

Diseño de un plan estratégico para la empresa Carcon Ingenieria SAS

Yenny Maritza Peña

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios

Directora

Gladys Mireya Valero Córdoba

Doctora en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierías Fisico Mecánicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Maestría En Gerencia De Negocios - MBA Bucaramanga

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia, por ser el pilar más importante en mi vida y por brindarme siempre su amor, apoyo y respeto.

A mi esposo e hijos quienes siempre me han motivado a salir adelante y son el motor en mi existencia y de quien espero ser su orgullo para lograr las metas propuestas en nuestras vidas.

YENNI MARITZA PEÑA

Agradecimientos

Agradezco a la Gerencia de CARCON INGENIERIA SAS Bucaramanga , por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a mi directora Phd (c). GLADYS MIREYA VALERO CÓRDOBA, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

.

Contenido

	Pag.
Introducción	15
1. Descripción del proyecto	17
1.1 Planteamiento y justificación del problema	17
1.2 Pregunta de investigación	20
1.2.1 Sistematización del problema.	20
2. Objetivos	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos	21
3. Marco de referencia	22
3.1 Antecedentes (estudios similares).....	22
3.2 Marco contextual	25
3.2.1 Modelo de Negocio.....	25
3.3 Misión	26
3.4 Visión.....	27
3.5 Cubrimiento	27
3.6 Marco teorico	29
3.6.1 Planeación Estratégica	30

3.6.2 Plan de Mercadeo.....	35
3.6.3 Balance Scorecard. U.....	38
3.6.4 Matriz DOFA.....	41
3.7 La gestion de los Stakeholders.....	43
3.8 Marco conceptual.....	46
3.9 Marco legal	49
4. Metodología	50
4.1 Enfoque metodológico del proyecto	50
4.2 Población.....	50
5. Diagnóstico estratégico Carcon Ingenieria SAS.....	52
5.1 Análisis interno carcon sas.....	53
5.1.1 Caracteristicas Generales	53
5.1.2 Dimension 1: Enfoque del Liderazgo	54
5.1.3 Dimension 2: Estrategia Y Planificación.....	56
5.1.4 Despliegue de la estrategia.....	59
5.1.5 Control de la planificación.....	60
5.1.6 Dimensión Calidad de la Dirección Comercial	61
5.1.7 Gestión del personal.....	62
5.1.8 Gestión de Recursos.....	65
5.1.9 Control	66
5.1.10 Despliegue del sistema de gestión de la calidad.	67
5.1.11 Satisfacción del Cliente.....	68
5.1.12 Análisis MEFI.....	73

5.2 Analisis externo	74
5.2.1 Análisis del Macroambiente.	74
5.2.2 Análisis del sector.	77
5.2.3 Matriz MEFE	82
5.3 Conclusión del diagnóstico	84
5.3.1 Matriz DOFA.	84
5.3.2 Matriz peyea.....	86
5.3.3 Matriz MPEC	88
6. Formulación estratégica Carcon Ingeniería SAS.....	90
6.1 Actualización estratégica	90
6.1.1 Misión, Visión y Política de Calidad actualizadas.....	91
6.2 Mapa de procesos.....	94
6.3 Direccionamiento estrategico.....	95
6.3.1 Objetivos estratégicos.	97
7. Plan de accion y control.....	98
7.1 Objetivos estrategicos con base en las perspectivas del BSC.....	98
7.1.2 Plan de acción – Indicadores de gestión	102
8. Conclusiones.....	107
Referencias bibliográficas.....	110
Apéndices.....	114

Lista de figuras

	Pag.
<i>Figura 1.</i> Espina de pescado – planteamiento del problema	19
<i>Figura 2.</i> Carcon Ingenieria S.A.S.	25
<i>Figura 3.</i> Cubrimiento	28
<i>Figura 4.</i> Organigrama CARCON Ingeniería SAS.	29
<i>Figura 5.</i> Cinco fuerzas de porter	34
<i>Figura 6.</i> Ficha tecnica cuestionario diagnóstico.	53
<i>Figura 7.</i> Dimension 1: Enfoque del Liderazgo	55
<i>Figura 8.</i> Dimension 2: Estrategia Y Planificación.....	57
<i>Figura 9.</i> Despliegue de la estrategia	59
<i>Figura 10.</i> Dimensión Calidad de la Dirección Comercial	62
<i>Figura 11.</i> Gestión del personal.....	64
<i>Figura 12.</i> Gestión de Recursos.....	65
<i>Figura 13.</i> Control	67
<i>Figura 14.</i> Satisfacción del Cliente	69
<i>Figura 15.</i> Analisis MEFI.....	73
<i>Figura 16.</i> Analisis pestel calificación.	76
<i>Figura 17.</i> Analisis de las 5 fuerzas de Porter.	78

<i>Figura 18. Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	<i>79</i>
<i>Figura 19. Competidores existentes</i>	<i>79</i>
<i>Figura 20. Productos sustitutos</i>	<i>80</i>
<i>Figura 21. Poder de negociación de los clientes</i>	<i>80</i>
<i>Figura 22. Analisis del sector según las fuerzas de porter.</i>	<i>81</i>
<i>Figura 23. Fuerza competitiva.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 24. Matriz MEFE</i>	<i>82</i>
<i>Figura 25. Matriz DOFA – CARCON I. SAS.</i>	<i>84</i>
<i>Figura 26 Matriz PEYEA CARCON</i>	<i>86</i>
<i>Figura 27. Posicion CARCON</i>	<i>87</i>
<i>Figura 28. Matriz MPEC</i>	<i>89</i>
<i>Figura 29. Mapa de procesos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 30. Estrategias resultantes.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 31. Aumento de la productividad.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 32. Direccionar estrategicamente a carcon ingenieria sas para mejorar su posicion en el mercado.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 33. Plan de acción – Indicadores de gestión</i>	<i>102</i>
<i>Figura 34. Perspectiva financiera</i>	<i>103</i>
<i>Figura 35. Aumentar la satisfaccion de los clientes</i>	<i>104</i>
<i>Figura 36. Perspectiva procesos internos : Mejorar las alianzas comerciales.....</i>	<i>106</i>

Lista de tablas

Pag.

Tabla 1. <i>Analisis pestel.</i>	75
--	----

Lista de apéndiceS

Pag.

Apéndice A. Cuestionario diligenciado	114
---	-----

Resumen

Título: Diseño de un plan estratégico para la empresa Carcon Ingenieria SAS*

Autora: Yenny Maritza Peña**

Palabras claves: Estrategia, indicadores, viabilidad, competencia, costo.

Descripción

La oportunidad que CARCON INGENIERIA SAS, ve en todo este impulso de la infraestructura, va alineado con establecer las estrategias que permitan reducir los riesgos en los proyectos adquiridos, en tener mayor accesibilidad en el mercado, a ser innovadores en los procesos de ejecución de obras, e identificar los elementos claves de cada una de las unidades de negocio; sin embargo, lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias, de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones logrando monitorearlas o evaluarlas.

Para eso es importante implementar un diseño de cuadro de mando integral que permita integrar, estrategias, indicadores, actividades claves y metas en pro de su crecimiento y seguimiento de proyectos, así como los recursos financieros que le den viabilidad al proyecto.

Ahora este documento describe brevemente el cuadro de mando de la empresa CARCON INGENIERIAS SAS, para medir el rendimiento de los proyectos de construcción desde el punto de vista de la estrategia. Los indicadores de desempeño tradicionales (tiempo, costo, calidad) no son suficientes para una visión equilibrada del éxito o fracaso del proyecto. El rápido aumento de la competencia global ha acentuado el papel de la mejora continua, del rendimiento como un requisito estratégico y competitivo en muchas organizaciones en todo el mundo, por lo tanto, la empresa no puede quedar rezagada en la implementación de una organización estratégica para convertir la marca en una oportunidad de mejora y ampliar la cobertura en el mercado.

* Trabajo de grado

** Facultad De Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales, Maestría En Gerencia De Negocios - MBA Bucaramanga. Directora: Gladys Mireya Valero Córdoba, Doctora en Administración y Dirección de Empresas

Summary

Title: Design of a strategic plan for the company Carcon Ingenieria SAS*

Author: Yenny Maritza Peña**

Keywords: Strategy, indicators, feasibility, competition, cost.

Description

The opportunity that CARCON INGENIERIA SAS sees in all this impulse of the infrastructure, is aligned with the establishment of strategies that allow to reduce the risks in the acquired projects, to have greater accessibility in the market, to be innovative in the execution processes of works, and to identify the key elements of each business unit; however, making a successful strategic plan requires criteria for making daily organizational decisions. Similarly, parameters or indicators should be established to monitor or evaluate such decisions.

In order to achieve this, it is important to implement a comprehensive scorecard design that allows the integration of strategies, indicators, key activities and clear aims to boost growth and usher the monitoring of projects, as well as the financial resources that will make the project viable.

This document now briefly describes the scorecard of the company CARCON INGENIERIAS SAS, to measure the performance of construction projects based on a strategic point of view. Traditional performance indicators (time, cost, quality) are not sufficient for a balanced vision of project success or failure. The rapid increase in global competition has accentuated the role of continuous improvement and high levels of performance as a strategic and competitive requirement in many organizations around the world, Therefore, the company cannot be left behind in the implementation of a strategic organization in order to convert the brand into an opportunity to improve and expand coverage in the market.

* Degree work

** Faculty of Mechanical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies, Master in Business Management - MBA Bucaramanga. Director: Gladys Mireya Valero Córdoba, Doctor in Business Administration and Management

Introducción

Tener una apropiada infraestructura vial es trascendental para el desarrollo y crecimiento sostenible de un país, puesto que proporciona los medios para satisfacer adecuadamente la demanda del transporte, vinculando las regiones aisladas y minimizando los impactos que se presentan tanto económicos, como sociales, territoriales y medioambientales, sin embargo, ante esta aseveración en Colombia aun existen atrasos importantes por la falta de planeación vial y una adecuada estructuración a los proyectos existentes generando que el rezago en términos viales sea evidente.

Para afrontar tal situación las empresas constructoras tienen la necesidad de capacitarse técnica, administrativa y financieramente para volverse más competitivas, resaltando el papel que debe cumplir la Alta Gerencia en la toma de decisiones acertadas. En Colombia se tienen falencias en la Planeación de la infraestructura vial, se realizan gran cantidad de estudios sin llegar a ingeniería de detalle, que obstaculizan la generación de proyectos eficientes, generando problemas a todo nivel para cada una de las partes, situación que se podría dar debido a la falta de una Gerencia en infraestructura clara, la cual sin embargo cambia de rumbo cada periodo electoral afectando la dinámica de desarrollo que se debería llevar.

El departamento nacional de planeación, ha proyectado un crecimiento importante para el 2020 (Clavijo, Vera, & Vera, 2012), y está gracias a los diferentes tratados de libre comercio firmados con otras naciones, recibiendo un reconocimiento económico, debido a su apropiado intento de desarrollar vías de gran importancia que permitan la interconexión; en corto tiempo y con vías de calidad, lo que genera un pilar fundamental para exponerse internacionalmente, buscando atraer

empresas extranjeras en un mercado necesitado de inversión como lo son las vías de primer, segundo y tercer orden en Colombia.

Pero ante este escenario es fundamental que las empresas ejecutoras de proyectos de infraestructura vial, generen metodologías que les permitan afianzar bajo esquemas ágiles, fiables, claros y sólidos su posicionamiento en el sector, garantizando procesos transparentes y eficiente, que logren ser competitivas en el desarrollo de la infraestructura vial del país, es allí que Carcon Ingeniería SAS, intenta ingresar desde su enfoque Mipyme, en un sector competitivo; pero de crecimiento y proyección, por lo que debe propender mejores estrategias con el adecuado uso de una “Alta Gerencia”.

La oportunidad que CARCON INGENIERIA SAS, ve en todo este impulso de la infraestructura, va alineado con establecer las estrategias que permitan reducir los riesgos en los proyectos adquiridos, en tener mayor accesibilidad en el mercado, a ser innovadores en los procesos de ejecución de obras, e identificar los elementos claves de cada una de las unidades de negocio, que la empresa desea potencializar para cumplir con su propósito central, por lo que la razón del presente documento es diseñar un Plan Estratégico que permita incrementar la competitividad de Carcon Ingeniería, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura que generen valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

Sin embargo, lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias, de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones logrando monitorearlas o evaluarlas.

1. Descripción del proyecto

1.1 Planteamiento y justificación del problema

En Colombia, a través de los programas banderas del gobierno del ex Presidente Santos, el país se vio inmerso en avances significativos de desarrollo tal como uno de los programas bandera de ese gobierno titulada la “*Locomotora de la infraestructura*” la cual ha permitido a empresarios del sector de la construcción, visualizar su crecimiento y desarrollo en el aporte y participación estructural de dicho crecimiento.

Por lo anterior, y con base en los beneficios de participar de una estrategia macro nacional, nace Carcón Ingeniería S.A.S que es una empresa familiar que fue creada el 09 de Noviembre de 2012, bajo la idea de buscar un futuro más prometedor y de crecimiento profesional que aportara a los grupos de interés un beneficio exitoso; y que a través de la experiencia operativa y administrativa de sus socios en este sector, deciden convertirse en empresarios con bases fuertes en su estructuración y conocimiento del mercado.

Esta estructura, les permitió participar de un proyecto bandera como subcontratistas en la Hidroeléctrica Sogamoso; permitiéndoles crecer y conocer las dificultades que representa una obra de gran magnitud, por lo cual, deciden incursionar en los procesos licitatorios, no sin antes conocer que existen grandes falencias que impiden que muchas de las empresas Mipymes puedan aplicar a estos procesos en los objetivos.

En el desarrollo y el crecimiento de las empresas constructoras del país, en los últimos 10 años se ha evidenciado, que ésta se debe a la capacidad del sector de tomar la iniciativa de crear

oportunidades de negocios de acuerdo a las necesidades de infraestructura vial, que permita disminuir los costos de logística para que el sector económico, tanto agrícola como industrial puedan llegar a ser más competitivos, ante la internacionalización que avanza hoy por hoy. Por ello, la estructuración del sector de la construcción abrió caminos, en buscar instituciones que permitieran una mayor gestión ante el gobierno nacional, como son la ANI (Agencia Nacional de Infraestructura), encontrándose con un marco normativo y regulatorio que fuese oportuno para el sector privado, partiendo de que aún no existe, la plena convicción de que se está actuando bajo todos los estándares éticos que den confianza en la adjudicación de los contratos.

Ante este panorama, la empresa CARCON INGENIERIA SAS, reconoce que existe un problema frente a las estrategias que le brindan valor agregado en el mercado, puesto posee falencias en la estructura organizacional, viabilidad financiera, estudios técnicos constructivos que permitan consolidarse como una Mipymes; por tanto esto ha influenciado en que no cuente con un perfil como el de las grandes empresas que licitan y son postulantes a grandes contratos, generando ser excluidas en las oportunidades de construcción.

Sin embargo y ante este panorama, la empresa CARCON INGENIERIA SAS, ha logrado incursionar en importantes proyectos, pero aún no cuenta con un direccionamiento estratégico, que le permita obtener ante las adversidades tales como un apalancamiento financiero reservado y limitado, poco capital de trabajo para soportar contratos de mayor cuantía, falta de diagrama de procesos (Financiero – Licitatorio), poca documentación soportada de procesos, mejoramiento procesos recursos humanos, falta de indicadores de gestión que soporten un portafolio más estructurado exigido para las contrataciones estatales y privadas, convirtiendo esto en oportunidades reales de crecimiento.

Por lo tanto, se pretende desde el diseño de un plan estratégico, orientar de manera estratégica a CARCON ING SAS, en el correcto manejo administrativo, financiero y comercial de sus procesos estructurales, en pro de orientar sus actividades claves, buscando con ello fortalecer gerencialmente a la organización como tal.

Con lo anterior, se busca como resultado del presente proyecto, brindar directrices en cuanto a una imagen corporativa sólida, eficiente y con capacidad para licitar con entes públicos, fortalecer los contratos con entidades privadas y proponer planes de mejora que ayuden a mitigar re procesos administrativos y operativos. A continuación se presenta una espina de pescado que resume el planteamiento del problema:

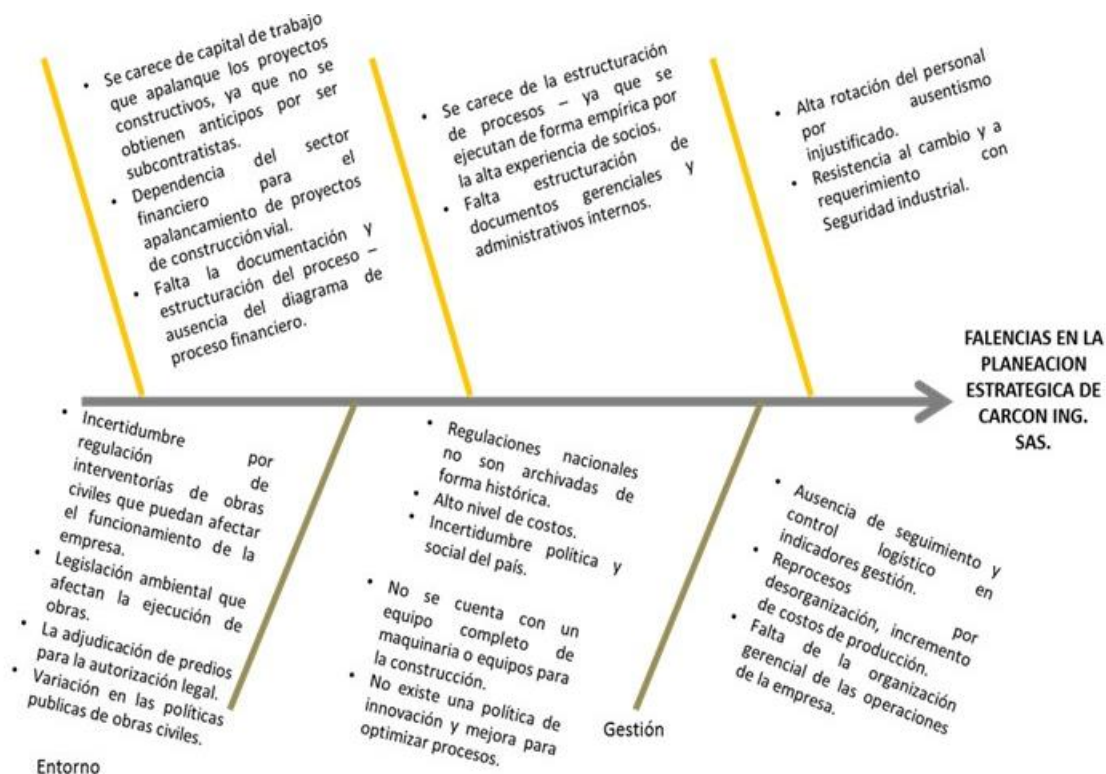


Figura 1. Espina de pescado – planteamiento del problema

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuales son las estrategias e indicadores que le permitirían a CARCON INGENIERIA SAS, del municipio de Floridablanca, orientar sus procesos gerenciales entorno al crecimiento y sostenibilidad en nuevos nichos de mercados en terminos licitatorios y operacionales?

1.2.1 Sistematización del problema.

¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?

¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa?

¿Cuáles deben ser los objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y planes de acción a determinar en la empresa Carcon Ingenieria SAS?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico que permita incrementar la competitividad de Carcon Ingeniería a través del desarrollo de proyectos de infraestructura que generen valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la Empresa Carcon Ingeniería Sas, que le permita determinar su posición competitiva interna y externa.
- Formular la estrategia para orientar las actividades claves que le permitan a Carcon Ingeniería Sas, buscar planes de mejora en sus procesos estratégicos y operativos.
- Diseñar un cuadro de mando integral que permita integrar, estrategias, indicadores, actividades claves y metas en pro de su crecimiento y seguimiento de proyectos, así como los recursos financieros que le den viabilidad al proyecto.

3. Marco de referencia

3.1 Antecedentes (estudios similares)

Existen diferentes estudios que sobre la importancia de la infraestructura vial en el país hacen mención, puesto que de ella depende el sector productivo del país, es así que se parte de una revisión de estudios investigativos que permitan determinar la pertinencia del diseño de plan estratégico para la empresa CARCON INGENIERIA SAS, a partir de mostrar la importancia de las Pymes de ingeniería en Colombia, especialmente en el desarrollo de la red secundaria y terciaria, así como el mantenimiento de la infraestructura del país (Cámara Colombiana de infraestructura, 2015).

Dentro de la revisión bibliográfica consultada se encuentra un estudio sobre la expansión de las Mi pymes de ingeniería en Colombia, el cual describió las características y factores por los cuales dicha expansión dependía, puesto que se requiere de elementos y fundamentos importantes dentro de un plan estratégico y político que lleve al sector a ser competitivo y supere las falencias con las cuales cuenta.

Un estudio importante y que hace relevante el tema para el presente proyecto es el realizado por la Universidad de la Salle titulado plan estratégico de seguridad vial (Rodriguez & Sastoque, 2015), en este documento se evidencia los planes y acciones, aplicados a los funcionarios directos que tiene el cargo de conductor, como peatones y usuarios de la vía; así como el seguimiento que se realizará a las empresas de transporte subcontratadas para apoyar el objeto social de la Universidad de La Salle, así mismo, el propósito del documento es definir los objetivos y las

acciones o intervenciones concretas que se deben llevar a cabo para alcanzar los propósitos en materia de prevención de los accidentes de tránsito, facilitando la gestión de la organización al definir las áreas involucradas, los responsables y los mecanismos de evaluación y seguimiento en función del cumplimiento de las actuaciones definidas.

Un estudio realizado por Díaz Dávila (2013), titulado plan estratégico para la empresa CONCISAN S.A.S, el autor presenta un análisis interno y externo de la empresa, buscando con ello direccionar e identificar las actividades internas claves, incluyendo una valoración de la condición financiera de la organización, con dicha información se establecen las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas actuales para la empresa con las cuales se definen las estrategias que permitan un máximo aprovechamiento de las oportunidades y transformar las amenazas en oportunidades potenciales.

Los objetivos estratégicos planteados se enfocan en dos ejes, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social y ambiental, priorizando el bienestar de los colaboradores de la organización.

Otro documento fundamental para este tipo de investigaciones, es el propuesto por el Ministerio de transporte de Colombia (Ministerio de Transporte, 2015) a través de EPYPSA (estudios, proyectos y planificación SA), titulado Plan estratégico intermodal de infraestructura de transporte, en él se expresa que, debido a la configuración geográfica de Colombia, su sistema de carreteras se ha consolidado parcialmente a través de las vías troncales que recorren el país en el eje norte-sur. En el sentido este-oeste, la red vial no ofrece una adecuada articulación y complementación con la red troncal. Adicionalmente, las condiciones de estado, capacidad y nivel de servicio que ofrecen las vías no son uniformes a lo largo de los corredores. En un mismo corredor se puede

pasar de tramos o sectores viales con adecuados niveles de servicio a sectores con bajos niveles de servicio, tanto en infraestructura como en operación.

Ese mismo informe, manifiesta que de los 11.463 Km de red primaria de carreteras a cargo del INVIAS, el 76% corresponde a red pavimentada y el 24% a red no pavimentada. Históricamente, el mantenimiento y rehabilitación de esta red se ha financiado con los recaudos de los peajes (cerca de 42 casetas) y con aportes del presupuesto nacional, así como que la región Santanderes es la que actualmente construye la mayor longitud de red vial en el país; siendo mayoría la construcción de segundas calzadas. Altiplano es la única región en el país, que actualmente construye vías con doble calzada (73 Km), además de tener en operación, mantenimiento y mejoramiento 1.096 Km de calzadas sencillas. Por su parte, en la región Costa Pacífico Norte, apenas se están construyendo 196 Km de calzada Sencilla (Ministerio de Transporte, 2015).

Un proyecto de Mazuera Parraga (2014), titulado Gerencia de Planeación para la Infraestructura Vial Nacional, presenta una descripción importante de la función que ejerce una infraestructura vial dentro del desarrollo de un país, puesto que la misma es vital para el crecimiento sostenible ya que facilita los medios para satisfacer adecuadamente la demanda del transporte, vinculando las regiones aisladas y minimizando los impactos que se presentan tanto económicos, como sociales, territoriales y medioambientales, es por ello que se hace énfasis en que la planificación estratégica es una función esencial de la alta dirección en cualquier empresa de negocios, máxime si esta está encaminada a dar soluciones a temas tan importantes como las concesiones viales. La planificación implica el comportamiento de la empresa en un mercado competitivo y la adaptación de los recursos de la empresa hacia la estrategia de mercado seleccionada, en este caso particular el desarrollo de un plan específico enfocado a un nicho de mercado especial, la infraestructura vial,

que implica la organización de las pymes para ofrecer proyectos que satisfagan las necesidades viales de las regiones.

A pesar de esta importancia en Colombia se presentan altos niveles de atraso identificándose la falta de una adecuada planeación como una de las razones del rezago en el sector vial. En este estudio se hace un diagnóstico de la infraestructura vial actual en Colombia mostrando el estado de las vías, los proyectos que se encuentran en ejecución, los proyectos futuros que se tienen en estudio y los resultados de la evaluación al cumplimiento de las metas de construcción.

3.2 Marco contextual



Figura 2. Carcon Ingenieria S.A.S.

3.2.1 Modelo de Negocio

Carcon Ingenieria S.A.S. es una sociedad de profesionales dedicada a la prestación de servicios de construcción al gremio de la infraestructura, tales como:

- Alquiler de maquinaria

- Suministro y Transporte de materiales.
- Construcción de Obras de Drenaje.
- Movimientos de Tierras y Estabilización de suelos.
- Construcción y Mantenimiento de Acueductos y Alcantarillados.
- Mantenimiento, Rehabilitación y Construcción de vías de primer orden.
- Mantenimiento, Rehabilitación y Construcción de vías terciarias y secundarias.
- Construcción y Mantenimiento de proyectos urbanísticos.
- Construcción y mantenimiento de Puentes Vehiculares y Peatonales

Teniendo en cuenta lo anterior, **CARCON INGENIERIA S.A.S** vislumbró un crecimiento importante durante el periodo 2013 –2016, donde se hace necesario consolidar una serie de resultados de fortalecimiento institucional que brinde diferenciación y valor agregado a los productos y servicios, capacidades tecnológicas, de investigación y desarrollo.

Posee la siguiente misión y visión, siendo estas las primeras diseñadas por la junta administradora de la empresa actualmente, las cuales tendrán ajustes y modificaciones con el direccionamiento estratégico.

3.3 Misión

CARCON INGENIERIA S.A.S. Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en el área de la ingeniería civil, especializados en construcciones civiles, hidráulicas y viales a entidades públicas y del sector privado mediante la ejecución de proyectos de alto impacto, suministrando los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos y con un recurso humano

de alta calificación. Buscando la satisfacción del cliente y el crecimiento económico y sostenible de la organización.

3.4 Visión

CARCON INGENIERIA S.A.S.será en el 2020 la empresa líder a nivel regional y nacional en la prestación de servicios para la construcción de proyectos viales, acueductos, alcantarillados, viviendas, escuelas y obras de saneamiento aumentando el cubrimiento y participación como proveedores de servicios a entidades públicas y privadas.

3.5 Cubrimiento

Carcon Ingeniería SAS, tiene cubrimiento en las ciudades de Bucaramanga y Floridablanca su sede principal, donde presta sus servicios basándose en su misión.



Figura 3. Cubrimiento

Fuente: Carcon Ingeniería SAS.

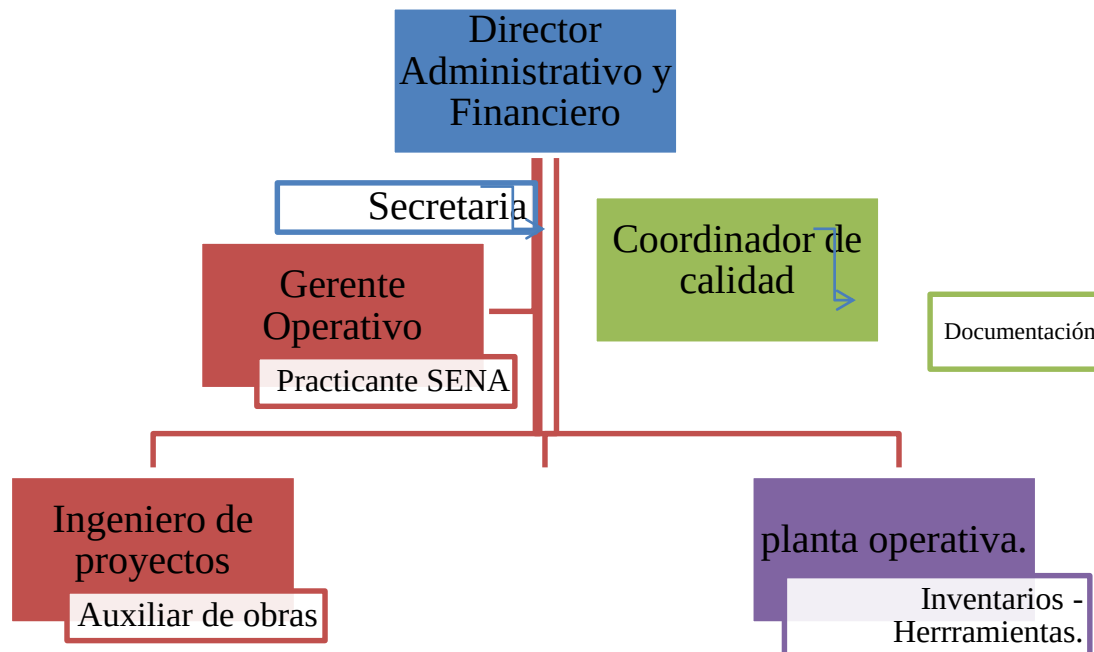


Figura 4. Organigrama CARCON Ingeniería SAS.

3.6 Marco teorico

Un plan estrategico que busca dar solución a la problemática que tienen las Mipymes para abarcar el mercado de la infraestructura del país, a través de la revisión de teorías y autores que enmarquen dicha problemática en la búsqueda de soluciones oportunas y de crecimiento para el sector.

Se basa en un proceso que toda empresa que busca diseñarlo, analizarlo e implementarlo debe tener en cuenta siguiendo pasos específicos dentro del mismo que coadyuve a sus objetivos empresariales a obtener los mejores resultados del mercado, así como asegurar su posición estratégica, esto consiste en estas etapas:

En primer lugar, examinar la misión de la empresa. La misión refleja los puntos de vista de los propietarios con respecto al alcance de las actividades y objetivos de la empresa. En segundo lugar, encuestar el entorno empresarial de la empresa. El entorno incluye tanto factores económicos generales que afectan a todos los tipos de actividad comercial como factores adicionales, específicos para el sector de la construcción.

Esta encuesta debe revelar los "paquetes" específicos de posibles oportunidades de proyectos y resaltar las amenazas potenciales a la actividad ordenada de una empresa. En tercer lugar, analizar los principales recursos de la empresa. Los recursos principales a este respecto incluyen la capacidad de construcción, el sistema de adquisiciones, el sistema de comercialización, la organización, el personal, las finanzas y el conocimiento. Se identifican las fortalezas y debilidades relativas de cada recurso, a la luz de las necesidades del mercado. Cuarto, desarrollar una estrategia. El desarrollo de una estrategia se basa en el "mapeo" del atractivo relativo de las diversas áreas de actividad posibles. Esta estrategia puede seguir uno de varios tipos genéricos que deben adaptarse a las condiciones particulares del mercado y de la empresa. Afecta la elección posterior de una estrategia para el desarrollo de los recursos propios de la empresa. La elección de la estrategia óptima, de varias alternativas disponibles, debe seguir un análisis cuidadoso de los costos y beneficios inherentes a la implementación de cada una.

3.6.1 Planeación Estratégica. La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando para lograr objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados / resultados esperados y evaluar y ajustar la dirección de la organización en general. Respuesta a un entorno cambiante. Es

un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían qué es una organización, a quién sirve, a qué se dedica y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito.

La gestión estratégica es la recopilación integral de actividades y procesos en curso que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, la visión y la estrategia en toda la organización. Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación del desempeño estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias. La ejecución de la estrategia es básicamente sinónimo de gestión de la estrategia y equivale a la implementación sistemática de una estrategia.

Existen otros autores que manifiestan y definen los negocios como la interacción de lo esperado con lo planeado, por ejemplo la definición más completa que presenta Derek (2010), en la que define el negocio de una empresa en un modelo tridimensional que muestra las siguientes líneas:

- Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (¿quién?)
- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (¿qué?)
- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (¿cómo?)

Walker y Orville (2008) en su libro *Mercadeo Estratégico*, plantea la definición de plan de marketing como el documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio

existente o presupuesto. Hay muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación estratégica y la gestión. Si bien no hay reglas absolutas con respecto al marco correcto, la mayoría sigue un patrón similar y tiene atributos comunes. Muchos marcos recorren algunas variaciones en algunas fases muy básicas: 1) análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales, 2) formulación de estrategias, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se desarrolla un plan estratégico básico a nivel de organización documentado 3) ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en una mayor planificación operativa y puntos de acción, y 4) fase de evaluación o mantenimiento y gestión.

La planeación estratégica, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos planteados por la organización. (Steiner, 1983, pág. 21)

Para el autor Serna (1994), es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone además de la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

✓ Pasos Para La Planeacion Estrategica

- Formulación del Plan Estratégico
- Análisis FODA
- Visión- Misión

- Oportunidades y Amenazas
- Estrategias
- Control
- Plan Operativo

De igual forma, Porter (1991) considera la existencia de cinco factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas.

- Amenaza de entrada de productos sustitutos

Propensión del comprador a sustituir el producto.

Precios relativos y rendimiento de los productos sustitutivos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un sector el rendimiento del capital invertido es mayor que su coste, el sector actuará como un imán para las empresas que estén fuera. La rentabilidad es mayor en sectores con barreras de entrada muy altas. La intensidad del capital y de la publicidad son variables clave para aumentar las barreras de entrada y elevar la rentabilidad del sector.

- Rivalidad entre competidores establecidos

✓ Concentración. Se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un sector.

Cuando está dominado por un pequeño grupo de empresas se llama oligopolio.

✓ Diversidad de competidores.

- ✓ Diferenciación del producto.
- Poder de negociación de los compradores

Hay dos clases de mercados: los factores (materias primas, componentes, recursos financieros y manos de obra) y de productos (bienes y servicios).

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

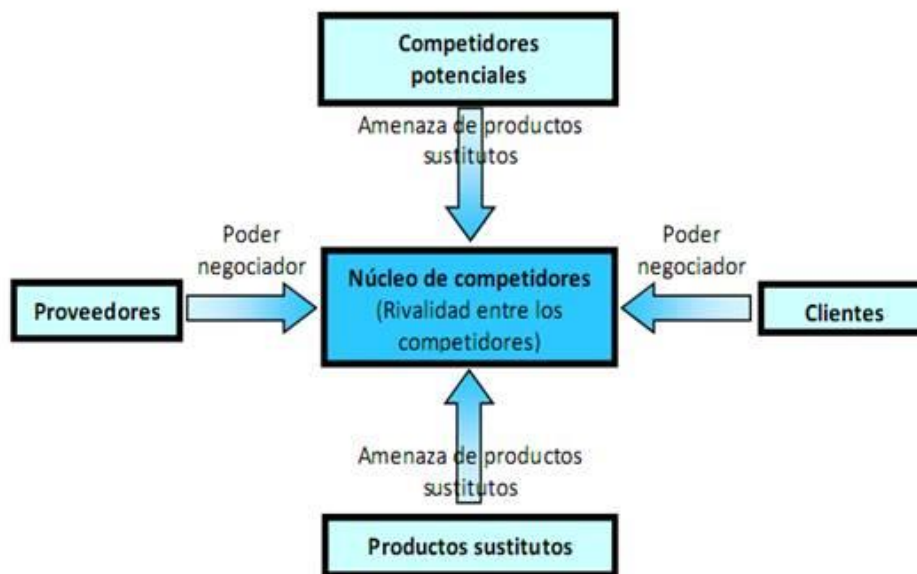


Figura 5. Cinco fuerzas de porter

Fuente: Tejera Partido, R. (2010). *La Bienal de La Habana: propuesta de una estrategia comercial*. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- ✓ Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- ✓ Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- ✓ Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- ✓ Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- ✓ Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Para identificar las fuerzas que intervienen en las decisiones gerenciales de todo negocio, se debe realizar un plan de negocio que no es otra cosa que una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

3.6.2 Plan de Mercadeo. Según Mora (2015), el proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados,

ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis foda, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Esto requiere por lo tanto de un resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, foda, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

Análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis FODA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos

permitan delimitar potencialidades que a su vez permitan definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

La mezcla de mercadeo se entiende en su mayoría como las decisiones operativas del mercadeo, que se pueden enmarcar dentro de las 4 p, sean estas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este párrafo contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

Así mismo, para diseñar un plan estratégico se requiere de diferentes metodología entre las que se encuentran:

3.6.3 Balance Scorecard. Un Balance Scorecard, creado por Robert S. Kaplan (2007) y David P. Norton, en 1992 quienes revolucionaron el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño y lograr que sea una herramienta tanto para los directivos como empleados si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos y directrices propuestos.

El cuadro de mando integral (BSC) es un sistema de planificación y gestión estratégica que las organizaciones utilizan para:

- Comunicar lo que están tratando de lograr
- Alinee el trabajo diario que todos hacen con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos y servicios.
- Medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos.

El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia global, como la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores fundamentales (en lo que creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / o metas) y más elementos operacionales tales como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores clave de rendimiento o KPI, que hacen un seguimiento del rendimiento estratégico), objetivos (nuestro nivel de rendimiento deseado) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar su meta).

Según Kaplan y Norton (2007) “Lo que uno mide, es lo que obtiene” y el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos desde todas las perspectivas que pueden observarse en la empresa y ningún indicador por sí solo, da la información necesaria para la toma de decisiones; solo una combinación de mediciones financieras y no financieras, no excluyentes entre sí, da la información

necesaria para que los gerentes y directores tomen las mejores decisiones para el desempeño de las funciones. Los objetivos estratégicos son las actividades de mejora continua que se deben realizar para implementar la estrategia.

El desglose los conceptos más abstractos como misión y visión en pasos prácticos. Las acciones que tome su organización deberían ayudarlo a alcanzar sus objetivos estratégicos. Los ejemplos pueden incluir: aumentar los ingresos, mejorar la experiencia del cliente o de las partes interesadas, o mejorar la rentabilidad de sus productos y procesos.

Según Vogel (2011) el BSC ayuda a las empresas a balancear de una forma íntegra la estratégica y los procesos; suministrando a la dirección los lineamientos claves para convertir la visión en ejecución por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Cliente, esta perspectiva expresa la propuesta de valor a los clientes, orientada a identificar los segmentos de los clientes y el mercado a competir; donde se miden los factores específicos que los clientes consideran como importantes, obligando a la empresa a ver su propia performance desde la perspectiva de los clientes.

Innovación y Aprendizaje, esta perspectiva hace referencia a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de la empresa, del cómo se puede seguir mejorando y creando valor.

Financiera, esta perspectiva hace referencia a como nos ven los accionistas, los indicadores financieros indican si la estrategia de la compañía, su implementación y ejecución han contribuido a una mejora del fin último de la compañía.

Procesos Internos, esta perspectiva hace referencia a que la compañía debe enfocarse en aquellos procesos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en las expectativas de los accionistas.

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales en esta perspectiva son la satisfacción, captación, retención y rentabilidad en el cliente.

De la misma forma, selecciona los segmentos a los cuales se están dirigiendo la visión y la estrategia, permitiendo coherencia entre los objetivos diseñados para el mercado y los clientes, La clave para el desarrollo de unos objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Perspectiva Financiera: los temas financieros no ofrecen una perspectiva completa sobre la organización, pero es necesario tener la información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero para visualizar si se están alcanzando los resultados de una manera eficiente. El Cuadro de Mando Integral utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización.

Perspectiva de procesos interno: Esta perspectiva determina los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora continua para la satisfacción del cliente.se revisan

cuáles son los procesos internos que la organización deben mejorar para lograr los objetivos y así tener éxito en la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Se considera como la perspectiva clave por excelencia, ya que tiene en cuenta el talento humano como un elemento de importancia en la gestión; además trata la cultura organizacional, pues desde allí se procede a establecer cambios en la organización.

La correcta implementación de un BSC es beneficiosa para las organizaciones ya que permite describir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente, trayendo consigo beneficios tales como la alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, orientación hacia la creación de valor, integración de la información de las áreas involucradas en el negocio, mejora en la capacidad de análisis y en la toma de decisiones.

3.6.4 Matriz DOFA. Según Mora (2015), quien cita a David (2008), se define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter (2001), las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos

considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos.

3.7 La gestion de los Stakeholders

Cada vez adquiere mayor importancia la gestión de las relaciones con los stakeholders (Acuña, 2011). La inclusión activa de éstos da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

El enfoque de los Stakeholders, contrario al modelo neoclásico de responsabilidad social, posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento.

Con la teoría de stakeholders se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones. Esta teoría es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética. Se quiere destacar que la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas. Considero que este concepto de

gestión de relaciones, va sumado a la propuesta ética de informar y dar credibilidad a las actividades que realiza la organización, caso contrario, quedaría resumido tan solo a una visión acotada de RSE. (Acuña, 2011)

Es fundamental hacer mención que las prácticas de gestión de proyectos desempeñan un papel clave en diferentes industrias y sectores. La gestión de proyectos se promueve como un componente estratégico de la organización que lidera la innovación, crea valor y convierte la visión en realidad. A pesar de la importancia de los proyectos y la gestión de proyectos, su alta tasa de fracasos y desafíos es una preocupación importante tanto de la industria como de la academia. Entre las razones que afectan los resultados del proyecto, los atributos influyentes de las partes interesadas y, lo que es más importante, su comprensión y uso y gestión efectivos se identifican como la clave para el éxito del proyecto. (Bourne & Walker, 2006)

La idea de maximizar para las partes interesadas evolucionó a través de la "Gestión estratégica: un enfoque de partes interesadas" de Freeman, que se convirtió en la base teórica para futuros desarrollos. La teoría de las partes interesadas es una teoría de la gestión organizativa y la ética (Phillips, 2003). Se opone a la norma de libre mercado de la capitalización de los accionistas y promueve la maximización de los interesados. Durante muchas décadas, los economistas han estado definiendo el propósito de una empresa como un instrumento para capitalizar a los accionistas, esto también se refirió al propósito legal de una empresa. Stout, una de las partes interesadas Stout (2012) declaró que se trata de una mala interpretación, ya que la ley no ha definido el propósito de una empresa para capitalizar a los accionistas; La ley simplemente dice hacer lo lícito. Esto también puede reflejar el propósito de un proyecto como un instrumento establecido para brindar beneficios a sus partes interesadas que incluyen al propietario del proyecto.

Para obtener una correcta gestion de interesados o Stakeholders se necesita:

- Mapeo de partes interesadas

Al inicio del proyecto, se realizó un análisis exhaustivo de las partes interesadas para identificar a sus partes interesadas. Identificando y examinando los factores clave que incluyen la proximidad a su proyecto, la demografía, el interés en el proyecto, las necesidades y preocupaciones, las expectativas de su proyecto y las declaraciones públicas anteriores. (Yang, Shen, Ho, Drew, & Xue, 2011)

También es importante comprender a sus partes interesadas internas, como personal inmediato, proveedores y contratistas, compañías más amplias o alianzas y accionistas. El mapeo de sus partes interesadas internas le permitirá investigar si cuenta con los recursos adecuados y si su equipo funcionará de manera efectiva.

- La influencia es clave.

Comprender los niveles de influencia le permitirá predecir cómo un actor en particular puede interactuar directamente con su equipo de proyecto o con otros. El rango de posibles influencias es amplio, desde sentimientos positivos y apoyo hasta activismo y participación de otros miembros de la comunidad en contra de su proyecto. Para medir la posible influencia de sus partes interesadas, identifique su nivel en una escala de rango alto, medio a bajo. (Rowley, 1997).

- Identificar los desencadenantes

Las partes interesadas reaccionarán de diferentes maneras a diferentes acciones del proyecto, sin embargo, al identificar los factores desencadenantes y las medidas de mitigación, puede evitar

quejas prevenibles. A menudo, es cuando las partes interesadas experimentan cambios en su entorno o las expectativas de una empresa y su comportamiento que pueden causar una reacción. (Stout, 2012).

3.8 Marco conceptual

Plan Estratégico: El teórico de la gestión Henri Fayol (1841-1925), cuyo trabajo aún perdura, incluyó la planificación entre las que dijo que eran las principales responsabilidades de la administración, de igual manera describió la planificación como: *examinar el futuro, decidir qué se debe hacer y desarrollar un plan de acción.*

- Planificación
- Organizando
- Mando
- Coordinación
- Controlar

Por lo anterior, se puede entonces decir, que la planificación estratégica es un proceso sistemático para visualizar un futuro deseado y traducir esta visión en metas u objetivos definidos en términos generales y una secuencia de pasos para alcanzarlos. En contraste con la planificación a largo plazo (que comienza con el estado actual y establece un camino para satisfacer las necesidades futuras estimadas), la planificación estratégica comienza con el final deseado y retrocede al estado actual. (Koch, 2006)

Diversificación: Una estrategia de diversificación es la estrategia que una organización adopta para el desarrollo de su negocio. Esta estrategia implica ampliar el alcance de la organización en diferentes productos y sectores del mercado. La estrategia es entrar en un nuevo mercado o industria en la que la organización no se encuentra actualmente, al mismo tiempo que crea un nuevo producto para el nuevo mercado. (Brito, 2013).

Las organizaciones llevan a cabo una diversificación concéntrica a través de la ampliación de la cartera de producción al agregar nuevos productos con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial de las tecnologías existentes y el sistema de comercialización. Ocurre cuando la organización agrega productos o mercados relacionados. El objetivo de dicha diversificación es lograr un ajuste estratégico. El ajuste estratégico permite a la organización lograr sinergia. En esencia, la sinergia es la capacidad de dos o más partes de la organización para lograr una mayor efectividad total de la que se experimentaría si se sumaran los esfuerzos de las partes independientes. (Singh, Gaur, & Schmid, 2010)

Objetivos estratégicos: Son los objetivos más altos de la organización o de un individuo. Los objetivos estratégicos se utilizan en la gestión estratégica. Los objetivos estratégicos establecidos correctamente no se centran solo en una métrica de funcionamiento de la organización (por ejemplo, solo para obtener ganancias, sino que están configurados como equilibrados) (por ejemplo, Balanced Scorecard).

Los objetivos estratégicos de la organización están vinculados a su misión y visión formulada. Las metas estratégicas pueden no necesariamente cumplir con las condiciones y los principios de SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y de disponibilidad de tiempo), si se desintegran aún más en los objetivos específicos. (Stonich, 1982)

Estrategia de mercadeo: Es un curso de acción determinado, un camino definido para obtener los resultados esperados (llamados por lo general objetivos estratégicos)

Análisis de mercado: Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Posicionamiento: Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Competitividad: La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Mezcla de mercadeo: Se denomina mezcla de marketing a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de marketing de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el Plan de Marketing (plan operativo).

3.9 Marco legal

Para las empresas que ejecutan obras de infraestructura vial, es muy importante tener en cuenta que son regidas técnicamente por las normas y leyes establecidas por el ministerio de transporte y el instituto nacional de vías – INVÍAS, así como otras entidades con normatividad particular tales como el IDU y otras entidades descentralizadas.

Según la Ley 105 de 1993, el sistema vial nacional se compone de tres tipos de redes: La red Troncal (compuesta por las vías longitudinales y las vías transversales) -las cuales se encuentran a cargo del Invías- y las redes Secundaria y Terciaria, las cuales se encuentran a cargo de los Departamentos y Municipios.

La Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación), a través de la cual se define el contrato de concesión como un contrato autónomo, diferente del de obra pública.

La Ley 105 de 1993, la cual determinó funciones específicas a las entidades del sector transporte y consagró la facultad para el Estado de otorgar en concesión a los particulares el desarrollo de la infraestructura vial del país. Además, concedió garantías de ingreso mínimo con cargo al presupuesto de la Nación y la posibilidad de delegar en el concesionario o en terceros, el proceso de adquisición de predios para efectos del desarrollo vial.

4. Metodología

4.1 Enfoque metodológico del proyecto

El tipo de estudio que se utilizará será de tipo exploratorio, por medio de consulta y análisis de fuentes primarias y secundarias de información que permitan determinar a través de la planeación estratégica las bases teóricas requeridas para el proyecto, como: encuestas a empresas del sector de la construcción de infraestructura vial, libros de gerencia, artículos, revistas, tesis, proyectos de investigación, entre otros y seguirá la estructura para elaborar un plan estratégico, con base en la percepción de la gerencia de la empresa de manera cualitativa.

4.2 Población

- Población Estudio.

Aplicación en la empresa CARCON INGENIERIA SAS.

Fase I – Análisis interno

Revisión bibliográfica inherente al tema, y diagnóstico general de la situación interna de la compañía, es decir identificar como se estaban llevando a cabo los diferentes procedimientos administrativos y operativos de la organización.

De igual forma se busca realizar un análisis de Stakeholder, que oriente el diseño propuesto hacia los interesados e intervinientes del sector.

Con la recopilación de la información se pretende obtener primero información muy importante para medir la percepción que tienen las personas del sector involucrado, respecto a la empresa y su grupo de colaboradores. A través de un diagnóstico de la empresa se puede utilizar un perfil de capacidad institucional (PCI) que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, así mismo puede utilizarse la MPC la matriz del perfil competitivo, ya que es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Fase II – Análisis externo

A través de un análisis del sector y la aplicación de mecanismos como la herramienta PESTEL y la matriz DOFA se pretende realizar un estudio competitivo: Esta etapa se realizará mediante la metodología del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter: Poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores, posibilidad de competidores potenciales, posibilidad de productos sustitutivos y rivalidad en el sector.

Una vez realizadas las etapas anteriores se realiza la validación o el análisis del mercado, para identificar si este brinda las oportunidades requeridas o esperadas para el desarrollo de la línea de negocio.

Fase III –Desarrollo del plan estratégico

En esta etapa se desarrollará el diseño del plan estratégico, a través del diseño del cuadro de mando integral, la evaluación de estrategias que estén acordes con el direccionamiento estratégico de la empresa y su respectivo enfoque de implementación a través del plan de acción, teniendo en cuenta todos los factores y componentes para llevar con éxito lo planteado en el mismo.

5. Diagnóstico estratégico Carcon Ingenieria SAS.

Frente al planteamiento del problema por la falta de valor agregado para convertir la empresa en una organización mas competitiva se aplico un cuestionario Anexo A, que le permite a la misma determinar cuales son las falencias puntuales teniendo en cuenta los objetivos misionales y la siguiente ficha tecnica, de igual forma, es importante resaltar que el analisis de este cuestionario es cualitativo puesto que fue desarrollado por la gerencia, direccion financiera y calidad.

5.1 Análisis interno carcon sas.

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	CARCON INGENIERIA SAS		
Sector de Actividad	CONSTRUCCIÓN	CIU	4290
Nº de Empleados	☒ Menos de 10 ☐ Entre 10 y 20 ☐ Entre 20 y 50 ☐ 50-100 ☐ Más de 100		
Facturación	☐ 0.5-1 millones de \$ ☐ 1-5 ☐ 5-10 ☐ 10-20 ☒ Más de 20 millones de \$		
Dirección postal	CALLE 31 A N° 26-15 OFC. 601		
Teléfono	3182854009		
E-mail*	carconingsas@yahoo.es		
Nombre*	FABIAN ANDRES MEDINA RODRIGUEZ		
Cargo*	REPRESENTANTE LEGAL		
Fecha**	MARZO 08 DE 2019		
Hora de inicio**	8 AM	Hora fin**	3 PM
Código**			

* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

** Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

Figura 6. Ficha tecnica cuestionario diagnóstico.

Dentro de la caracterizacion estrategica y organizacional que posee la empresa se realizaron preguntas puntuales al respecto obteniendo asi:

5.1.1 Características Generales

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: 6 (Años)
2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional. 90%

2. Local 10%

100 %

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa: 10

4. N° de empleados eventuales (equivalente por año*): 40

**Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.*

5. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Personal en la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

En las respuestas del bloque de preguntas generales de la empresa, se aprecia que es un organización familiar con una fuerza laboral suficiente para atender requerimientos del volumen de contratos que posee. De igual forma su mercado principal es el nacional, lo cual sugiere que se rige por la reglamentación del orden de construcciones nacionales.

5.1.2 Dimension 1: Enfoque del Liderazgo

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de sus procesos.	1	2	3	4	5

1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, empleados y entre ellos mismos, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5
DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO					
1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, se recurre a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y <u>carteles</u> .	1	2	3	4	5
1.5 Existe una página Web Corporativa, la cual contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de la Misión y de sus valores.	1	2	3	4	5
CONTROL DEL LIDERAZGO					
1.6 Los directivos se involucran activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5

Figura 7. Dimension 1: Enfoque del Liderazgo

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones, la respuesta fue ninguna. solo lo basico.

Una vez aplicado el formato del analisis de la dimension 1 Liderazgo, se puede analizar que en este orden, la empresa cuenta con la organización de la empresa de acuerdo a los parámetros de gestión empresarial, sin embargo, carecen de elementos que involucran las nuevas tecnologías como una herramienta de gestión eficaz, que haga participe a la misma en los nuevos escenarios de globalización en los que estan inmersos la mayoría de empresas en el mundo, esto limita su participación activa en los canales de información en los cuales clientes potenciales accedan para indagar sobre su trayectoria.

5.1.3 Dimension 2: Estrategia Y Planificación

- Enfoque de la estrategia

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formula

2.1 Para la definición de los objetivos y estrategia, analizan indicadores <u>deprevisiones</u> económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde se quiere, <u>están documentadas formalmente</u> en los Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.3 <u>Recuerren</u> periódicamente a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.4 Se llevan a cabo estudios de mercado con el personal de ventas de <u>manera continuada</u> .	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y con servicios sustitutivos.	1	2	3	4	5
2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, el conocimiento de la competencia proviene de la recopilación sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de <u>estudios de benchmarking</u> .	1	2	3	4	5
2.7 En el proceso de planificación, se hace un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
2.8 Para la definición de los objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de la empresa.	1	2	3	4	5
2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores. (número de proyectos ejecutados)					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					X
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en <u>el Plan Estratégico</u> .					
2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos los servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
2.11 Se tienen claras cuáles son las ventajas competitivas y cual posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de <u>esos segmentos</u> .	1	2	3	4	5

Figura 8. Dimensión 2: Estrategia Y Planificación

Analizando el resultado de las percepciones se puede concretar que existe una problemática bien marcada en una baja organización de la información, CARCON Ingeniería SAS no posee como prioridad recopilarla para obtener datos que le permitan diagnosticar procesos, contratos u oportunidades de licitación frente a competidores, puesto que no existen estudios de mercados que

soporten la creación, diseño o implementación de indicadores de gestión, estrategias corporativas o planes estratégicos, de igual forma pese a que tiene claro cual es su segmento del mercado no existe estudios que soporten la necesidad del mismo.

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en los clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos los productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
• Diseño mas innovador que los competidores	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de los productos/servicios	1	2	3	4	5
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de los clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de los clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos	1	2	3	4	5
• Ferias	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

Por lo anterior, se puede analizar que de igual forma dentro de la consulta sobre la capacidad tecnologica versus el mejoramiento de costos, la empresa no posee criterios elevados sobre la

importancia de la misma en el crecimiento empresarial de la organización, esto se debe a que aun requiere fortalecer los enfoques de gestion eficiente en sus procesos y organizar la forma de administrar. Sin embargo, poseen la fortaleza de presentar un perfil serio y atendiendo en el cumplimiento de los tiempos de ejecucion de proyectos lo cual le genera buenos puntajes por parte de clientes, pero carece de fortalezas gerenciales que le permitirian crecer en el mercado, puesto que no participan de estrategias de mercadeo ni publicidad en medios, ni pagina web ni fuerza de ventas, por lo tanto solo con referidos se ha ido manteniendo en el mercado.

5.1.4 Despliegue de la estrategia. Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5

Figura 9. Despliegue de la estrategia

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4=Alta; 5= Muy Alta

Dentro del despliegue de la estrategia CARCON posee todas las falencias puesto que no existen planes de acción que permitan determinar un mapa de riesgos, o que a través de los mismos esta pueda ser mas prospectiva en el mercado, por lo tanto, se requiere a traves de un analisis conciente de los procesos de la empresa, diseñar un cuadro de mando que le permita diseñar estrategias soportadas con acciones para consolidarse en el mercado.

5.1.5 Control de la planificación. En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Existe revisión mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes: .	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de

mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

De igual forma, como se explicó anteriormente, dentro del control de la planificación, CARCON posee serias falencias, puesto que no existen revisiones mensuales de marketing y ventas, no hay planes estratégicos enfocados a reestructurar procedimientos internos, cambios organizacionales profundos o detectar áreas de mejora.

5.1.6 Dimensión Calidad de la Dirección Comercial

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
+					
3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas				
• <u>Profesionales con postgrados</u>	3				
• <u>Profesionales diplomados</u>	1				
• <u>Formación profesional o bachiller</u>	4				
• <u>Estudios primarios</u>	2				
<u>Otras (especificar):</u>					
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?	1				

Figura 10. Dimensión Calidad de la Dirección Comercial

En la dimensión de calidad de la dirección comercial, al no existir una planificación de ventas y marketing, no existe una dimensión enfocada en la gestión de calidad, por lo tanto no poseen documentación de los procesos, no hay una participación activa de convenciones o reuniones, ferias o congresos sobre construcción, para conocer nuevas tendencias.

5.1.7 Gestión del personal

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades, entes públicos. Etc	1	2	3	4	5
4.2 El departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
4.3 La empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5

4.5 La liquidación de las comisiones representantes se realizan (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)	
• Mensualmente	
• Trimestralmente	
• Al final del ejercicio	X
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:	
• Cifra de ventas	
• Aportación a margen	X

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.7 Se dispone en la página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
4.8 Se recopila en una base de datos propia los datos personales, Curriculum Vitae y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5

4.9 Se hace uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a los empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Figura 11. Gestión del personal

En esta dimension, en cuanto a la importancia de la formación y especialización del personal, CARCON, siempre ha elaborado un plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades, entes públicos. Etc, sin embargo, no son utilizadas herramientas tic para tal fin, dejando a un lado la innovación para especializar perfiles.

5.1.8 Gestión de Recursos

DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

ENFOQUE

5.1 Se destinan recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE

5.2 Siempre que es posible, establecen acuerdos con otras empresas del sector para:					
• Agrupar en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agrupar en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FUERZA DE VENTAS, comercio electrónico...).	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor se verifica si está certificado ISO9000, o se procede a su evaluación mediante cuestionario.					
	1	2	3	4	5

Figura 12. Gestión de Recursos

Dentro de los recursos tecnológicos CARCON no posee herramientas TIC como soporte limitando su investigación y desarrollo frente a los planes de calidad. De igual existen deficiencias en terminos de comunicación y difusión de conocimientos entre equipos y departamentos, así como el control de inventarios y gestión logística.

Entre tanto no se dispone de datos estadísticos fiables en el sistema informático; todo es obtenido en papel; no se realizan consultas para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; no se realizan exportaciones de datos a hojas de cálculo o de Word no se dispone de ningún cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza

automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes, por lo tanto se carece de información actualizada.

5.1.9 Control

CONTROL:

6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdroms, zips, cintas...)? (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)	1	2	3	4	5
6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo? (1= No; 2= No, pero Se realizan copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)	1	2	3	4	5
6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)	1	2	3	4	5
6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.	1	2	3	4	5
6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.	1	2	3	4	5
6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.	1	2	3	4	5
6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.	1	2	3	4	5
6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa? (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

Figura 13. Control

Dentro de lo consultado con directivos y personal en general de CARCON, se encuentra que no existe satisfacción en el trabajo, puesto que se carece de herramientas que permitan una gestión y control real.

5.1.10 Despliegue del sistema de gestión de la calidad.

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.	
No estamos certificados ISO9000	X
Sea iniciado proceso de implantación de la norma	
En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000	
Estamos certificados ISO9000:2000	
Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM	

Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• <u>Documentamos formalmente procesos.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Asignamos responsables de procesos.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Documentamos formalmente procedimientos.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Asignamos responsables de procedimientos.</u>	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
• <u>Distribuimos periódicamente</u> entre los <u>departamentos</u> y <u>secciones</u> los <u>indicadores</u> de resultado de los <u>procesos</u> que <u>les concierne</u> .	1	2	3	4	5
• Se realizan <u>auditorías</u> internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Dentro del análisis observado se puede determinar que existen algunos procesos con documentos, sin embargo se carece de organización estratégica en cuanto al valor agregado que se requiere en cada uno de los procesos misionales de la organización.

5.1.11 Satisfacción del Cliente

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de los productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de los vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una <u>evolución</u> positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o <u>mejores</u> que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 El sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de los <u>clientes</u> .	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios: (1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)					
• <u>Plazos de entrega.</u>	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad: (1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)					
• <u>Plazos de entrega.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Relación Calidad-precio.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Accesibilidad, servicio de atención al cliente.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Garantías ofrecidas al cliente.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Número de reclamaciones.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Tiempo de respuesta a reclamaciones.</u>	1	2	3	4	5
• <u>Tratamiento de las mismas.</u>	1	2	3	4	5

Figura 14. Satisfacción del Cliente

En terminos positivos, la satisfacción del cliente como se habia destacado en apartes anteriore es bueno, lo cual sugiere que la empresa esta consolidada como una organización confiable y responsable, esto hace que se mantenga en el mercado pero que requiere de ajustes y mejoras en sus procesos. Se realizó un diagnostico a través de un análisis interno obteniendo lo siguiente:

- Capacidad directiva

→ La empresa para conservar su imagen corporativa solo realiza actividades dirigidas a sus clientes actuales basados en cumplimiento de proyectos pero no hay uso de herramientas innovadoras que le permitan generar cambios y valor agregado a sus servicios.

→ De direccionamiento estratégico solo cuentan con misión y visión, no tienen objetivos y tampoco han definido estrategias para cumplir el propósito de la empresa.

La comunicación interna solo se lleva a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas, debido a que solo tienen como herramientas tecnológicas el correo y no es institucional y el teléfono que no cuenta tampoco con seguimiento de llamadas.

→ No realizan control de sus procesos y la alta dirección orienta a sus empleados a través de charlas motivadoras y no a través de programas de formación.

→ Cuando hay crisis se reúnen los directivos y a través del consenso llegan a una solución.

→ Para responder a la competencia ellos realizan descuentos de sus servicios para que el cliente se vaya con ellos.

→ No evalúan el riesgo dentro de su organización por lo que no existen medidas de control y tampoco indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas.

→ No utilizan metodologías aceptadas en la literatura para realizar la planeación estratégica porque el negocio se ha llevado empíricamente y no a través de lineamientos estratégicos

→ No existen procedimientos documentados para que los empleados entiendan y comprendan sus actividades laborales.

- Capacidad Competitiva.

→ Para llegar a los clientes ellos realizan: Visitas de la empresa dando a conocer el portafolio de productos, participan en licitaciones y por recomendación de otros clientes.

→ No participan ni en ferias y misiones de tipo regional, nacional ni internacional.

→ El precio de venta se fija de acuerdo al costo de los proyectos ofertados en licitaciones y tras de ofrecer servicios para no obtener perdidas.

→ La publicidad se realiza a través de la voz a voz y correos electrónicos enviados a bases de datos, ya que no cuentan con redes sociales ni página web.

→ Nunca han realizado un estudio de mercado para lanzar un nuevo producto.

→ Para llevar retroalimentación de los clientes se realizan llamadas telefónicas.

→ No existe un proceso definido para productos o servicios conformes por escrito, pero si sucede se toma nota de su inconformidad y se busca una solución.

→ No realizan inversión en innovación y desarrollo para el desarrollo de nuevas metodologías que mejoren los procesos de los servicios ofrecidos.

- Capacidad Financiera

→ Actualmente la empresa puede competir con precios y les he fácil salir al mercado para ofertar sus servicios.

→ Requiere capital de financiación cuando las licitaciones asi lo requieren.

→ La contabilidad se lleva a cabo con un contador independiente.

→ La empresa no se ha acreditado en ninguna norma, en en proceso y ha logrado documentas procesos claves fundamentales, ni ha participado en fondos de financiación.

- Capacidad tecnológica

→ Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de investigación, innovación y desarrollo (I+D).

→ No tiene un fondo para la innovación de sus productos y no hay nadie responsable de los proyectos de desarrollo tecnológico.

- Capacidad Recurso humano.

→ Si realizan el proceso de inducción a los nuevos trabajadores y este se realiza a través de la explicación de sus funciones y acompañamiento con el tutor o supervisor.

→ Los empleados tienen capacitación 1 vez al año sobre temas acordes a sus necesidades y actividades laborales.

→ No cuenta con una matriz de riesgos laborales.

Una vez realizado el diagnostico, se comienza a establecer la necesidad de direccionamiento que requiere la empresa, para ello con base en las estrategias requeridas, se pretende encadenar los resultados obtenidos en el diagnostico con el diseño de plan orientado al cumplimiento de la mision y vision de CARCON ingenieria SAS.

5.1.12 Análisis MEFI

MATRIZ MEFI				
N°	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1	Personal técnico especializado.	0,05	3	0,15
2	Personal obrero y maquinaria especializados.	0,1	4	0,4
3	Disponibilidad de maquinaria y herramientas.	0,1	4	0,4
4	Puntaje de satisfaccion de clientes por los proyectos ejecutados.	0,06	4	0,24
5	Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad.	0,05	3	0,15
6	Sus proyectos de ingeniería e infraestructura son de gran calidad	0,08	4	0,32
7	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados	0,02	3	0,06
8	La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos	0,03	3	0,09
N°	DEBILIDADES			
1	Falta control del sistema de Gestion de calidad.	0,04	3	0,12
2	Faltan manuales de procedimiento.	0,02	2	0,04
3	Falta capital de trabajo para apalancar licitaciones rigurosas.	0,02	2	0,04
4	Falta conocimiento de las herramientas TIC para los negocios.	0,04	2	0,08
5	Falta estudiar formas de alizanzas y apertura de nuevas licitaciones.	0,04	2	0,08
6	Gestiones Administrativas Apoyo del estado	0,07	2	0,14
7	sistemas de información deficientes	0,05	1	0,05
8	Uso de las TIC conectividad y nuevas tecnologías	0,2	2	0,4
9	Monitoreo en el desarrollo de indicadores	0,03	2	0,06
TOTAL		1		2,82

Figura 15. Analisis MEFI

El total obtenido por la matriz muestra que CARCON ingeniería SAS, tiene una posición interna Media, ya que su calificación se encuentra por encima de la media, sin embargo se deben realizar acciones para minimizar las debilidades que se encuentran y poder obtener un mejor desarrollo estrategico, puesto que la empresa posee debilidades de organización que requieren planeación.

5.2 Analisis externo

5.2.1 Análisis del Macroambiente. Para comprender el desarrollo de la empresa en su entorno, se aplicó un analisis con el uso de la metodología PESTEL para poder considerar las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que afectan a CARCON Ingeniería SAS.

Teniendo en cuenta estas variables, se procede a determinar a la medición una matriz de análisis que permita medir el impacto de cada variable sobre la empresa y la probabilidad de ocurrencia del comportamiento futuro de esta variable. A partir de la ponderación de estos dos indicadores se procede a calcular el nivel de prioridad de la variable para la empresa.

Tabla 1. *Analisis pestel.*

Factores Políticos	Factores Económico s	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ambientales	Factores Legales
Apoyo del gobierno local.	Situación Económica Local	Actitud hacia el trabajo Tamaño, y distribución	Madurez de las tecnologías convencionales	Responsabilidad Social	Ley de Protección al consumidor
Legislación actual en el mercado local	Nivel de Ingreso	geográfica de la población.	Desarrollo de nuevos productos	Control de la contaminación	Regulaciones sobre importaciones
Legislación futura	Fluctuaciones de Precio	Cambios en gustos y preferencias	Financiamiento del área de	Reciclaje	Impuestos
Procesos y entidades regulatorias.	Tasas de inflación	Cambios regionales en gustos y preferencias	investigación	Cobertura de Servicios Públicos	Leyes de protección ambiental
Políticas gubernamentales.	Tasas de interés	Evolución demográfica		Costos Energéticos	
Políticas de comercio exterior	Tasas fiscales				
Financiamiento e iniciativas	Tendencia del producto interno bruto				
	Tendencias de los mercados de valores				

Se procede entonces a calificar de 1 a 10 el nivel de prioridad, siendo 1 baja prioridad y 10 alta prioridad.

VARIABLES	Probabilidad de Ocurrencia en el futuro			Impacto de la variable sobre la empresa			PRIORIDAD
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
	-1	-2	-3	-1	-2	-3	
Factores Políticos							
Apoyo del gobierno local	X					X	3
Legislación actual en el mercado local	X				X		2
Legislación futura			X		X		6
Procesos y entidades regulatorias		X			X		4
Políticas gubernamentales	X			X			1
Políticas de comercio exterior		X			X		4
Financiamiento e iniciativas		X				X	6
Factores Económicos							
Situación Económica Local	X					X	3
Nivel de Ingreso	X				X		2
Fluctuaciones de Precio		X				X	6
Tasas de inflación			X			X	9
Tasas de interés			X		X		6
Tasas fiscales			X			X	9
Tendencia del producto interno bruto	X			X			1
Tendencias de los mercados de valores		X		X			2
Factores Sociales							
Actitud hacia el trabajo			X			X	9
Tamaño, y distribución geográfica de la población	X				X		2
Cambios en gustos y preferencias	X			X			1
Cambios regionales en gustos y preferencias	X			X			1
Evolución demográfica	X			X			1
Factores Tecnológicos							
Madurez de las tecnologías convencionales			X			X	9
Desarrollo de nuevos productos			X			X	9
Financiamiento del área de investigación			X			X	9
Factores Ambientales							
Cambios climatológicos			X			X	9

Figura 16. Analisis pestel calificación.

Las variables que tienen como resultado un nivel de prioridad igual o mayor a 6 se considera que son las variables externas de mayor influencia en la empresa, las cuales deben considerarse como oportunidades y amenazas en el sector en donde CARCON ingeniería SAS trabaja.

5.2.2 Análisis del sector. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que prometen el mismo bien o producto con beneficios específicos.

Clientes: Son aquellos compradores de bienes y servicios.

Proveedores: Empresas que proporcionan elementos para otras organizaciones en pro de que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: son todos aquellos elementos, servicios o productos que cubren las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Son aquellas organizaciones que poseen el perfil industrial y de servicios para participar en el mercado y logren incidir en la distribución del mismo. (Porter 1982).

En el ultimo factor explicado por Porter, CARCON Ingeniería SAS posee varias empresas que han generado participaciones que le han generado a la compañía trastornos en la presentacion de las licitaciones, toda vez que algunos modelos de negocios ya estan consolidados en la región y poseen musculo financiero para financiar las etapas de la ejecución de proyectos. Es allí, que el ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada.

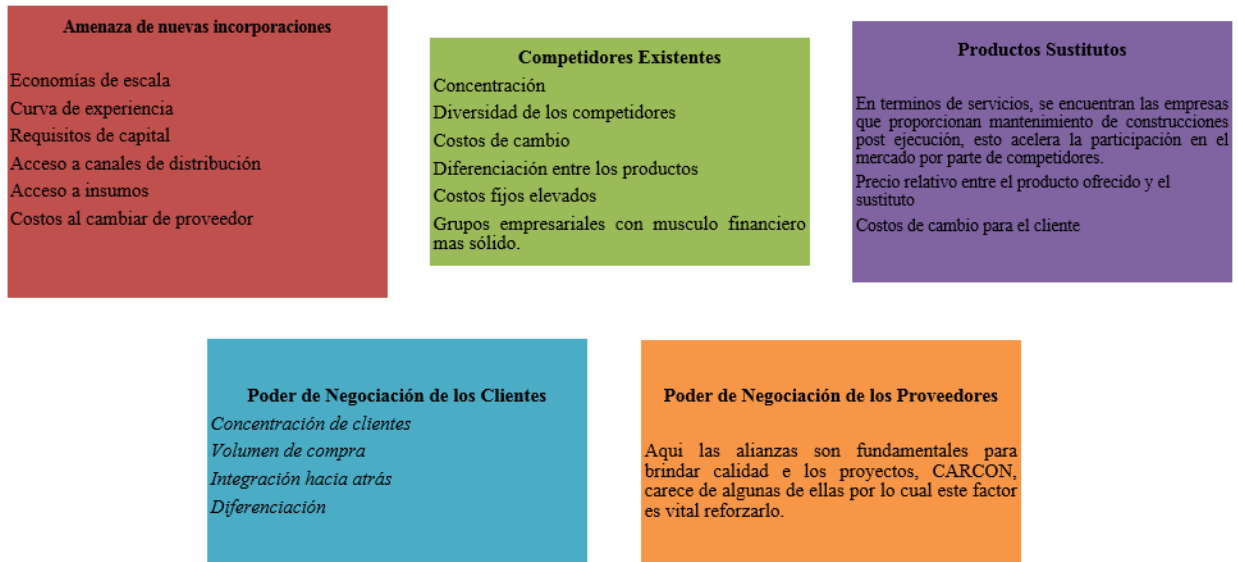


Figura 17. Analisis de las 5 fuerzas de Porter.

Una vez identificadas las fuerzas se procede a medir el impacto de las mismas sobre el ejercicio empresarial de CARCON. Así: El analisis de las fuerzas de porter tiene las siguientes: Fuerza de Porter 1: La rivalidad entre los competidores, Fuerza de Porter 2: El poder de negociación de los proveedores, Fuerza de Porter 3 El poder de negociación del cliente. y Fuerza de Porter 4: Amenaza de nuevos participantes. La evaluación y selección de estrategias está soportado conceptualmente en la definición tres estrategias genéricas de Michael Porter (Porter, 2012): liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Teniendo en cuenta estas variables definidas, se procede a realizar el análisis de cada una respecto al sector en el que CARCON Ingenieria SAS se desenvuelve calificando cada variable de 1 a 5 el grado de pertinencia donde 1 es Malo y 5 es excelente.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS	1	2	3	4	5
COMPETIDORES					
Economías de Escala				X	
Curva de Experiencia					X
Requisitos de Capital					X
Costos al cambiar de proveedor				X	
Acceso a insumos				X	
Accesos a canales de Distribución		X			
Identificación de Marca			X		
Diferenciación del Producto					X
Barreras Gubernamentales				X	
	0	2	3	16	15
	4				

Figura 18. Amenaza de entrada de nuevos competidores

COMPETIDORES	1	2	3	4	5
EXISTENTES					
Concentración			X		
Diversidad de los competidores			X		
Costos fijos elevados		X			
Diferenciación entre los productos				X	
Costos de Cambio				X	
Grupos Empresariales		X			
Crecimiento de la Demanda				X	
Barreras de Salida		X			
Activos Especializados				X	
Barreras Emocionales		X			
Restricciones Gubernamentales			X		
Equilibrio entre capacidad y producción				X	X
Efectos de demostración				X	
	0	8	9	20	5
	3,23				

Figura 19. Competidores existentes

PRODUCTOS SUSTITUTOS	1	2	3	4	5
Diversidad de Sustitutos	X				
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto		X			
Rendimiento y calidad comparada entre el producto sustituto		X			
Costos de cambio por el cliente			X		
	1	4	3	0	0
	2				

Figura 20. Productos sustitutos

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	1	2	3	4	5
Concentración de clientes				X	
Volumen de compra				X	
Costos de cambio					
Integración hacia atrás			X		
Información de los compradores					X
Diferenciación					X
Información acerca del proveedor				X	
Identificación de la marca				X	
Productos sustitutos		X			
	0	2	3	16	10
	3,44				

Figura 21. Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores					X
Importancia del volumen para los proveedores					X
Diferenciación de insumos				X	
Costos de Cambio					X
Disponibilidad de insumos sustitutos					X
Impacto de los insumos				X	
Integración hacia adelante				X	
	0	0	0	12	20
	4,57				

Figura 22. Analisis del sector según las fuerzas de porter.

FUERZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	INTENSIDAD
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	4,00	MEDIO ALTA
COMPETIDORES EXISTENTES	3,23	MEDIO BAJA
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2,00	BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	3,44	MEDIO BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	4,57	ALTA

Figura 23. Fuerza competitiva

Por lo anterior, la entrada de nuevos competidores es una amenaza alta para CARCON ingeniería SAS, seguido del poder que poseen los proveedores en terminos de negociacion, esto hace que la empresa posea barreras significativas para ser competitivo en el sector y las estrategias deben estar impulsadas hacia estos dos elementos claves.

5.2.3 Matriz MEFE

MATRIZ MEFE				
N°	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1	Participar de proyectos de desarrollo local, regional y nacional.	0,1	4	0,4
2	Participar de proyectos de transformacion tecnologica.	0,1	4	0,4
3	Impulsar nuevas forma de vinculacion laboral.	0,1	4	0,4
4	Cuenta con la posibilidad de obtener acceso a créditos	0,07	3	0,21
5	Puede computarizar su sistema contable	0,06	4	0,24
6	Cuenta con proveedores que le suministran materiales de importancia para la elaboración de algunos proyectos	0,08	4	0,32
7	Regulacion nacional cumplida - interventorias satisfactorias.	0,02	2	0,04
8	Autoridades nacionales comprometidas con el desarrollo vial del pais.	0,05	3	0,15
9	Regulación de las entidades interventoras - oportunidades de alianzas	0,03	3	0,09
N°	AMENAZAS			0
1	Falta de estabilidad en los precios.	0,07	2	0,14
2	Falta de incentivos de producción.	0,1	2	0,2
3	Falta de políticas de inversión en el mediano y largo plazo.	0,05	2	0,1
4	Excesiva burocracia en licitaciones.	0,05	2	0,1
5	Falta de control a la intervención de agentes externos a los intereses locales - corrupcion de los procesos.	0,03	1	0,03
6	Cambio de gobierno y administración departamental	0,09	2	0,18
TOTAL		1		3

Figura 24. Matriz MEFE

Esta matriz contiene la evaluación de factores externos definidos mediante la asignación de un peso específico que varía de 0% a 100% el cual explica la incidencia que tiene el factor sobre el éxito de CARCON en cuanto a la calidad en la prestación del servicio constructivo, así como la calificación de cada factor 1 - 2 para Amenazas y 3-4 para oportunidades. La matriz arroja en la calificación, que la gobernación responde convenientemente a las oportunidades y amenazas que existen en el entorno, ya que el valor de la media es 2,5 y el valor ponderado es mayor. Se deben aprovechar las oportunidades identificadas con mayor puntaje, para generar mayores estrategias para un mejor servicio en los proyectos de construcción.

A partir de los resultados arrojados en el análisis interno y externo de la empresa, se generan, evalúan y seleccionan las estrategias a realizar. David (2016) resalta que el proceso de identificar y evaluar estrategias alternativas debe involucrar la dirección de la empresa y empleados que participaron en la declaración de visión, misión, análisis externo e interno. Para el desarrollo de esta etapa se utiliza la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). La tercera etapa o etapa de decisión comprende la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La etapa 1 del modelo ya fue desarrollado a través de la elaboración de la matriz EFE y EFI, la etapa 2 será desarrollada a continuación, a través de la matriz DOFA y la etapa tres se llevará a cabo con la construcción de la matriz MCPE.

5.3 Conclusión del diagnóstico

5.3.1 Matriz DOFA. A partir del análisis interno de la empresa con la aplicación del instrumento se pudo constatar elementos que hacen desde el punto de vista interno la necesidad de caracterizar las falencias para crear planes de mejora y el diseño de estrategias vitales para fortalecer la empresa CARCON ingeniería SAS.

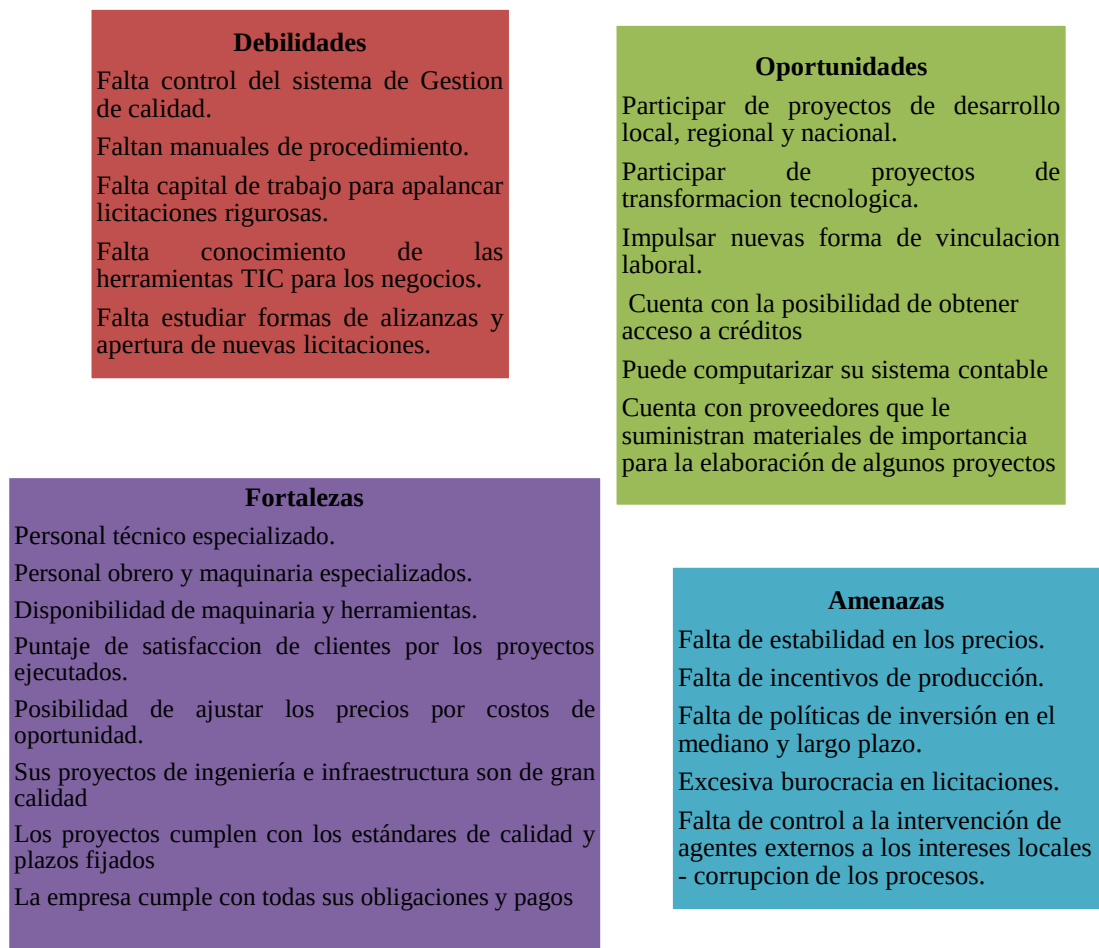


Figura 25. Matriz DOFA – CARCON I. SAS.

En cuanto a la conclusión las debilidades que tiene la empresa es que no cuenta con publicidad, no cuenta con un direccionamiento solido, ni con indicadores de gestion que permitan realizar control y seguimiento a los procesos, asi mismo, carecen de herramientas tecnologicas que le permitan agilizar e innovar en los procesos, se debe consultar con un analista de mercado y competencias así la empresa podría saber donde apuntar con la publicidad. Una vez analizado el entorno, se procede a realizar un diagnostico sencillo de prospectiva estrategica de la siguiente manera.

La previsión estratégica es la capacidad de crear y mantener una variedad de vistas avanzadas de alta calidad y de aplicar los conocimientos emergentes de formas organizacionalmente útiles; por ejemplo, para detectar condiciones adversas, política de guía, estrategia de forma; para explorar nuevos mercados, productos y servicios. Slaughter lo define como un proceso que intenta ampliar los límites de la percepción de cuatro maneras:

- Evaluando las implicaciones de las acciones actuales, las decisiones, etc. (Evaluación consecuente)
- Detectando y evitando problemas antes de que ocurran (alerta temprana y orientación)
- Al considerar las implicaciones actuales de posibles eventos futuros (estrategia proactiva formulación)
- Al imaginar aspectos de futuros deseados (preparar escenarios)

Ahora este tipo de análisis y herramientas, posee tres fases distintivas que son: 'entrada', 'previsión' y 'salida'. Cada fase crea un mayor valor que la anterior, a medida que las salidas se mueven hacia arriba en la cadena de valor de la información, desde la información a través del

conocimiento hasta la comprensión, y finalmente a la sabiduría. Sin embargo, este valor solo se realiza al final del proceso e incluso a menudo con un retraso de tiempo significativo. Cada fase es también más difícil y lenta, más abstracta y menos fácil de medir que la anterior. En un proceso de prospectiva exitoso, estas tres fases darán lugar a tomar decisiones y acciones que serán diferentes a las que se habrían llevado a cabo en ausencia del proceso. (Slaughter, 2006).

5.3.2 Matriz peyea

MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA PEYEA			
FUERZA FINANCIERA		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
FACTORES	CALIF	FACTORES	CALIF
Respaldo financiero	6	Prestación del Servicio constructivo	4
Capital de trabajo	4	Prestigio nacional frente al cumplimiento	3
Liquidez	3	Estabilidad Financiera	5
Finanzas saneadas	5	Procesos de integración Nacional	5
Capacidad de endeudamiento.	5	Desarrollo de Sistemas informáticos avanzados y TIC	2
PROMEDIO	4,6	PROMEDIO	3,8
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		VENTAJA COMPETITIVA	
FACTORES	CALIF	FACTORES	CALIF
Problemas de apalancamiento	-5	Presencia de nuevos competidores	-2
Situación política y económica del Entorno	-3	Inversión en infraestructura	-2
cambio de gobierno	-4	Cumplimiento con los límites legales establecidos	-1
Orden publico	-2	Crecimiento de cobertura	-3
Corrupción	-3	Prestación de los servicios	-3
PROMEDIO	-3,4	PROMEDIO	-2,2
Conclusión: Para el eje X: $X = VC + (FI)$ Para el eje y: $Y = FF + (EA)$ El promedio para la EA es: $-17 / 5 = -3,4$ El promedio para la FI es: $-21,0 / 5 = 4,2$ El promedio para la VC es: $-11,0 / 5 = -2,2$ El promedio para la FF es: $23,0 / 5 = 4,6$ El vector direccional coordina: Eje x: $-2,2 + 4,2 = 2$ Eje y: $4,6 + (-3,4) = 1,2$ Punto de grafica (2, 1.2) Posición agresiva			

Figura 26 Matriz PEYEA CARCON

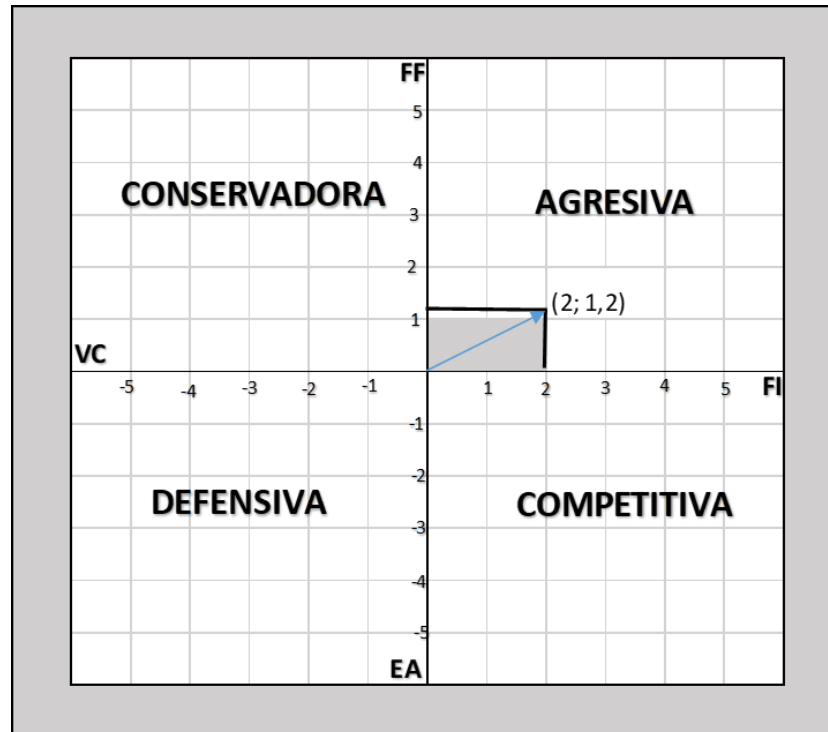


Figura 27. Posicion CARCON

Para elaborar la matriz PEYEA se toman como base las variables analizadas en las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y de evaluación de factores externos (MEFE), así como en los indicadores de evaluación del comportamiento financiero de la empresa, igualmente se tienen en cuenta factores relacionados a nivel nacional y los factores de ventaja competitiva para CARCON. De acuerdo con los resultado que se pueden apreciar en la gráfica de la matriz PEYEA la empresa tiene una posición estratégica agresiva sustentada en sus fortalezas internas tanto financiera como de ventajas competitivas y en menor grado en el sector externo fortaleza de la industria y estabilidad del ambiente, que aunque no son muy adversos deben ser tenidos en cuenta por la misma para el diseño de sus estrategias de corto y largo plazo, diseñando políticas dirigidas a estas fuerzas que permitan mejorar su impacto en los resultados y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

5.3.3 Matriz MPEC

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)												
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ORGANIZAR DEPARTAMENTO DE VENTAS	USO DE LAS TIC Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS		DISEÑO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA		FORTALECIMIENTO EN EL SGC. PROCESOS					
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA				
1	NO ATRACTIVA											
2	POCO ATRACTIVA											
3	RAZONALMENTE ATRACTIVA											
4	MUY ATRACTIVA											
		FACTORES CLAVES										
		FORTALEZAS										
INDICADORES	Personal técnico especializado.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2		2	0,1	
	Personal obrero y maquinaria especializados.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27		3	0,27	
	Disponibilidad de maquinaria y herramientas.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4		4	0,4	
	Puntaje de satisfacción de clientes por los proyectos ejecutados.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18		4	0,24	
	Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad.	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05		3	0,15	
	Sus proyectos de ingeniería e infraestructura son de gran calidad	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06		1	0,02	
	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04		3	0,03	
	La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos	0,01	3	0,03	2	0,02	3	0,03		3	0,03	
	DEBILIDADES											
	Falta control del sistema de Gestion de calidad.	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15		3	0,15	
Faltan manuales de procedimiento.	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08		3	0,06		
INDICADORES	Falta capital de trabajo para apalancar licitaciones rigurosas.	0,02	4	0,08	3	0,06	4	0,08		3	0,06	
	Falta conocimiento de las herramientas TIC para los negocios.	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36		3	0,27	
	Falta estudiar formas de alizanzas y apertura de nuevas licitaciones.	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06		2	0,04	
	Gestiones Administrativas Apoyo del estado	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36		4	0,36	
	sistemas de información deficientes	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06		3	0,06	
	Uso de las TIC conectividad y nuevas tecnologías	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4		4	0,4	
	Monitoreo en el desarrollo de indicadores.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12		3	0,09	

OPORTUNIDADES												
E X T E R N A S	Participar de proyectos de desarrollo local, regional y nacional.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Participar de proyectos de transformacion tecnologica.	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Impulsar nuevas forma de vinculacion laboral.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Cuenta con la posibilidad de obtener acceso a créditos	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
	Puede computerizar su sistema contable	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
	Cuenta con proveedores que le suministran materiales de importancia para la elaboracion de algunos proyectos	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
	Regulacion nacional cumplida - interventorias satisfactorias.	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	3	0,06	3	0,06
	Autoridades nacionales comprometidas con el desarrollo vial del pais.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Regulación de las entidades interventoras - oportunidades de alianzas	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
	AMENAZAS											
E X T E R N A S	Falta de estabilidad en los precios.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
	Falta de incentivos de producción.	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	Falta de políticas de inversión en el mediano y largo plazo.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Excesiva burocracia en licitaciones.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Falta de control a la intervención de agentes externos a los intereses locales - corrupción de los procesos.	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12
	Cambio de gobierno y administración departamental	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
			TOTAL	5,76	TOTAL	5,27	TOTAL	6,03	TOTAL	5,72	TOTAL	5,72

Figura 28. Matriz MPEC

Después de escoger las estrategias alternativas a implementar: Diseño el direccionamiento estrategico de la empresa CARCON Ingeniería SAS; en el análisis de las matrices MEFE, MEFI, MPC y PEYEA, se realizó la evaluación de estas estrategias de forma objetiva basados en los factores clave de la organización tanto internos como externos y de esta manera la estrategia con más alto puntaje de diseño estrategico, control y planeación, para el aumento de puntajes de indicadores, teniendo en cuenta que afecta directamente la situación actual en la que se encuentra la empresa, específicamente la calidad de la gestión de sus procesos, la cual se proyecta obtener la certificación en ISO.

6. Formulación estratégica Carcon Ingeniería SAS.

6.1 Actualización estratégica

En sus procesos administrativos y de proyectos la empresa se ha estado consolidando desde la formulacion de sus procesos la distribución interna y la interdependencia en la toma de decisiones, en los crecimientos de las áreas y en los fortalecimientos que se presentan a nivel interno. A nivel externo, la ha ganado clientes importantes que le ha permitido surgir en el mercado.

El portafolio de servicios está orientado a brindar los servicios de:

- Diseño y construcción de Sistemas de iluminación.
- Diseños, Interventorías, construcción de obras y montajes de proyectos

- Estabilización de taludes.
- Construcción de otras obras de ingeniería civil.
- Interventoría, Auditorías y Montajes de proyectos Obras civiles.
- Construcción de obras para Proyectos Comerciales Residenciales e Industriales.

6.1.1 Misión, Visión y Política de Calidad actualizadas

Misión actualizada

Diseñar e implementar proyectos de ingeniería sostenible que cumplan con los estándares de calidad y certificación, brindando a nuestros clientes un acompañamiento especializado y una garantía en nuestros servicios, velaremos por ofrecer un trabajo orientado a la eficiencia y la eficacia en el mejoramiento continuo de nuestro portafolio de servicios, así como la actualización constante de nuestro equipo de profesionales de la mano de la ciencia, investigación y tecnología.

Visión actualizada.

Nos fortaleceremos en la estructura C.D.C (Consultoría – Diseño - Construcción) como una empresa líder en el mercado en la especialización del servicio, así como brindar calidad en nuestros procesos y en atención al cliente. Para el año 2025 nuestro posicionamiento nacional nos permitirá el reconocimiento como una empresa sostenible y certificada por la calidad de los servicios. En nuestra extensión al resto del país nos permitirá ser una empresa estratégica para la realización de convenios o uniones temporales en la realización de todo tipo de proyectos de obras civiles.

Políticas de calidad actuales

CARCON Ingeniería SAS, está dispuesta a generar soluciones oportunas con el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, así como la transparencia en sus procesos de consultoría, diseño y construcción; a través de un equipo de trabajo especializado, un ambiente laboral óptimo para clientes internos y externos, brindando un control a nuestros proveedores de servicio y contratistas y el cumplimiento con la normatividad legal vigente.

La compañía presenta una jerarquía, que ha ido cambiando desde su creación y que cada vez tiende a ser más plano, y menos piramidal. Las modificaciones se han ido realizando de acuerdo a las actividades y evolución de la empresa, pese a ello y de acuerdo a información proveída por estos, a pesar de la existencia de dos gerentes, no existe una figura de autoridad, lo que dificulta los procesos de trabajo en equipo y liderazgo; ya que esto repercute en problemas de comunicación entre las áreas, y así mismo en la mayoría de oportunidades no se presenta una voluntad de diálogo entre ellas, por lo anterior se sugiere este nuevo modelo.

Recurso humano

Al ser una empresa constructora de obras civiles, CARCON Ingeniería SAS, cuenta con profesionales capacitados en esa área, de la cabeza de la Gerencia Operativa se encuentra un Ingeniero con estudios de posgrado, lo que permite que la empresa se encuentre actualizada en temas referente a la construcción y verificación de obras civiles. La Gerencia Administrativa y Financiera de igual forma, cuenta con profesionales en esas áreas específicas.

Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano es su gran mayoría es realizada por la Gerencia Administrativa, ya que, al ser una pequeña empresa, no se ha hecho necesario la contratación de personal de planta para realizar estas funciones; sin embargo, se ha contado con el apoyo de personal externo que brinda sus servicios a este campo.

Actualmente la empresa está conformada por los siguientes cargos:

- Gerente Operativo

Es la persona que se encarga del control, vigilancia, proyección y estrategias de posicionamiento del mercado. Realiza el control y la supervisión a los directores de área (Proyecto, Calidad y Administrativo - Financiero).

- Ingeniero de Proyecto:

Es la persona que dirige el área de proyecto, su función principalmente es consolidar los proyectos y servicios en obra, manejo de técnicos, realización de cotizaciones, direccionamiento y control de los proyectos, es quien mantiene el seguimiento a la coordinación de proyectos.

- Director Administrativo y Financiera

Es la persona que se encarga de organizar internamente los procesos de la empresa, administra el presupuesto, realiza el control de los gastos de la empresa, mantiene los procesos de gestión administrativa, recursos humanos, compras y contabilidad. Supervisa

al Asistente Administrativo quien apoya administrativamente los procesos de la dirección de proyectos.

- Coordinador de Calidad

Es la persona encargada de la documentacion, diseño y comunicación del sistema de gestion de calidad, asi como la persona que orienta la certificacion en la norma ISO, su funcion es asesorar externo a la organización en sus procesos, para orientar en la certificación en calidad, ISO 9001, OHSAS 18001 Y ISO 140001.

6.2 Mapa de procesos

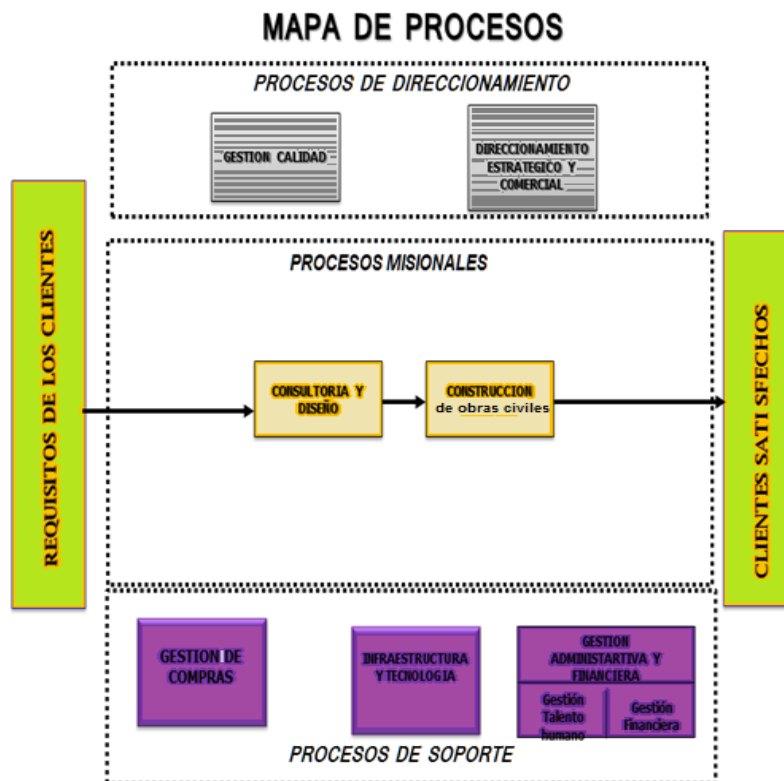


Figura 29. Mapa de procesos

Cabe destacar que en este proceso, el coordinador de Calidad esta en la etapa de documentacion, formulacion y soporte de procesos para brindar un sistema de gestión de la calidad acorde con los procesos misionales de la empresa, no obstante el desarrollo del mismo requiere compromiso por parte de toda la organización y se enfoca en brindar información oportuna tanto a clientes como funcionarios de la empresa.

6.3 Direccionamiento estrategico

La propuesta del modelo de dirección estratégica ha sido orientada por el teorico Fred R David, el cual fue citado por Gómez y Domínguez, (2015) y define que la dirección estratégica es *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”*. Según Fred R David, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información consolidando el posicionamiento en el mercado de cualquier empresa u organización.

De lo anterior CARCON Ingeniería SAS, resume sus estrategias de la siguiente manera:

ESTRATEGIAS FO	CTA	ESTRATEGIAS DO	CTA
Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)		Establecer plan de mercadeo que promocione los servicios desarrollados, y que tenga mayor impacto frente al ingreso de potenciales competidores (D2, O6, O7)	
	2,49		2,17
Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)		Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)	
	2,34		2,28
Establecer estrategias de diferenciación en los productos y servicios que permitan un bajo impacto ambiental (F2, F5, O8, O9)		Establecer un área de investigación y desarrollo que permita el desarrollo de nuevos productos y proyectos (D4, O2, O6)	
	1,93		2,13
Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobre costos en los procesos (F4, O3)		Establecer sistemas de información que permita el manejo eficiente de proveedores, clientes, contratos, presupuestos, empleados, proyectos ejecutados, productos, etc (D5, O2,O5)	
	3,16		2,06
Diseñar planes de contingencia que permita a la empresa responder en tiempo adecuado frente a aumento en la demanda en las temporadas de lluvia (F1, F3, F4, O7)			
	1,65		

ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobre costos en los procesos (F4, A1, A3)		Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)	
	3,19		3,13
Gestionar integración con proveedores para el desarrollo de proyectos (F4, A6, A8)		Establecer sistema de referenciación, control de procesos, documentacion de los mismos. (D5, A5)	
	2,19		2,05
Capacitar a los empleados para que cuenten con los conocimientos suficientes para ejecutar su labor y así poder ser competitivos (F1, A4,A7)			
	1,47		
Integración de los aspectos legales en los procesos de la empresa (F2, F5, A5)			
	1,49		

Figura 30. Estrategias resultantes

Después de determinar las estrategias a aplicar, en necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción, lo principal es realizar el cuadro de mando integral el cual permite generar actividades para implementar las estrategias, esto se deriva de los objetivos estrategicos resultantes de los analisis presentados con los analisis internos y externos, presentes en este capitulo los cuales se centran en:

6.3.1 Objetivos estratégicos. Integrar los estándares de calidad con los requerimientos de Prevención de Riesgo necesarios durante la ejecucion de obras civiles, asegurando un producto final que supere las expectativas de los clientes y dentro de los plazos reales.

Posicionar a CARCON Ingenierías SAS, en el competitivo mundo de la construcción como una empresa seria, fiel a sus compromisos con clientes, proveedores y trabajadores y con capacidad para ejecutar proyectos tanto en el ámbito publico como privado.

Crear una empresa constructora competitiva que con un alto nivel de control en su gestión permita obtener beneficios suficientes que aseguren la continuidad de nuestra empresa en el tiempo y la confianza de quienes participan de ella.

Actualizar permanentemente los conocimientos en el ámbito de la ingenieria civil, gestion estrategica, servicio al cliente y proteccion al medio ambiente, propiciando la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones en los proyectos a desarrollar.

7. Plan de accion y control

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de la administración estratégica que convierte la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas que se transforman en acciones reales, que suministran la organización necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 1996). David (2013) sostiene que el BSC es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias. En sus inicios el BSC era utilizado como un sistema de evaluación del desempeño de indicadores financieros, que posteriormente evolucionó y se utilizó para comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias (Kaplan & Norton, 1996).

El estudio actual se centra en el desarrollo de un BS para implementar, hacer un seguimiento y controlar la dirección estratégica de una Compañía de Construcción de Ingeniería, donde el diseño de la estrategia y su implementación son esenciales para la vida útil de los proyectos de larga duración, que a su vez son Utilizado como base para otros proyectos de la empresa.

7.1 Objetivos estrategicos con base en las perspectivas del BSC.

- Perspectiva financiera.

Las medidas financieras son un componente importante en el Cuadro de mando integral, puesto que dicen si la ejecucion de la estrategia lleva a resultados finales mejores.

Objetivo para CARCON Ingenierías SAS: Aumentar la rentabilidad financiera, a través de:

Posicionar a CARCON Ingenierías SAS, en el competitivo mundo de la construcción como una empresa seria, fiel a sus compromisos con clientes, proveedores y trabajadores y con capacidad para ejecutar proyectos tanto en el ámbito publico como privado.

- Perspectiva del cliente

Aumentar la satisfaccion de los clientes:

Integrar los estándares de calidad con los requerimientos de Prevención de Riesgo necesarios durante la ejecucion de obras civiles, asegurando un producto final que supere las expectativas de los clientes y dentro de los plazos reales..

- Perspectiva de los procesos internos

Mejorar las alianzas comerciales:

Crear una empresa constructora competitiva que con un alto nivel de control en su gestión permita obtener beneficios suficientes que aseguren la continuidad de nuestra empresa en el tiempo y la confianza de quienes participan de ella.

- Perspectiva de aprendizaje

Aumento de la productividad:

Actualizar permanentemente los conocimientos en el ámbito de la ingenieria civil, gestion estrategica, servicio al cliente y proteccion al medio ambiente, propiciando la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones en los proyectos a desarrollar.

Dentro de las estrategias escogidas se presentaron para CARCON I. SAS. las siguientes:

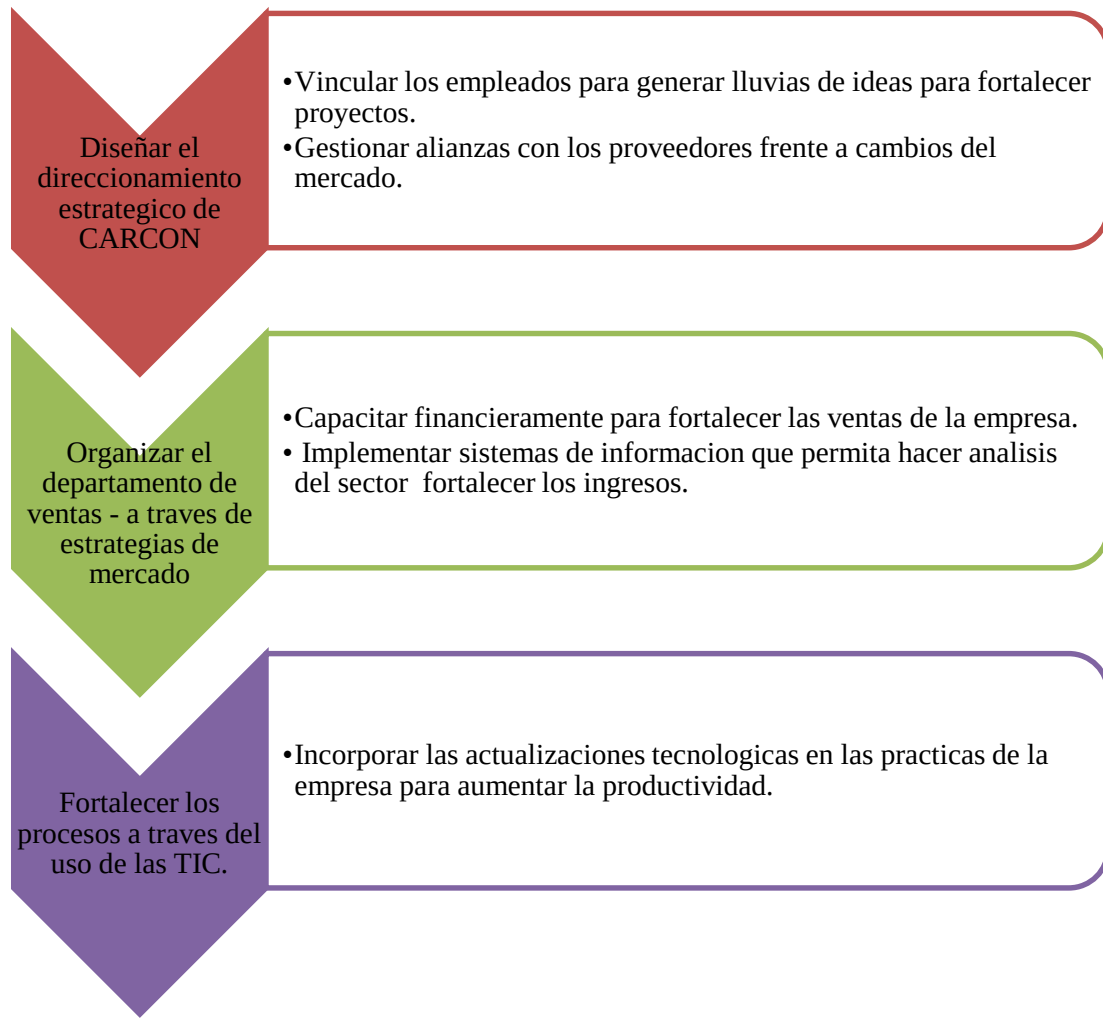


Figura 31. Aumento de la productividad

Dentro de los factores claves de éxito se presenta a continuación los cuales permiten determinar como se cumplirá el control de las estrategias.

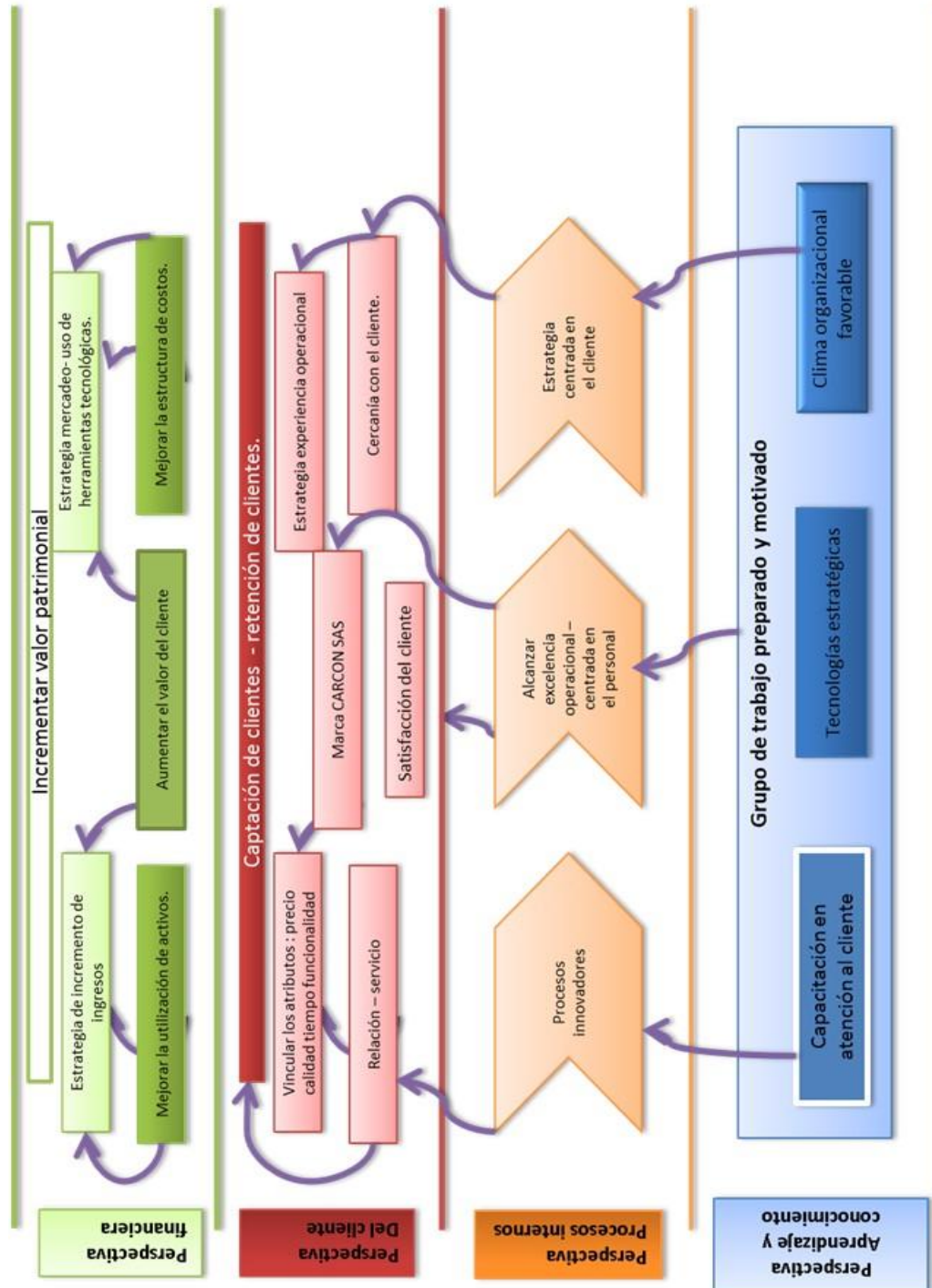


Figura 32. Direccionar estratégicamente a carcon ingenieria sas para mejorar su posicion en el mercado.

7.1.2 Plan de acción – Indicadores de gestión

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CARCON INGENIERIAS SAS.					
01/07/2019					
NO.	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROPOSITO OBJETIVOS	INDICADOR	DEFINICION DEL INDICADOR
1	Financiera	Mejorar la utilizacion de activos	Mejorar la productividad de los proyectos de construcción	Uso optimo de activos	Rotacion de activos ventas / activos totales
2	Financiera	Alcanzar los niveles de rentabilidad optimos	Mejorar y procurar un optimo control en el manejo de recursos económicos y financieros de la empresa.	Indicadores de rentabilidad	% de Rentabilidad del Capital Promedio, % Rentabilidad de los Activos Promedio, Ingresos Financieros / Activos Productivos (%), Ingresos Operacionales brutos / Activos promedio (%), Activos Productivos / Activos Totales (%).
3	Financiera	Desarrollar y construir valor de marca propia	Posicionarse en el mercado local	Imagen marca vs ventas	Costo de implementación de marca/Ventas (Inversion de marketing / ventas logradas)
4	Financiera	Ampliar y diversificar las fuentes de ingresos	Evitar depender de una sola fuente - may ores horizontes financieros	Analisis de nuevos ingresos.	Porcentaje de incremento de ingresos = Valor total de nuevos ingresos/ Total de ingresos *100

Figura 33. Plan de acción – Indicadores de gestión

Para la perspectiva financiera el objetivo es aumentar la rentabilidad a través del seguimiento en cada una de las actividades – basadas en las estrategias resultantes de los analisis interno y externos de la empresa CARCON INGENIENRIA SAS.

5	Del cliente	Generar confianza en los clientes logrando satisfaccion y fidelizacion	Estrategia experiencia operacional	Crear encuestas de satisfaccion con base en la propuesta de imagen corporativa	Medir la satisfaccion de clientes
8		Incrementar el numero de clientes	Incremento de ingresos	Referidos	Numero de comenios y alianzas para fortalecer la marca de CARCON.
9					
10					
		Promover proyectos de impacto social	Generar recordacion de marca	Responsabilidad social empresarial	Numero de clientes que aportan a proyectos de impacto social

Figura 34. Perspectiva financiera

Aumentar la satisfaccion de los clientes:

Integrar los estándares de calidad con los requerimientos de Prevención de Riesgo necesarios durante la ejecucion de obras civiles, asegurando un producto final que supere las expectativas de los clientes y dentro de los plazos reales..

11	Procesos internos	Reorientar los procesos administrativos para lograr mejor productividad	La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y resultados por alcanzar	Identificar los procesos claves dentro de la constructora	Numero de procesos diseñados, creados y documentados - Numero de procesos incumplidos/ total de procedimientos del proceso
12				Crear y diseñar manuales de procedimientos documentados	Numero de procesos y procedimientos documentados y verificados
13				Diseñar manual de funciones de cargos con respecto a los proyectos de ing civil	Numero de cargos caracterizados y soportados.
16				Estrategias centradas en el operario - cliente	% Pérdidas de concreto. %Pérdidas de acero. %Pérdidas de ladrillo. % errores en Diseño vs Total de especificaciones técnicas verificadas
17	Procesos internos	Estrategias centradas en la excelencia operacional	Minimizar perdidas de materiales para garantizar rentabilidad	Calidad en la construcción civil	Numero de reclamos por proyecto construido Porcentaje de clientes insatisfechos Numero de modificaciones del proyecto con relación al proyecto original Numero de errores o falta de detalles del proyecto Numero de días que dura la fase de diseño por m2 construido Numero de clientes satisfecho por proyecto o servicio entregado.
18	Procesos internos	Lograr un buen posicionamiento de la constructora -imagen corporativa	La comunicación integral - identidad corporativa	Cultura organizacional	Caracterización de procesos - sensibilización de los mismo con respecto a la Cultura y clima organizacional

Figura 35. Aumentar la satisfaccion de los clientes

Perspectiva procesos internos : Mejorar las alianzas comerciales:

Crear una empresa constructora competitiva que con un alto nivel de control en su gestión permita obtener beneficios suficientes que aseguren la continuidad de nuestra empresa en el tiempo y la confianza de quienes participan de ella.

19	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un clima organizacional orientado al cliente	Desarrollo de sentido de pertenencia proyección de una identidad óptima	Capacitaciones en clima organizacional	Numero de colaboradores capacitados, en cultura organizacional y sentido de pertenencia.
20	Aprendizaje y crecimiento	lograr que clientes y colaboradores conozcan y asimilen la planeacion estrategica de la constructora	Permite identificar el direccionamiento y que sea de comun conocimiento para lograr las metas propuestas.	Encuesta de recordacion de la planeacion estrategica de la constructora Diseño de actividades ludicas - construyendo aprendiendo la planeación estratégica de CARCON SAS	Nivel de conocimiento de la planeacion estrategica. Numero de actividades ludicas estratégicas.
21	Aprendizaje y crecimiento	Tener los sistemas de informacion adecuados para soportar y apoyar los procesos misionales	Ayuda a tomar las decisiones correctas	Adquisición y capacitación de sistemas de informacion : Paquetes contables, sistema de archivo electronico, licenciamiento de software y programas de diseño arquitectonico. Adquisición de equipos de computo para el desarrollo de tareas.	Numero de programas licenciados adquiridos. Numero de equipos de computo actualizados adquiridos. Numero de personal capacitado en el manejo de software.
22	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar y transferir capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles.	Lograr el direccionamiento de la mision y la vision de la constructora en todos sus miembros.	Capacitaciones en liderazgo y responsabilidad	Numero de clientes asistentes a capacitaciones Numero de proyectos misionales propuestos por los clientes capacitados en liderazgo.

Figura 36. Perspectiva procesos internos : Mejorar las alianzas comerciales

Aumento de la productividad: Actualizar permanentemente los conocimientos en el ámbito de la ingeniería civil, gestión estratégica, servicio al cliente y protección al medio ambiente, propiciando la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones en los proyectos a desarrollar.

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico de CARCON, los indicadores del cuadro de mando integral, se construyen de acuerdo a la importancia de aplicar este sistema de control de gestión en la empresa, ya que es posible observar que los indicadores que podrán medir el estado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos presentados en este trabajo de título, y podrá tomar las acciones correctivas para poder mejorar su situación en cada una de las perspectivas. Esto llevará a la organización a cumplir su visión, preparándola para nuevos desafíos.

8. Conclusiones

- Al realizar el diagnóstico estratégico se tuvo en cuenta el análisis interno, externos y la conclusión resultante de dichos instrumentos de revisión, por tanto, se planteó desde la formulación estratégica, una mejora del conocimiento sobre la importancia de utilizar el cuadro de mando integral en la empresa como una estrategia para mejorar el desempeño laboral, respaldado por el análisis de la visión y la misión como referencia para las actividades de la compañía durante los próximos años.

- Dentro de lo analizado en CARCON ingeniería SAS debilidades que tiene la empresa es que no cuenta con publicidad, no cuenta con un direccionamiento sólido, ni con indicadores de gestión que permitan realizar control y seguimiento a los procesos, así mismo, carecen de herramientas tecnológicas que le permitan agilizar e innovar en los procesos, se debe consultar con un analista de mercado y competencias así la empresa podría saber donde apuntar con la publicidad..

- En cuanto a los aportes realizados con la formulación estratégica, estuvo la actualización de la misión y la Visión para CARCON SAS, las cuales se han relacionado con la perspectiva de cada sección de la empresa, como finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En cuanto a la misión, la empresa se ha centrado en utilizar el Balanced Scorecard (BSC) en el diseño de la misión corporativa porque la misión se ajusta a la perspectiva BSC (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). La visión y la misión de la empresa ya coinciden con el BSC que ha cumplido con la perspectiva crítica de la empresa.

- Ahora este documento describe brevemente el cuadro de mando de la empresa CARCON INGENIERIAS SAS, para medir el rendimiento de los proyectos de construcción desde el punto de vista de la estrategia. Los indicadores de desempeño tradicionales (tiempo, costo, calidad) no son suficientes para una visión equilibrada del éxito o fracaso del proyecto. El rápido aumento de la competencia global ha acentuado el papel de la mejora continua del rendimiento como un requisito estratégico y competitivo en muchas organizaciones en todo el mundo, por lo tanto la empresa no puede quedar rezagada en la implementación de una organización estratégica para convertir la marca en una oportunidad de mejora y ampliar la cobertura en el mercado.

- La implementación de la estrategia a largo plazo adoptada por la empresa y sus dependencias requiere el mismo nivel de atención que se necesita durante la definición de la estrategia presentada a través de cuatro perspectivas estratégicas e iniciativas.
- Sobre la base del cumplimiento de los resultados de la estrategia actual, la gerencia de Carcon, decidirá sobre los cambios y ajustes de la estrategia inmediatamente después de que se hayan observado las influencias, en lugar de una vez al año, en función de los indicadores financieros históricos del año pasado.
- De igual forma para Carcon Ingenieria SAS, la estrategia comercial a largo plazo y su implementación son la condición previa y el resultado final de la armonización de los procesos comerciales de la misma. El éxito de una estrategia depende de la buena realización de las iniciativas estratégicas, que implica la realización de todas las actividades en lugar de solo algunas de ellas, La constructora se ve afectada negativamente en caso de que no se aplique la estratégica.

Referencias bibliográficas

- Acuña, A. Pa. (sf). La Gestion de los Stakeholders. Pag 4 – 12. Disponible en: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/658/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20An%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Beringer, C.; Jonas, D.; y Kock, A. (2013). Comportamiento de las partes interesadas internas en la gestión de la cartera de proyectos y su impacto en el éxito. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*.
- Bourne, y Walker, D. H. T. (2006). Usando una herramienta de visualización para estudiar la influencia de las partes interesadas, dos ejemplos australianos. *Revista de gestión de proyectos*.
- Britto, J. (2013). *Diversificación, competencias y coherencia productiva*. En D. Kupfer y L. Hasenclever, editores. *Economía Industrial: fundamentos teóricos y prácticas en Brasil* (2. ed.). Río de Janeiro: Elsevier.
- Cámara Colombiana de Infraestructura. (2015). *Sala de prensa. Revista Infraestructura y Desarrollo*. Disponible en: http://issuu.com/camaracci/docs/revista_68_web_para_p_gina
- Clavijo, S., Vera, A., & Vera, N. *La Inversión en Infraestructura en Colombia 2012-2020: Efectos Fiscales y Requerimientos Financieros*. Comisión de Infraestructura. 2012.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R., David, F. R., y David, M. E. (2016). *Beneficios, características, componentes y ejemplos de declaraciones de misión orientadas al cliente*. *Revista Internacional de Negocios, Mercadotecnia y Ciencias de la Decisión*, 9 (1).
- Dereck F. Abell. (2010). *Administración mediante estrategias duales*. Printing Hall. Pags 292.

Díaz. Davila (2013). *Plan estratégico para la empresa CONCISAN S.A.S.* Universidad UCESI.

Disponible en:

http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77014/1/diaz_plan_estrategico_empresa_2013.pdf

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. *Dirección estratégica*. Editorial Prentice Hall. Pág. 65.

Gómez, S., y Domínguez, H. (2015). *Proceso de Direccionamiento Estratégico en Consultores del Desarrollo S.A* (tesis de maestría). Fundación Universidad del Norte, Colombia.

JEL: infraestructura (H54); Gobierno y regulación (M38) Estudio realizado por Anif para la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI). El equipo de Anif estuvo liderado por Sergio Clavijo y participaron Alejandro Vera, Álvaro Parga, Sandra Zamora y María Camila Ortiz. Agradecemos los comentarios de Ana Carolina Ramirez, Juan Sebastián Ramirez y Camilo Contreras, funcionarios de la CCI, y de los participantes en las mesas de trabajo organizadas por la CCI en las principales ciudades del país.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992 *Concepto de Balanced ScoreCard*. Disponible en: enero de 2015. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Kaplan, R. S. y Norton, D. (Julio 2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica Harvard Business Review*

Koch, R. (2006) Los tiempos financieros. Guía de estrategia. FT Prentice Hall, 3ª edición.

Manzuera M (2014). *Gerencia de planeacion para la infraestructura vial nacional*. Disponible en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12559/TRABAJO%20DE%20GRADO,%20GERENCIA%20DE%20PLANEACION.pdf;jsessionid=09472AD006FC3B791F748302B8CC3933?sequence=1>

- Ministerio de Transporte. (2015). Informe. Consultado el octubre de 2015. Disponible en:
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=11299>
- Mora. (2015). *La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas*. Consultado el enero de 2015. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>
- Nogueira, D. (2002), *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Cuba.
- Phillips, R. (2003). *Teoría de los grupos de interés y ética organizacional*. San Francisco California: Berrett-Koehler Publishers
- Porter, M. (1982). *¿Qué es la estrategia?* Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED.
- Porter, M. (2005). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, capítulo 3, *Marco de referencia para el análisis de la competencia*. Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85
- Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina,
- Rodriguez, J.; y Sastoque, S. (2015). *Plan Estratégico de Seguridad Vial (2016-2020)*, Análisis prospectivo. Estudio de caso Nueva Cooperativa de Buses Azules Ltda. Disponible en:
http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28155/11101338_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rowley, T. J. (1997). *Avanzando más allá de los lazos diádicos: una teoría en red de las influencias de los interesados*. Academia de Revisión de Gestión, 22.
- Serna Gómez. H. (1994). *Planeación estratégica*. Bogotá. Legis Editores. Pág., 17-18.

- Singh, D. A.; Gaur, A., y Schmid, F. (2010). Diversificación corporativa, experiencia y desempeño TMT. *Revista Internacional de Gestión*.
- Slaughter, R.; y Marcus B, (2006). *Futures thinking for social foresight*, Taiwan, Tamkang University Press, England.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México. Continental. 1983. Página 21.
- Stonich, P. (1982). *Implementando la estrategia: haciendo que la estrategia suceda*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Stout, L. A. (2012). *El mito del valor para los accionistas: cómo poner en primer lugar a los accionistas perjudica a los inversores, a las corporaciones y al público*. San Francisco, California; Berrett-Koehler Editores.
- Tejera Partido, R. (2010). *La Bienal de La Habana: propuesta de una estrategia comercial*. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.
- Universidad de la Salle. *Plan Estratégico de Seguridad Vial*. Disponible en: <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/ef660204-99a7-473c-bf49-af1214a6f5b7/PESV+LA+SALLE++5+JUNIO+DE+2015.pdf?MOD=AJPERES>
- Walker, O.; Boyd, H.; Mullins, J. & Larreche, J.C. (sf). *Marketing estratégico*. 4 ed. México: McGraw-Hill. 432 p
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., y Xue, X. (2011). Gestión de partes interesadas en la construcción: un estudio empírico para abordar las brechas de investigación en estudios anteriores. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 29

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario diligenciado

Cuestionario de Diagnóstico Empresarial

De planeación estratégica

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	CARCON INGENIERIA SAS		
Sector de Actividad	CONSTRUCCIÓN	CIU	4290
Nº de Empleados	☒ Menos de 10 ☐ Entre 10 y 20 ☐ Entre 20 y 50 ☐ 50-100 ☐ Más de 100		
Facturación	☐ 0.5-1 millones de \$ ☐ 1-5 ☐ 5-10 ☐ 10-20 ☒ Más de 20 millones de \$		
Dirección postal	CALLE 31 A Nº 26-15 OFC. 601		
Teléfono	3182854009		
E-mail*	carconingsas@yahoo.es		
Nombre*	FABIAN ANDRES MEDINA RODRIGUEZ		
Cargo*	REPRESENTANTE LEGAL		
Fecha**	MARZO 08 DE 2019		
Hora de inicio**	8 AM	Hora fin**	3 PM
Código**			

* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

** Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

Bloque de características generales

6. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: 6 (Años)

7. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional. 90%

2. Local 10%

100 %

8. N° total de empleados fijos en toda la empresa: 10

9. N° de empleados eventuales (equivalente por año*): 40

*Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

10. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Personal en la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

11. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus fuerzas de ventas:

• Red propia de vendedores.	0
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	0
• Representantes exclusivos a comisión.	0
• Representantes libres multicartera.	0
• Distribuidores.	0

Bloque para el criterio liderazgo

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Liderazgo

Enfoque del liderazgo

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de sus procesos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, empleados y entre ellos mismos, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Despliegue del liderazgo

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, se recurre a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Existe una página Web Corporativa, la cual contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de la Misión y de sus valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Control del liderazgo

1.6 Los directivos se involucran activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio estrategia y planificación

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 2: Estrategia y planificación

Enfoque de la estrategia

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de los objetivos y estrategia, analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde se quiere, <u>están documentadas formalmente</u> en los Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.3 Recuerren <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.4 Se llevan a cabo estudios de mercado con el personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y con servicios sustitutivos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, el conocimiento de la competencia proviene de la recopilación sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.7 En el proceso de planificación, se hace un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.8 Para la definición de los objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.9Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):	
• No nos marcamos objetivos de ventas.	
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.	

(número de proyectos ejecutados)	
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.	
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.	X
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en el Plan Estratégico.	

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos los servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.11 Se tienen claras cuáles son las ventajas competitivas y cual posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en los clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos los productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad	1	2	3	4	5

de innovación).					
• Diseño mas innovador que los competidores	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de los productos/servicios	1	2	3	4	5
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de los clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de los clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional

las siguientes acciones:

1= Poco relevante...5= Muy importante

• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos	1	2	3	4	5
• Ferias	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Despliegue de la estrategia

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Control de la planificación

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Existe revisión mensual de la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes: .	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio calidad de la dirección comercial

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1	2	3	4	5
En total	En	Indiferente	De	Totalmente de
desacuerdo	desacuerdo		acuerdo	acuerdo

Dimensión 3: Calidad de la dirección comercial

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Profesionales con postgrados	3
• Profesionales diplomados	1
• Formación profesional o bachiller.	4
• Estudios primarios.	2
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?.	1

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio gestión del personal del modelo

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 4: Gestión Del Personal

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades, entes públicos. Etc	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 El departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.3 La empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.5 La liquidación de las comisiones representantes se realizan (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)	
• Mensualmente	
• Trimestralmente	
• Al final del ejercicio	X
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:	
• Cifra de ventas	
• Aportación a margen	X

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para:					
(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.7 Se dispone en la página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.					
	1	2	3	4	5
4.8 Se recopila en una base de datos propia los datos personales, Currículo.Vitae. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.					
	1	2	3	4	5

4.9 Se hace uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a los empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio gestión de recursos del modelo

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 5: Gestión de recursos

Enfoque

5.1 Se destinan recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:

• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

Despliegue

5.2 Siempre que es posible, establecen acuerdos con otras empresas del sector para:					
• Agrupar en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agrupar en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FUERZA DE VENTAS, comercio electrónico...).	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor se verifica si está certificado ISO9000, o se procede a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5

5.4 Se dispone de un sistema de evaluación continua de los proveedores, en función de los requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente se recurre a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a:

(1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)

• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5
• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para:

(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)

• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).	1	2	3	4	5

Bloque para el criterio de gestión de la información del modelo

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 6: Gestión de la información

Despliegue:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

• Producción (diseño del producto CAD/CAE/CAM, plan./prog. de la producción, ctrl. de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad).	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).	1	2	3	4	5
• Gestión Comercial (facturación, gestión de FUERZA DE VENTAS), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).	1	2	3	4	5
• Contabilidad, gestión de tesorería.	1	2	3	4	5
• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).	1	2	3	4	5

Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área comercial por sus directivos (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de ventas y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FUERZA DE VENTAS (vendedores y/o representantes desde sus terminales) en relación a:

(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

Facilidad de uso: presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.	1	2	3	4	5
Oportunidad: pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
Fiabilidad/Contrastabilidad: proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.	1	2	3	4	5
Selectividad: dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le	1	2	3	4	5

interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.					
Flexibilidad: permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.	1	2	3	4	5
Productividad/Automatización: facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.	1	2	3	4	5
Tiempo de respuesta: proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.	1	2	3	4	5
Adaptabilidad: cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.	1	2	3	4	5
Integración/Conectividad: permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.	1	2	3	4	5
Accesibilidad/Cobertura: todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...).	1	2	3	4	5

Seguridad: permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados “en bruto” en papel; 3= Se realizan cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Se realizan cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS

Proyectos	1	2	3	4	5
Aportación al margen por proyectos y servicios	1	2	3	4	5
Clasificaciones ABC de productos	1	2	3	4	5
Stock en almacenes	1	2	3	4	5
Incidencias de calidad detectadas por el cliente	1	2	3	4	5

VENTAS

Ventas por licitaciones.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

• Rentabilidad de las ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes	1	2	3	4	5
• Comparativos de ventas con objetivos	1	2	3	4	5
• Comparativos de ventas con año anterior	1	2	3	4	5
• Seguimiento de cartera de clientes	1	2	3	4	5
CLIENTES					
• Clasificaciones ABC de clientes	1	2	3	4	5
• Clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos	1	2	3	4	5
• Cartera de clientes potenciales	1	2	3	4	5
• Incidencias en los servicios	1	2	3	4	5

6.4 Indique el número de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).

• En la dirección comercial.	0
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	0
• Vendedores y/o representantes.	1
• Personal de administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1
6.5 Indique el número de empleados que integran el Depto. de Informática. (O principalmente dedicados a tareas de mantenimiento de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios)	0

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

6.6 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles) en uso por sus empleados, en el área comercial (incluya directivos, mandos intermedios, personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa).	6	
6.7 Porcentaje de vendedores y/o representantes que disponen de PC en la empresa, portátil, palm o terminal capturador de datos (para toma de pedidos).	NA	%

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de: (1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos.	1	2	3	4	5
• Gestión del parque microinformático.	1	2	3	4	5
• Consultoría informática.	1	2	3	4	5
• Formación en TI.	1	2	3	4	5
• Desarrollo de software.	1	2	3	4	5

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus fuerza de ventas?.					
(1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)	1	2	3	4	5

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: _____ Pesos

6.11 ¿Explota la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus vendedores y/o representantes indicadores sobre el comportamiento de las ventas en sus respectivas zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas?.					
1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informático; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web	1	2	3	4	5

6.12 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, fechas de entrega de pedidos, stock en almacenes, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir pedidos en el sistema o enviar reports por alguno de estos medios?.	1	2	3	4	5
(1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)					

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre los clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y/o responsables de área, vendedores y/o representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5
6.15 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también vendedores y/o representantes, han participado en el diseño y modificaciones	1	2	3	4	5

(datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.					
6.16 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
• Clasificar a los clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).	1	2	3	4	5
• Detectar clientes potenciales de los nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
• Analizar la rentabilidad de los clientes.	1	2	3	4	5
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.	1	2	3	4	5
• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Detectar nuevos segmentos en el mercado.	1	2	3	4	5
• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.	1	2	3	4	5
6.17 ¿Qué potencial de dicha base de datos considera que está actualmente explotando la empresa?.					
(1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre 40 y 60%; 4= entre 60 y 80%; 5= entre 80 y 100%)	1	2	3	4	5

6.18 ¿Cuántas de las consultas más habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web (estado/ubicación del pedido, fechas de entrega, características de productos y/o servicios, tarifas, formularios de reclamaciones, comunicación de incidencias...)?.					
(1= Ninguna o no tenemos Web; 2= Sólo las relativas al catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría, aunque siguen llamándonos para verificarlo; 4= La mayoría y ha supuesto un importante ahorro de tiempo para los empleados; 5= Todas)	1	2	3	4	5

6.19 ¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web o introducir pedidos directamente en su sistema informático vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos)?.					
(1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de los clientes)	1	2	3	4	5

Control:

6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdroms, zips, cintas...)? (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)	1	2	3	4	5
6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo?. (1= No; 2= No, pero Se realizan copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)	1	2	3	4	5

6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones?. (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.	1	2	3	4	5
6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.	1	2	3	4	5
6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.	1	2	3	4	5
6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.	1	2	3	4	5
6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa?. (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

6.31 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI?

(1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)

• Reducción de costes en el área comercial.	1	2	3	4	5
• Reducción de costes en otras áreas.	1	2	3	4	5
• Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre los clientes.	1	2	3	4	5
• Fidelización y captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.	1	2	3	4	5

• Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución.	1	2	3	4	5
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran el posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.	1	2	3	4	5
• Mejora de la productividad de nuestras FUERZA DE VENTAS.	1	2	3	4	5
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Reducción de la "obra en curso" (expedientes en proceso, producción en curso en una sección, pedidos en proceso, etc.).	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con los proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.32 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FUERZA DE VENTAS...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas –workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio de sistema de calidad y procesos del modelo

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 7: Sistema de calidad y procesos

Enfoque hacia la calidad total

7.1 Se ha identificado el mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5
7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
7.4 La innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes.	1	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en el sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a los clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de los clientes.	1	2	3	4	5

7.7 Los clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducir en nuevos mercados.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Despliegue del sistema de gestión de la calidad

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.	
• No estamos certificados ISO9000	X
• Sea iniciado proceso de implantación de la norma	
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000	
• Estamos certificados ISO9000:2000	
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM	

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o	1	2	3	4	5

procedimientos.					
• Distribuimos secciones los conciernen periódicamente indicadores de entre los resultados de los departamentos procesos que y les	1	2	3	4	5
• Se realizan auditorías internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorías internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al Director de Calidad, diseño del Plan de Calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Bloque para el criterio resultado de satisfacción del cliente del modelo

Dimensión 8: Satisfacción del cliente

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de los productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de los vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 El sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios:

(1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la	1	2	3	4	5

solución final al cliente.					
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad:

(1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tratamiento de las mismas.	1	2	3	4	5

Bloque para el criterio resultado satisfacción de la dirección comercial

Dimensión 9: Satisfacción de la dirección comercial

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con: ?					
(1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5
• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa.	1	2	3	4	5

Bloque para el criterio resultado satisfacción del personal del modelo

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total	En	Indiferente	De	Totalmente de
desacuerdo	desacuerdo		acuerdo	acuerdo

Dimensión 10: Satisfacción del personal

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los vendedores y/o representantes del área comercial en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido.	10	
Antigüedad media de la plantilla.	1	Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes.	1	Años

10.2 Se realizan periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una	1	2	3	4	5

evolución positiva en los últimos ejercicios.					
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
10.5 El número de vendedores y/o representantes que consiguen los premios por consecución de objetivos es cada año mayor.	1	2	3	4	5

10.6 Rellene la siguiente tabla sobre sus FUERZA DE VENTAS:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Número total de vendedores y/o representantes	NA		
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja	NA		

Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales del modelo

Dimensión 11: Resultados comerciales y empresariales

11.1 Resultados económicos de su organización correspondientes a los últimos ejercicios,
en miles de Pesos:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Activo			
Recursos propios			
Ventas o Facturación			
Margen (Ventas – Costes Variables)			
B.A.I (B° antes de impuestos)			
Cash-flow (B°+ Amortizaciones)			

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
N° de clientes activos			

11.3¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios lanzados.	1	2	3	4	5