08	0	0.00	0	0.00
0.48	AMENAZAS	PONDERACION						
A1	Capacidad competitiva de las empresas extranjeras	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
A2	Regulación en la exportación de software	0.06	1	0.06	0	0.00	0	0.00
A3	Competencia dinámica y en constante innovación	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
A4	Competencia Desleal	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A5	Creciente ingresos de nuevos competidores	0.06	0	0.00	4	0.24	2	0.12
A6	Fluctuación en la TRM	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A7	No existe definición de clúster o iniciativas de asociación del sector	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A8	Prácticas políticas nacionales y territoriales que afectan la dinámica del sector	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A9	Altas tasas impositivas en el país	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A10	Disminuciones frecuentes de precios por parte de los competidores	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08
0.54	FORTALEZAS	PONDERACION						
F1	Basto conocimiento en programación	0.08	4	0.32	0	0.00	0	0.00
F2	Identidad de marca (Good Will y confianza)	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F3	Experiencia en el sector	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F4	Calidad del producto y servicio ofrecido	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
F5	Buenas prácticas de investigación	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
F6	Buenas bases en el área contable y administrativa	0.05	4	0.20	0	0.00	0	0.00
F7	Controles permanentes en el área de cartera	0.04	4	0.16	2	0.08	0	0.00
F8	Controles de calidad internos	0.04	3	0.12	2	0.08	0	0.00
F9	Innovación constante en el producto	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F10	Preferencia, lealtad y demanda creciente	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08
0.46	DEBILIDADES	PONDERACION						
D1	Desconocimiento de la competencia	0.06	4	0.24	4	0.24	0	0.00
D2	Direccionamiento estratégico deficiente	0.05	4	0.20	0	0.00	0	0.00
D3	Carencia de seguimiento y control comercial a los clientes	0.02	3	0.06	4	0.08	0	0.00
D4	Ausencia de elaboración de presupuestos	0.04	3	0.12	3	0.12	0	0.00
D5	Carencia de estudios de mercado	0.03	4	0.12	4	0.12	0	0.00
D6	Falta de análisis financiero de las cifras contables	0.05	3	0.15	0	0.00	0	0.00
D7	Sobre carga laboral en determinados cargos	0.05	3	0.15	0	0.00	0	0.00
D8	Alta rotación en el área de recepción	0.05	3	0.15	0	0.00	0	0.00
D9	Desconocimiento de prácticas de manejo de la liquidez	0.02	3	0.06	0	0.00	0	0.00
D10	Altos costos por cambio de personal	0.09	3	0.27	4	0.36	0	0.00
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	5,69	PROM POND	4,26	PROM POND	3,07
				1,40		1,09		0,35

Elaboración propia.

Al analizar los resultados que nos muestra la MPEC podemos observar que, con un puntaje total de atracción de 5,69, la estrategia de desarrollo interno es la más acertada para ser desarrollada por la empresa J.D. S.A.S. de esta forma capacitar al personal en mejora de procesos productivos y atención al cliente teniendo en cuenta las falencias internas a mejorar por la organización. Esto basado en las calificaciones y todo el proceso realizado por parte de la empresa.

En segundo lugar, se encuentra la estrategia de penetración en el mercado con un puntaje total de atracción de 4,26 siendo una estrategia muy atractiva desarrollando un estudio de mercado para poder conocer que sectores esta por fuera de nuestros servicios y de esta manera implementar acciones con los asesores comerciales logrando la penetración eficaz en el mercado, ampliando cobertura basándonos en la calidad y precio que maneja la empresa Software J.D. S.A.S. Por último, pero no menos importante encontramos la estrategia de diferenciación con un puntaje de 3,07.

Para poder implementar las estrategias planteadas que nos arrojó este proceso de trabajo implementaremos una reunión con previo aviso al gerente y directivos de la empresa Software J.D. S.A.S. Planteándoles las estrategias para que las tengan en cuenta en sus procesos y mejorar de forma puntual la organización.

11. Valoración de la sociedad JD S.A.S por el método de flujos de caja libre descontados

En este apartado se detallará cada uno de los aspectos y procedimientos realizados para determinar el valor de la empresa en mención, y realizar las posteriores conclusiones del trabajo desarrollado.

11.1. Parámetros para la proyección financiera

En la aplicación del modelo de flujos de caja descontados se realizará la proyección de los resultados y flujos de caja libre de la compañía de 2018 a 2022, para lograr tal fin se tuvieron en cuenta distintos parámetros de proyección que serán detallados a continuación.

11.1.1. Ventas.

Las ventas son un rubro de gran importancia para la mayoría de las compañías, puesto que de ella dependen en gran medida que la empresa genere utilidades y flujos de caja por sus propios medios. Para la proyección de este rubro se analizó el desempeño del sector software el cual según cifras del observatorio TI (como se cita en la Republica, 2017) “la industria de Tecnologías de la Información (TI) ha mostrado, en los últimos seis años, resultados sobresalientes con un crecimiento anual de 16,7%” (Párr. 2), tal porcentaje de crecimiento anual del sector se tendrá en cuenta para el escenario de auge de la compañía y a partir de este se restará un 2% adicional para los escenarios optimista, normal, pesimista, y de crisis, como se puede ver en la siguiente (ver tabla 30).

Tabla 30. Crecimiento en ventas y probabilidades por escenario.

% Prob	Escenario	Variable	Sensibilidad	RM	Total
10%	Crisis	Ventas	Aumento	16,70%	8,70%
20%	Pesimista	Ventas	Aumento	16,70%	10,70%
40%	Normal	Ventas	Aumento	16,70%	12,70%
20%	Optimista	Ventas	Aumento	16,70%	14,70%
10%	Auge	Ventas	Aumento	16,70%	16,70%

Elaboración propia.

Adicionalmente se contempló la posibilidad de ocurrencia de cada escenario con el fin de calcular el valor esperado (promedio) una vez se tenga el valor de la empresa por cada uno de estos.

11.1.2. Costos y gastos.

Para la proyección de los costos de venta y gastos de venta se calculó el promedio de participación de dicho rubro frente a las ventas totales de 2014 a 2017, como resultado de dicho cálculo se proyectará el costo de venta como un 34% y 30% sobre las ventas para cada rubro respectivamente.

Tabla 31. Determinación del porcentaje de incremento en costo y gasto de venta.

Costo de venta		Gastos de ventas	
Año	%Sobre ventas	Año	%Sobre ventas
2014	31%	2014	28,00%
2015	33%	2015	34,00%
2016	35%	2016	33,00%
2017	37%	2017	23,00%
Promedio	34%	Promedio	30,00%

Elaboración propia.

Por su parte los gastos de administración, los ingresos no operativos y los gastos financieros, permanecerán constantes incrementando al porcentaje de inflación presentado para el año 2017, el cual según Dinero (2018) “(...) al cierre de 2017, se ubicó en 4,09%, en línea con las expectativas del Banco de la República y de los analistas del mercado” (Párr. 2), tal porcentaje se aplicará de igual forma en todos los escenarios antes mencionados.

Para poder cumplir las expectativas de la proyección la empresa deberá adquirir equipos de cómputo con el fin de reemplazar los que tiene actualmente que son equipos muy antiguos, a continuación, se detallarán los valores y características de computadores.

Tabla 32. Inversión en activos fijos.

Inversión en activos fijos							
Activo	Dependencia	Cantidad	valor unitario	Vlr Total	Vida útil	Depreciación	Vlr Salvamento
PC All in One HP	Administración	4	950.000,00	3.800.000,00	5	760.000,00	380.000,00
PC All in One HP	Comercial	3	950.000,00	2.850.000,00	5	570.000,00	285.000,00
Total				6.650.000,00		1.330.000,00	665.000,00

Elaboración propia.

Tal inversión generará un mayor gasto de administración y ventas por depreciación, cifras que serán tenidas en cuenta en la proyección del estado de resultados y el flujo de caja libre.

11.1.3. Impuesto de renta.

Para las tarifas del impuesto sobre la renta empleadas en la proyección del estado de resultados, se tuvieron en cuenta el cambio normativo que arribaron con la expedición de la ley 1943 de 2019 en su artículo 80, donde se modifican las tarifas del artículo 240 del estatuto tributario, quedando así las tarifas como se pueden ver en la tabla 33.

Tabla 33. Tarifas de renta.

Año	Tarifa de renta
2018	33,00%
2019	33,00%
2020	32,00%
2021	31,00%
2022	30,00%

Adaptado del artículo 240 del estatuto tributario.

11.1.4. Gradiente.

El gradiente de crecimiento se empleará en la determinación del valor terminal de la empresa, cifra necesaria para la aplicación del modelo de valoración. Para la determinación de esta tasa se evaluó el comportamiento de 2014 a 2017 de las ventas, utilidad neta, rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre los activos, rentabilidad sobre el patrimonio y EBIT de la empresa. A los anteriores indicadores se les aplicó la fórmula para la determinación de la tasa de interés compuesto que se detallará a continuación.

$$R = \left(\frac{VP}{VF} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

Donde:

VP= Valor presente.

VF= Valor futuro.

n= Número de periodos.

Una vez aplicada dicha formula a cada uno de los indicadores antes mencionados se analizaron los resultados que se detallarán en la tabla 34.

Tabla 34. Determinación del gradiente.

Determinación del gradiente de la empresa					
Indicador	2014	2015	2016	2017	Gradiente
Ventas	730.949.730	962.651.256	886.976.739	962.732.438	7,13%
Utilidad Neta	27.507.539	50.717.293	42.116.031	37.534.775	8,08%
ROS	3,76%	5,27%	4,75%	3,90%	0,89%
ROA	4,33%	7,67%	6,95%	6,58%	11,05%
ROE	15,38%	22,09%	15,90%	12,41%	-5,21%
EBIT	39.398.983	69.798.655	69.387.256	66.222.616	13,86%

Elaboración propia.

Debido a las características propias de J.D S.A.S como comercializadora de un software contable y administrativo, además como prestadora de servicios de asistencia y capacitación, dicho gradiente irá en función de la tasa de crecimiento de las ventas de la compañía la cual es del 7,13%.

11.1.5. Modelo para la elaboración del flujo de caja libre.

Una vez planteados los parámetros que afectan la proyección del estado de resultados y el flujo de caja libre, para la proyección de este último, se empleará el procedimiento detallado a continuación.

Ilustración 11. Modelo de flujo de caja libre.

FLUJO DE CAJA LIBRE
U. Operativa
(+) Ingresos no operativos
(-) Gastos financieros
(-) Impuestos
(+) Deprec, Amort, Prov
<hr/>
Gener. Operativa de Fondos (GOF)
(-) Inv. Act Fijos
(+) Inversión en capital de trabajo
(+) Valor de salvamento neto
(+) Prestamos bancarios
(-) Abono a capital préstamos
FLUJO DE CAJA LIBRE

Elaboración propia.

Datos que se tomarán de los arrojados en cada uno de los años proyectados para los distintos escenarios, sumando además la inversión en activos fijos planteada anteriormente.

11.1.6. Modelo para hallar el valor de la empresa.

El modelo detallado a continuación se planteará en cada uno de los 5 escenarios con el fin de realizar una ponderación de estos utilizando los porcentajes de probabilidad antes planteados.

1. Calcular el valor presente del flujo de caja explícito (flujo de caja libre).
2. Proyectar el último flujo de caja explícito a la tasa de crecimiento (gradiente) utilizando la fórmula de valor futuro.
3. Calcular del valor perpetuo con la siguiente formula.

$$\text{Valor Perpetuo} = \frac{VP}{WACC - \text{Gradiente}}$$

Donde:

VP= Valor presente del último flujo de caja explícito.

WACC= Costo Promedio Ponderado del Capital de la compañía.

Gradiente= Tasa de crecimiento determinada anteriormente.

4. Hallar el valor presente del valor perpetuo.
5. Sumar el valor presente del flujo de caja explícito con el valor presente de la perpetuidad.

11.2. Escenarios

Este modelo será aplicado a cada uno de los 5 escenarios antes planteados con el fin de hallar el valor esperado de la empresa y el rango de negociación de la empresa, procedimiento que se detallará a continuación.

11.2.1. Escenario de auge.

En este escenario se contempló un aumento en las ventas igual al promedio de crecimiento del sector software mencionado con anterioridad del 16.70%, los demás parámetros aplicarán de igual forma para los 5 escenarios.

Tabla 35. Estado de resultados – Auge.

J.D.S.A Villavicencio Estado de Resultados Proyectado Por los años 2018 a 2022						
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Ventas	962.732.438	1.123.508.755	1.311.134.717	1.530.094.215	1.785.619.949	2.083.818.480
Costo de Ventas	357.210.640	381.992.977	445.785.804	520.232.033	607.110.783	708.498.283
Utilidad Bruta	605.521.798	741.515.778	865.348.913	1.009.862.182	1.178.509.166	1.375.320.197
Gastos de administracion	320.248.728	333.346.901	346.980.789	361.172.304	375.944.251	391.320.371
Depreciación Admon	-	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Gastos de ventas	219.050.454	337.052.627	393.340.415	459.028.265	535.685.985	625.145.544
Depreciación Ventas	-	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
Utilidad Operativa	66.222.616	69.786.251	123.697.709	188.331.614	265.548.931	357.524.282
Ingresos no operativos	1.805.415	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
Gastos financieros	7.886.256	8.208.804	8.544.544	8.894.016	9.257.781	9.636.424
Utilidad antes de Impuestos	60.141.775	63.456.703	117.109.283	181.473.721	258.410.551	350.093.942
Impuesto de Renta	22.607.000	20.940.712	38.646.063	58.071.591	80.107.271	105.028.183
Utilidad Neta	37.534.775	42.515.991	78.463.220	123.402.131	178.303.280	245.065.760
Rentabilidad por acción \$	6.255,80	7.086,00	13.077,20	20.567,02	29.717,21	40.844,29
Rentabilidad por acción %	626%	709%	1308%	2057%	2972%	4084%

Elaboración propia.

Tabla 36. Flujo de caja libre – Auge.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
U. Operativa		69.786.251	123.697.709	188.331.614	265.548.931	357.524.282
(+) Ingresos no operativos		1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
(-) Gastos financieros		(8.208.804)	(8.544.544)	(8.894.016)	(9.257.781)	(9.636.424)
(-) Impuestos		(20.940.712)	(38.646.063)	(58.071.591)	(80.107.271)	(105.028.183)
(+) Deprec, Amort, Prov		1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000
Gener. Operativa de Fondos (GOF)		43.845.991	79.793.220	124.732.131	179.633.280	246.395.760
(-) Inv. Act Fijos	(6.650.000)					
(+) Inversión en capital de trabajo						
(+) Valor de salvamento neto						
(+) Prestamos bancarios						
(-) Abono a capital préstamos						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(6.650.000)	43.845.991	79.793.220	124.732.131	179.633.280	246.395.760

Elaboración propia.

Con los datos mostrados para el escenario de auge se obtiene un valor de la empresa de \$3.343.756.196, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 10%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación.

11.2.2. Escenario optimista.

En este escenario se contempló un aumento en las ventas del 14.70%, los demás parámetros aplicarán de igual forma para los 5 escenarios.

Tabla 37. Estado de resultados proyectado.

J.D S.A Villavicencio Estado de Resultados Proyectado Por los años 2018 a 2022						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	962.732.438	1.104.254.106	1.266.579.460	1.452.766.641	1.666.323.337	1.911.272.867
Costo de Ventas	357.210.640	375.446.396	430.637.016	493.940.658	566.549.935	649.832.775
Utilidad Bruta	605.521.798	728.807.710	835.942.444	958.825.983	1.099.773.402	1.261.440.092
Gastos de administracion	320.248.728	333.346.901	346.980.789	361.172.304	375.944.251	391.320.371
Depreciación Admon	-	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Gastos de ventas	219.050.454	331.276.232	379.973.838	435.829.992	499.897.001	573.381.860
Depreciación Ventas	-	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
Utilidad Operativa	66.222.616	62.854.577	107.657.816	160.493.687	222.602.151	295.407.862
Ingresos no operativos	1.805.415	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
Gastos financieros	7.886.256	8.208.804	8.544.544	8.894.016	9.257.781	9.636.424
Utilidad antes de Impuestos	60.141.775	56.525.030	101.069.390	153.635.795	215.463.770	287.977.522
Impuesto de Renta	22.607.000	18.653.260	33.352.899	49.163.454	66.793.769	86.393.256
Utilidad Neta	37.534.775	37.871.770	67.716.492	104.472.340	148.670.001	201.584.265
Rentabilidad por acción \$	6.255,80	6.311,96	11.286,08	17.412,06	24.778,33	33.597,38
Rentabilidad por acción %	626%	631%	1129%	1741%	2478%	3360%

Elaboración propia.

Tabla 38. Flujo de caja libre – Optimista.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
U. Operativa	62.854.577	107.657.816	160.493.687	222.602.151	295.407.862	
(+) Ingresos no operativos	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084	
(-) Gastos financieros	(8.208.804)	(8.544.544)	(8.894.016)	(9.257.781)	(9.636.424)	
(-) Impuestos	(18.653.260)	(33.352.899)	(49.163.454)	(66.793.769)	(86.393.256)	
(+) Deprec, Amort, Prov	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	
Gener. Operativa de Fondos (GOF)	39.201.770	69.046.492	105.802.340	150.000.001	202.914.265	
(-) Inv. Act Fijos	(6.650.000)					
(+) Inversión en capital de trabajo						
(+) Valor de salvamento neto						
(+) Prestamos bancarios						
(-) Abono a capital préstamos						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(6.650.000)	39.201.770	69.046.492	105.802.340	150.000.001	202.914.265

Elaboración propia.

Con los datos mostrados para el escenario optimista se obtiene un valor de la empresa de \$2.761.307.454, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 20%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación.

11.2.3. Escenario normal.

En este escenario se contempló un aumento en las ventas del 12.70%, los demás parámetros aplicarán de igual forma para los 5 escenarios.

Tabla 39. Estado de resultados – Normal.

J.D S.A Villavicencio Estado de Resultados Proyectado Por los años 2018 a 2022						
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Ventas	962.732.438	1.084.999.458	1.222.794.389	1.378.089.276	1.553.106.614	1.750.351.154
Costo de Ventas	357.210.640	368.899.816	415.750.092	468.550.354	528.056.249	595.119.392
Utilidad Bruta	605.521.798	716.099.642	807.044.297	909.538.922	1.025.050.365	1.155.231.762
Gastos de administracion	320.248.728	333.346.901	346.980.789	361.172.304	375.944.251	391.320.371
Depreciación Admon	-	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Gastos de ventas	219.050.454	325.499.837	366.838.317	413.426.783	465.931.984	525.105.346
Depreciación Ventas	-	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
Utilidad Operativa	66.222.616	55.922.904	91.895.191	133.609.836	181.844.130	237.476.045
Ingresos no operativos	1.805.415	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
Gastos financieros	7.886.256	8.208.804	8.544.544	8.894.016	9.257.781	9.636.424
Utilidad antes de Impuestos	60.141.775	49.593.356	85.306.765	126.751.943	174.705.750	230.045.705
Impuesto de Renta	22.607.000	16.365.808	28.151.232	40.560.622	54.158.783	69.013.711
Utilidad Neta	37.534.775	33.227.549	57.155.532	86.191.322	120.546.968	161.031.993
Rentabilidad por acción \$	6.255,80	5.537,92	9.525,92	14.365,22	20.091,16	26.838,67
Rentabilidad por acción %	626%	554%	953%	1437%	2009%	2684%

Elaboración propia.

Tabla 40. Flujo de caja libre – Normal.

FLUJO DE CAJA LIBRE	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
U. Operativa		55.922.904	91.895.191	133.609.836	181.844.130	237.476.045
(+) Ingresos no operativos		1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
(-) Gastos financieros		(8.208.804)	(8.544.544)	(8.894.016)	(9.257.781)	(9.636.424)
(-) Impuestos		(16.365.808)	(28.151.232)	(40.560.622)	(54.158.783)	(69.013.711)
(+) Deprec. Amort, Prov		1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000
Gener. Operativa de Fondos (GOF)		34.557.549	58.485.532	87.521.322	121.876.968	162.361.993
(-) Inv. Act Fijos	(6.650.000)					
(+) Inversión en capital de trabajo						
(+) Valor de salvamento neto						
(+) Prestamos bancarios						
(-) Abono a capital préstamos						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(6.650.000)	34.557.549	58.485.532	87.521.322	121.876.968	162.361.993

Elaboración propia.

Con los datos mostrados para el escenario normal se obtiene un valor de la empresa de \$2.216.657.406, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 40%, cifra que servirá de

insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación.

11.2.4. Escenario pesimista.

En este escenario se contempló un aumento en las ventas del 10.70%, los demás parámetros aplicarán de igual forma para los 5 escenarios.

Tabla 41. Estado de resultados – Pesimista.

J.D.S.A Villavicencio Estado de Resultados Proyectado Por los años 2018 a 2022						
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Ventas	962.732.438	1.065.744.809	1.179.779.503	1.306.015.910	1.445.759.613	1.600.455.891
Costo de Ventas	357.210.640	362.353.235	401.125.031	444.045.409	491.558.268	544.155.003
Utilidad Bruta	605.521.798	703.391.574	778.654.472	861.970.501	954.201.344	1.056.300.888
Gastos de administracion	320.248.728	333.346.901	346.980.789	361.172.304	375.944.251	391.320.371
Depreciación Admon	-	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Gastos de ventas	219.050.454	319.723.443	353.933.851	391.804.773	433.727.884	480.136.767
Depreciación Ventas	-	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
Utilidad Operativa	66.222.616	48.991.230	76.409.832	107.663.424	143.199.210	183.513.750
Ingresos no operativos	1.805.415	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
Gastos financieros	7.886.256	8.208.804	8.544.544	8.894.016	9.257.781	9.636.424
Utilidad antes de Impuestos	60.141.775	42.661.683	69.821.406	100.805.532	136.060.830	176.083.410
Impuesto de Renta	22.607.000	14.078.355	23.041.064	32.257.770	42.178.857	52.825.023
Utilidad Neta	37.534.775	28.583.327	46.780.342	68.547.762	93.881.972	123.258.387
Rentabilidad por acción \$	6.255,80	4.763,89	7.796,72	11.424,63	15.647,00	20.543,06
Rentabilidad por acción %	626%	476%	780%	1142%	1565%	2054%

Elaboración propia.

Tabla 42. Flujo de caja libre – Pesimista.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
U. Operativa	48.991.230	76.409.832	107.663.424	143.199.210	183.513.750	
(+) Ingresos no operativos	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084	
(-) Gastos financieros	(8.208.804)	(8.544.544)	(8.894.016)	(9.257.781)	(9.636.424)	
(-) Impuestos	(14.078.355)	(23.041.064)	(32.257.770)	(42.178.857)	(52.825.023)	
(+) Deprec, Amort, Prov	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	
Gener. Operativa de Fondos (GOF)	29.913.327	48.110.342	69.877.762	95.211.972	124.588.387	
(-) Inv. Act Fijos	(6.650.000)					
(+) Inversión en capital de trabajo						
(+) Valor de salvamento neto						
(+) Prestamos bancarios						
(-) Abono a capital préstamos						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(6.650.000)	29.913.327	48.110.342	69.877.762	95.211.972	124.588.387

Elaboración propia.

Con los datos mostrados para el escenario pesimista se obtiene un valor de la empresa de \$1.707.901.890, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 20%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación.

11.2.5. Escenario de crisis.

En este escenario se contempló un aumento en las ventas del 8.70%, los demás parámetros aplicarán de igual forma para los 5 escenarios.

Tabla 43. Estado de resultados – Crisis.

J.D S.A Villavicencio Estado de Resultados Proyectado Por los años 2018 a 2022						
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Ventas	962.732.438	1.046.490.160	1.137.534.804	1.236.500.332	1.344.075.861	1.461.010.461
Costo de Ventas	357.210.640	355.806.654	386.761.833	420.410.113	456.985.793	496.743.557
Utilidad Bruta	605.521.798	690.683.506	750.772.971	816.090.219	887.090.068	964.266.904
Gastos de administracion	320.248.728	333.346.901	346.980.789	361.172.304	375.944.251	391.320.371
Depreciación Admon	-	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Gastos de ventas	219.050.454	313.947.048	341.260.441	370.950.100	403.222.758	438.303.138
Depreciación Ventas	-	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
Utilidad Operativa	66.222.616	42.059.557	61.201.740	82.637.816	106.593.059	133.313.395
Ingresos no operativos	1.805.415	1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
Gastos financieros	7.886.256	8.208.804	8.544.544	8.894.016	9.257.781	9.636.424
Utilidad antes de Impuestos	60.141.775	35.730.009	54.613.314	75.779.924	99.454.679	125.883.055
Impuesto de Renta	22.607.000	11.790.903	18.022.394	24.249.576	30.830.950	37.764.917
Utilidad Neta	37.534.775	23.939.106	36.590.921	51.530.348	68.623.728	88.118.139
Rentabilidad por acción \$	6.255,80	3.989,85	6.098,49	8.588,39	11.437,29	14.686,36
Rentabilidad por acción %	626%	399%	610%	859%	1144%	1469%

Elaboración propia.

Tabla 44. Flujo de caja libre – Crisis.

FLUJO DE CAJA LIBRE	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
U. Operativa		42.059.557	61.201.740	82.637.816	106.593.059	133.313.395
(+) Ingresos no operativos		1.879.256	1.956.118	2.036.123	2.119.401	2.206.084
(-) Gastos financieros		(8.208.804)	(8.544.544)	(8.894.016)	(9.257.781)	(9.636.424)
(-) Impuestos		(11.790.903)	(18.022.394)	(24.249.576)	(30.830.950)	(37.764.917)
(+) Deprec, Amort, Prov		1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000
Gener. Operativa de Fondos (GOF)		25.269.106	37.920.921	52.860.348	69.953.728	89.448.139
(-) Inv. Act Fijos	(6.650.000)					
(+) Inversión en capital de trabajo						
(+) Valor de salvamento neto						
(+) Prestamos bancarios						
(-) Abono a capital préstamos						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(6.650.000)	25.269.106	37.920.921	52.860.348	69.953.728	89.448.139

Elaboración propia.

Con los datos mostrados para el escenario de crisis se obtiene un valor de la empresa de \$1.233.202.301, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 20%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación.

A continuación, se resumirá los principales resultados obtenidos en cada uno de los 5 escenarios (ver tabla 45).

Tabla 45. Resumen de resultados de la valoración.

Rubro	Año	Auge	Optimista	Normal	Pesimista	Crisis
Utilidad Neta	2018	42.515.991	37.871.770	33.227.549	28.583.327	23.939.106
	2019	78.463.220	67.716.492	57.155.532	46.780.342	36.590.921
	2020	123.402.131	104.472.340	86.191.322	68.547.762	51.530.348
	2021	178.303.280	148.670.001	120.546.968	93.881.972	68.623.728
	2022	245.065.760	201.584.265	161.031.993	123.258.387	88.118.139
Flujo de caja libre	2018	43.845.991	39.201.770	34.557.549	29.913.327	25.269.106
	2019	79.793.220	69.046.492	58.485.532	48.110.342	37.920.921
	2020	124.732.131	105.802.340	87.521.322	69.877.762	52.860.348
	2021	179.633.280	150.000.001	121.876.968	95.211.972	69.953.728
	2022	246.395.760	202.914.265	162.361.993	124.588.387	89.448.139
Valor de la empresa	N.A	3.343.756.196	2.761.307.454	2.216.657.406	1.707.901.890	1.233.202.301

Elaboración propia.

Las cifras muestran que inclusive en los escenarios menos alentadores la empresa presenta resultados positivos lo cual indica un panorama positivo en los próximos 5 años, el cual la empresa debe aprovechar para tomar decisiones que fomenten el crecimiento de la misma.

11.3. Valor de la empresa

En el apartado anterior se evidenció las distintas variaciones que puede presentar el valor de J.D S.A.S para cada escenario analizado, estos datos sumados a los porcentajes de probabilidad de ocurrencia planteados anteriormente permiten determinar el precio base de negociación de la empresa.

Tabla 46. Valor esperado y valor base de negociación.

Escenario	Vlr Firma	%Prob	Valor Empresa	Desv Est.	Valor Base	Coef Var
Auge	3.343.756.195,79	10,00%	334.375.620	578.259.993	1.659.940.688	25,84%
Optimista	2.761.307.453,89	20,00%	552.261.491			
Normal	2.216.657.406,50	40,00%	886.662.963			
Pesimista	1.707.901.889,92	20,00%	341.580.378			
Crisis	1.233.202.301,47	10,00%	123.320.230			
Totales			2.238.200.681			

Elaboración propia.

Los resultados muestran que el valor de la empresa en promedio (valor esperado) es de \$2.238.200.681, con una desviación estándar de \$578.259.993, obteniendo así el resultado del precio base de negociación el cual asciende a \$1.659.940.688, operación que tiene un coeficiente de variación de Spearman relativamente bajo, lo cual indica un riesgo relativamente bajo en cuanto a los distintos valores presentados por la empresa en cada escenario presentan una leve variación frente a la media (valor esperado).

12. Conclusiones.

Con los datos obtenidos en el diagnóstico financiero de la empresa J.D S.A.S se puede concluir que la organización se encuentra en un sector con un promedio de crecimiento favorable y con tendencia al alza, además cuenta con factores internos que le permiten aprovechar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades, generando así una ventaja competitiva que le ha permitido construir identidad de marca o “Good Will”. En cuanto a indicadores financieros, la empresa presenta altos niveles de liquidez y bajos niveles de endeudamiento, lo cual ha llevado a tener un alto capital de trabajo, indicadores que tienden a mejorar con el paso de los años, cifras que ha llevado a que el cálculo del Z-Score de la empresa indique que la probabilidad de quiebre o cierre es mínima, resultados que representa un buen augurio dada la buena probabilidad de acierto que tal indicador presenta; es de aclarar que la creación de valor de la compañía tiene de disminuir con el paso de los años y debe ser evaluada por los directivos con el fin de cambiar dicha tendencia.

Para la planeación y proyección de los estados financieros se tuvieron en cuenta diversos parámetros y cinco (5) escenarios con su respectiva probabilidad de ocurrencia (auge, optimista, normal, pesimista, crisis), dentro de los cuales se contempló un crecimiento en ventas diferente el cual disminuía gradualmente del mejor al peor escenario, cabe resaltar que la empresa en los estados de resultados de cada escenarios presenta utilidades y flujos de caja libres positivos, donde encontramos un comportamiento favorable para los próximos 5 años, inclusive en los escenarios menos alentadores.

Una vez culminado el apartado de planeación y proyección, y aplicado el modelo planteado en el apartado de parámetros para la valoración, se determinó que el precio base de negociación en el que se deben ubicar los directivos de J.D S.A.S será de \$1.659.940.688, donde se determina que dado el coeficiente de variación relativamente bajo del 25,84% que arrojó el modelo. Tales resultados permitirán a la empresa tener mejores bases a la hora del diseño de estrategias de financiación, capitalización, venta de la compañía, escisión o fusión entre empresas, con el fin de aprovechar la óptima situación que aborda la compañía.

A todo lo antes mencionado cabe resaltar el hecho de que los resultados obtenidos en todo proceso de valoración no reflejan resultados inequívocos y libres de subjetividad, esto por la gran cantidad de variables tanto internas como externas que pueden intervenir en los resultados de una compañía, muchas de las cuales se analizaron en el apartado del diagnóstico financiero e hicieron posible disminuir la subjetividad antes mencionada, con el fin de brindar a los directivos de J.D S.A.S la mejor aproximación posible del valor de la compañía.

12. Recomendaciones.

En este apartado se resaltarán aspectos en los que la empresa deberá intervenir con el fin de reforzar su buen desempeño hasta la fecha, en aras de mejorar los resultados obtenidos en el diagnóstico financiero y la respectiva valoración.

En primer lugar, se recomienda a la empresa aumentar el rubro destinado a investigación de mercado y marketing, inversión que permitirá conocer mejor a su competencia y expandir su cuota de mercado a otras regiones del país, puesto que actualmente su influencia se concentra en la región oriental de Colombia, para tal fin la publicidad, las redes sociales y la capacitación al personal de ventas o la tercerización de dicha área podrían ser de gran ayuda, para darle un plus a la publicidad voz a voz que actualmente atrae a la mayoría de sus clientes.

En la parte operativa se evidencia la necesidad del registro de “bases de datos de conocimiento” dada la gran cantidad de casos que se presentan en las áreas de asistencia y

capacitación, con la implementación de dicho registro quedarán documentados los múltiples casos que se puedan presentar a un trabajador de estas áreas con su respectiva solución y facilitará la capacitación de personal nuevo e inclusive permitirá que muchos casos no pasen al olvido cuando se retiren empleados antiguos, además mejorará los tiempos de repuesta e identificación de casos repetitivos con el fin de subsanar falencias en el aplicativo administrativo y contable.

Dado que la empresa se ha expandido en gran medida durante los últimos años, por ende la cantidad de clientes que abarca es mucho mayor, tal situación evidencia la necesidad de aumentar la planta de personal con el fin de mejorar los tiempos de respuesta de las asistencias requeridas y el tiempo de agendamiento de los capacitadores, áreas que actualmente se encuentran saturadas, tal inversión mejorará la percepción del cliente frente al servicio y ayudará en la construcción del “Good Will” por el que diariamente se esfuerzan cada uno de los miembros de la compañía.

Frente lo analizado en las cifras de los estados financieros de la compañía, se evidencia la necesidad de revisar la estructura de costos y gastos de la compañía, pues con el pasar de los años los ingresos y por ende las utilidades están presentando un comportamiento decreciente, lo cual requiere que la compañía busque disminuir costos o realizar inversiones que lleven al aumento de sus ingresos como se mencionaba en los párrafos anteriores, para tal fin la empresa puede implementar presupuestos tanto de venta como de gastos, y generar incentivos por el cumplimiento de dichas metas.

Por último y como resultado de la valoración desarrollada, se recomienda a los directivos de JD SAS que tomen como monto mínimo de negociación la suma de \$1.659.940.688, en caso de que opten por alternativas de venta o fusión de la compañía.

13. Referencias

Actualícese. (2015). *El diagnóstico financiero*. Recuperado de:

<https://actualicese.com/2015/10/08/el-diagnostico-financiero/>

Aldana, J. & Vargas, J. (2010). *Aplicación de métodos de valoración para pymes del sector de software con énfasis en la empresa unión soluciones LTDA*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3110/T11.10%20A21a.pdf;jsessionid=276C930A248CC9CA5B1C1890C06440D4?sequence=1>

Arenas, J. Morales, J. & Salazar, A. (2012). *Valoración de empresas por el método de flujo de caja libre aplicado a NETBEAM S.A.* (Trabajo de grado especialización en gestión financiera empresarial). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de:

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/362/Valoraci%C3%B3n%20de%20empresas%20por%20el%20m%C3%A9todo%20de%20flujo%20de%20caja%20libre%20aplicado%20a%20NetBeam%20S.A.pdf?sequence=1>

Aznar, J. Cayo, T. & Cevallos, D. (2016). *Valoración de empresas. Métodos y casos prácticos para pequeñas y medianas empresas*. Valencia, España: Ardiles. Recuperado de:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/67718/PDF-Cayo%3BAznar%3BCevallos%20-%20Valoraci%C3%B3n%20de%20empresas.%20M%C3%A9todos%20y%20casos%20pr%C3%A1cticos%20para%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20....pdf?sequence=1>

Alfonso, K. (22 de septiembre de 2017). Industria del software y tecnologías de la información aporta 1,6% del PIB anual. *La República*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/economia/industria-del-software-y-tecnologias-de-la-informacion-aporta-16-del-pib-anual-2551102>

Bonmatí, J. (2012) El Ebitda. *CONT4BL3*, (41), pp. 15-17. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3859966.pdf>

- Bamonde, S. & Rodríguez, N. (2013). *Evolución tecnológica e ingeniería de software*. (Tesis doctoral). Universidade da Coruña, España. Recuperado de:
http://bd.udc.es/Repository/Thesis/1450271662520_BamondeRodriguez_Sebastian_TD_2013.pdf
- Clavería, T. (2014). El método de valoración por opciones reales aplicación en el sector energético. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. Recuperado de:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/226/TFG000247.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 2016). Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. [Ley 1819 de 2016]. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>
- Damodaran, A. (2019). NYU. Nueva York, Estados Unidos: *Betas by sector (US)*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- FEDESOFTE. (2018). *El gremio de la industria del software en Colombia abre las puertas a los desarrolladores de aplicaciones en el 2018*. Recuperado de: <https://fedesoft.org/eventos/el-gremio-de-la-industria-del-software-en-colombia/>
- FEDESOFTE. (2015). *Informe de caracterización del sector de software y tecnologías de la información en Colombia*. Recuperado de:
<http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>
- Fernández, P. (2011). *WACC: definición, interpretaciones equivocadas y errores*. (Trabajo de investigación). Universidad de Navarra, Barcelona, España. Recuperado de:
<http://valorempresa.com/WACC.pdf>

Fernández, P. (2008). *Métodos de valoración de empresas*. (Trabajo de investigación).

Universidad de Navarra, Barcelona, España. Recuperado de:

<https://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>

Fondevila, E. (1986). el diagnóstico financiero. *Revista española de financiación y contabilidad*,

16(49), pp. 89-112. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/43899.pdf>

Fundación IFRS. (2009). *Módulo 2: Conceptos y Principios Generales*. Recuperado de:

<http://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564->

[2_conceptosyprincipiosgenerales.html](http://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-2_conceptosyprincipiosgenerales.html)

Gerencie. (2018). *Flujo de caja libre*. Recuperado de: [https://www.gerencie.com/flujo-de-caja-](https://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html)

[libre.html](https://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html)

González, J. (7 de marzo de 2018). La creación de empresas en el país aumentó 7,3% en 2017.

La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/camaras-de-comercio/la-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-73-en-2017-2606911>

Gitman, L. & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de inversiones*. DF, México: Pearson Educación.

Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/clelanda/files/2016/03/Gitman-y-Joehnk-2009-Fundamentos-de-inversiones.pdf>

Industria del 'software' crecería 19% en el 2018. (21 de mayo de 2018). *Portafolio*. Recuperado

de: <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-software-creceria-19-en-el-2018-517332>

Inflación total de 2017 cerró en 4,09% impulsada por la vivienda. (1 de mayo de 2018). *Dinero*.

Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-de-2017-en-colombia-ipc/253916>

Labatut, G. (2005). El valor de las empresas: Métodos de valoración tradicionales y comparativos (múltiplos). *Técnica Contable*, 57 (676), pp. 18-31. Recuperado de: https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/0742/286501/material_docente/bajar?id_material=528896

La industria TI espera alcanzar ventas por \$17,7 billones en 2018. (18 de diciembre de 2017). *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/la-industria-ti-espera-alcanzar-ventas-por-177-billones-en-2018-2582562>

¿Qué es el EVA y cómo se calcula? (12 de junio de 2016). *Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>

Ley 1314 de julio de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de: https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/ley1314_09.pdf

MiPymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. (14 de abril de 2016). *Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Moscoso, J. (2015). *Valoración de Empresas en Etapa Temprana de Financiación. Aplicación a Empresas Incubadas en Antioquia*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Colombia, Medellín. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/48742/1/43839488.2015.pdf>

Muñoz, M. (2013). *¿Existe la cultura del no pago en Colombia? Posibles Causas y posibles soluciones*. Recuperado de: <https://munozmontoya.com/2013/09/02/existe-la-cultura-del-no-pago-en-colombia-posibles-causas-y-posibles-soluciones/>

Padilla, S. (21 de febrero de 2018). ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad. *El Espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>

Palomino, M. & Sánchez, J. (2012). *Valoración de la empresa de telecomunicaciones de Bogotá S.A E.S.P.* (Tesis magister en administración financiera). Universidad EAFIT, Bogotá. recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/653/MonicaMaria_PalominoClaussen_2012.pdf;sequence=1

Pereyra, M. (2008). Valoración de empresas: una revisión de los métodos actuales. (Trabajo de investigación). Universidad ORT, Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/item/2805/documentodetrabajo41.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). Software. Diccionario de la Lengua Española (23. ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=software>

Rodríguez, A. (2001). La construcción de flujos de caja y la valoración. Recuperado de: <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/valflucaja/100.HTM>

Santos, G. Durán, M. Urrea, L. & Urquijo, W. (2010). Acerca de los "paradigmas contables". *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 9(1997), pp. 141-150. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/22669/#sthash.DNxvh0Zj.dpuf>

Vidarte, J. (2009). El flujo de caja descontado como la mejor metodología en la determinación del valor de una empresa. *Gestión & Desarrollo*, 6(2). pp. 103-110. Recuperado de: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/flujoDecaja_josevidarte.pdf