

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE  
MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD VIAL – COOMSEVIAL CTA - DEL  
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA.**

**MARIA MÓNICA CASTILLO FERNÁNDEZ  
LINA ROSENDA BONILLA RUEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 26  
BUCARAMANGA,  
2012**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE  
MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD VIAL – COOMSEVIAL CTA - DEL  
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA.**

**MARÍA MÓNICA CASTILLO FERNÁNDEZ  
LINA ROSENDA BONILLA RUEDA**

**Monografía como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
MB. HERNÁN PABÓN BARAJAS  
Magister en Gestión Tecnológica  
Especialista en Finanzas  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 26  
BUCARAMANGA,  
2012**

## CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	
<b>1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>2. ALCANCE Y LIMITACIONES.....</b>	<b>19</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 GENERAL.....	21
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	21
<b>5. MARCOS REFERENCIALES .....</b>	<b>22</b>
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
5.1.1 Reseña Histórica. ....	22
5.1.2 Estilo de dirección. ....	22
5.1.3 Política de calidad. ....	23
5.1.4 Política de salud ocupacional. ....	23
5.1.5 Política ambiental. ....	24
5.1.6 Estructura organizacional .....	25
5.2 MARCO TEORICO .....	25
5.2.1 Planeación estratégica. ....	25
5.2.1.1Características de la planeación estratégica. ....	28
5.2.1.2Principios de la planeación. ....	28
5.2.1.3Filosofía de la planeación estratégica. ....	29
5.2.1.4Enfoques para la planeación. ....	30
5.2.1.5Proceso de la planeación.....	30
5.2.1.6Por qué es importante la planeación. ....	32
5.2.2 Diagnóstico externo e interno. ....	33
5.2.2.1Auditoría externa - macro entorno. ....	34
5.2.2.2Auditoría interna. ....	39
5.2.2.3Cadena de valor. ....	39
5.2.2.4Matriz DOFA .....	41

5.2.3 El cuadro de mando integral.....	43
5.2.4 Estructura organizacional .....	44
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	46
5.3.1 Definiciones.....	46
5.4 MARCO LEGAL.....	49
<b>6. METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
6.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA .....	50
6.2 ESTRATEGIA METODOLOGICA .....	50
6.3 UNIVERSO Y MUESTRA .....	51
6.4 METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	51
<b>7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>52</b>
7.1 MERCADO OBJETIVO.....	52
7.2 PRINCIPALES CLIENTES.....	52
7.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	52
7.4 PRINCIPALES COMPETIDORES .....	56
7.5 PRINCIPALES PROVEEDORES.....	56
<b>8. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO E INTERNO .....</b>	<b>58</b>
8.1 UTILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS – CANVAS.....	58
8.2 AUDITORIA EXTERNA.....	63
8.2.1 Análisis del macro entorno .....	63
8.2.2 Análisis de la industria .....	65
8.2.3 Análisis del entorno competitivo.....	70
8.2.4 Análisis de los factores claves de éxito.....	71
8.2.5 Análisis de los principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo .	72
8.2.6 Matriz de evaluación de factores externos EFE .....	74
8.3 AUDITORIA INTERNA.....	75
8.3.1 Análisis de los factores internos.....	75
8.3.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	77
8.3.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	78
8.4 CADENA DE VALOR.....	79
8.5 ANALISIS MATRIZ DOFA.....	81

<b>9. FORMULACION DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....</b>	<b>95</b>
9.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES .....	95
9.2 DECLARACION DE LA MISION .....	96
9.2.1 Misión propuesta a COOMSEVIAL CTA.....	96
9.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	97
9.3.1 Visión propuesta a COOMSEVIAL CTA.....	97
9.4 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	98
9.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	98
9.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	99
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>11. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>12. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>
ANEXOS.....	107

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de Compras a Proveedores de Coomsevia Cta.....	57
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo para Coomsevia Cta.....	72
Tabla 3. Justificaciones de la MPC.....	73
Tabla 4. Matriz de factores externos EFE para Coomsevia Cta.....	74
Tabla 5. Matriz de factores internos EFI para Coomsevia Cta.....	77
Tabla 6. Matriz PEEA para Coomsevia Cta.....	78
Tabla 7. Matriz DOFA para Coomsevia Cta.....	89
Tabla 8. Estrategias formuladas para Coomsevia Cta.....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Coomsevia Cta.....	25
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	35
Figura 3. Modelo de Diamante Competitivo .....	37
Figura 4. Ejemplo de la estructura de la cadena de valor.....	39
Figura 5. Representación Esquemática de la matriz DOFA.....	41
Figura 6. Perspectivas Utilizadas por el CMI.....	44
Figura 7. Requisitos fundamentales en el diseño organizacional.....	44
Figura 8. Dimensiones de Coomsevia Cta.....	60
Figura 9. Las cinco fuerzas de porter para Coomsevia Cta.....	69
Figura 10. Diamante competitivo sector vial.....	70
Figura 11. Posición estratégica de Coomsevia Cta.....	79
Figura 12. Cadena de valor de Coomsevia Cta.....	81
Figura13.Balanced Scorecard – Coomsevia Cta.....	98

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Indicador de Inversión en obras civiles – IIOC. 2002-2011.....	83
Gráfico 2. IIOC. Carreteras, calles, caminos, puentes. Variaciones anuales 2002-2011.....	84

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de Plan de Acción.....	107
---	-----

## RESUMEN

### TÍTULO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD VIAL – COOMSEVIAL CTA - DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA.\*

### AUTOR

MARÍA MÓNICA CASTILLO FERNÁNDEZ\*\*  
LINA ROSENDA BONILLA RUEDA

### PALABRAS CLAVES

Plan Estratégico, Matriz, Objetivos, Estrategias, Misión, Visión, Análisis Interno, Análisis Externo.

### DESCRIPCIÓN

La presente monografía desarrolla el proceso de formulación de un plan estratégico para la empresa Coomsevial Cta, el cual es considerado una herramienta fundamental para su crecimiento y desarrollo competitivo en el sector de la construcción.

Teniendo en cuenta que todo proceso administrativo debe contar con tres pasos (planeación, organización, dirección y control), la planeación juega un papel muy importante en la organización ya que contribuye al desarrollo organizacional, disminuye el riesgo e incertidumbre, optimiza la utilización de tiempo y recursos y advierte la llegada de nuevos competidores al mercado.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa, que permite formular objetivos medibles y alcanzables al tiempo que ayuda a diseñar estrategias para la consecución de los mismos e integra las diferentes áreas y recursos de la organización para llevar a cabo el logro de la misión y metas estratégicas.

Esta monografía de grado tiene como fin proporcionar instrumentos que permitan a la organización trabajar hacia un horizonte claramente definido, estar preparada para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas del entorno, así como lograr una diferenciación en el mercado que aumente su nivel de competitividad y posicionamiento.

El plan estratégico formulado, servirá de apoyo a la Gerencia de Coomsevial Cta, ya que se pone a su disposición unos hallazgos obtenidos por medio de las siguientes herramientas llevadas a cabo: diagnóstico interno y externo de la organización, matriz DOFA, EFE, EFI, PEEA, Cadena de valor, Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Diamante competitivo, Modelo de negocio-Canvas, Reformulación de la misión y la visión, diseño del plan estratégico, Objetivos estratégicos y Formulación de Estrategias mediante el Balanced Scorecard.

Por último la presente monografía suministra fundamentos esenciales y estrategias útiles como punto de partida para decisiones presentes y futuras aplicables para una excelente administración.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director MB. Hernán Pabón Barajas

## SUMMARY

### TITLE

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN IN COOPERATIVE SERVICE AND ROAD SAFETY - COOMSEVIAL CTA - THE MUNICIPALITY OF FLORIDABLANCA.\*

### AUTHOR

MARÍA MÓNICA CASTILLO FERNÁNDEZ \*\*  
LINA ROSENDA BONILLA RUEDA

### KEYWORDS

Strategic Plan, Matrix, Objectives, Strategies, Mission, Vision, Internal Analysis, External Analysis.

### DESCRIPTION

This paper develops the process of formulating a strategic plan for the company Coomsevial Cta, which is considered as an essential tool for growth and competitive development in the construction sector.

Taking into account that all administrative process should have three steps (planning, organizing, directing and controlling), the planning plays an important role in the organization because it contributes to the organizational development, reduces risk and uncertainty, optimizes the use of time and resources and warns the arrival of new competitors into the market.

The Strategic planning is a management tool, which allows the formulation of measurable and achievable objectives while help to design strategies for achieving them and integrates the different areas and organizational resources to carry out the accomplishment of the mission and strategic goals.

This monograph of degree aims to provide tools that enable to the organization to work towards a clearly defined horizon, be prepared to seize opportunities and facing the environment threats as well as achieve a clear differentiation in the market with the purpose to increase their competitiveness and positioning.

The strategic plan developed will support the Acct Coomsevial Management because it offers some findings obtained through the following tools implemented: internal and external diagnosis of the organization, DOFA Matrix, EFE, EFI, PEEA, value Chain, five Forces Model Porter's, competitive Diamond, business Model-Canvas, reformulation of the mission and vision, strategic plan design, strategic Objectives and strategy formulation using the Balanced Scorecard.

Finally, this paper provides essential fundamentals and strategies useful as a starting point for present and future decisions applicable for excellent management.

---

\* Degree Work

\*\* Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Employers. Director: MB. Hernán Pabón Barajas

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica fue introducida en el área organizacional a principios de la década de los 50 con gran acogida, llevando a cabo nuevas técnicas y herramientas que proporcionan un horizonte al gerente para tomar decisiones. Este concepto es relativamente nuevo en el sector de la infraestructura vial, sin ser del todo extraño, ya que ha existido siempre quien diseñe objetivos, metas, estrategias y acciones necesarias para lograr la prestación o elaboración de un determinado producto o servicio.

En la actualidad, las organizaciones forman sistemas complejos para el alcance de sus objetivos diferenciados, utilizando recursos físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos manejados por las diferentes áreas de especialidad de la empresa.

Mantener un control organizacional ayuda a obtener la eficacia y eficiencia necesaria para poder afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía. El proceso de planeación ayuda no sólo a identificar las estrategias eficaces sino a implementar tácticas que requieran el desarrollo de nuevas funcionalidades, estructura de la organización y sistemas de control.

Hoy en día, se hace necesaria la planeación estratégica en las organizaciones para realizar un exhaustivo análisis interno y externo de diferentes factores (sociales, políticos, económicos y culturales) y acontecimientos que afectan la organización, diseñando posteriormente estrategias alcanzables para contrarrestar dichos acontecimientos y aprovechando las oportunidades que el entorno pueda generar.

En la presente monografía se plantea un modelo de planeación estratégica aplicado a la industria de la construcción e infraestructura vial, definiendo objetivos, reformulando la misión y visión empresarial de manera clara, realizando un diagnóstico interno y externo de la organización, diseñando y analizando diversas matrices que permiten enfrentar oportunidades y amenazas, aprovechar mejor sus fortalezas, tener un direccionamiento claro, comprender las necesidades de la organización y eliminar la incertidumbre para obtener resultados idóneos y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, así como posicionarse como empresa líder en el mercado basando su producción en la calidad, optimización de los recursos y satisfacción del cliente.

A su vez el plan estratégico permitirá a la organización conocer las necesidades del cliente, distinguir la compañía de sus rivales, maximizar las utilidades, tener un enfoque no sólo de clientes existentes sino emergentes y ampliar su portafolio de productos y servicios para lograr una mayor participación en el mercado a nivel nacional.

Los objetivos estratégicos propuestos en la monografía, se centran en la capacidad de integrar los conocimientos con las distintas actividades de la organización, para ayudar de esta forma a contrarrestar los cambios que se van presentando, así como a que el recurso humano vaya aceptando los mismos para que la empresa tenga éxito; por ello algunas organizaciones comprometen recursos significativos para obtener las mejores prácticas, formándose y desarrollando nuevos procesos culturales dentro y fuera de la organización.

Para lograr el éxito en la implementación del plan estratégico formulado, es importante el compromiso del gerente, quien será el principal actor para poner en práctica y crear una cultura de cambio donde se desarrollen todas las habilidades necesarias para la aplicación de las diversas estrategias que lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos.

## 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En búsqueda de un desarrollo integral para la organización que permita tener una ventaja competitiva, un crecimiento significativo y una mayor participación en el mercado nacional, Coomsevia Cta., toma la decisión de adquirir un diseño de plan estratégico que le ayude a generar innovación y cambios para lograr mayores rendimientos con el direccionamiento del gerente.

La industria de la construcción, está basada en el conocimiento y la experiencia, que sumado a su gran dinamismo, constituye uno de los sectores más significativos y de mayor relevancia por su cercana vinculación con la creación de infraestructuras básicas como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, entre otras.

Coomsevia Cta. creada como empresa familiar hace 18 años en el sector de la construcción vial, ha desarrollado sus funciones sin el establecimiento de un plan estratégico que le permita diseñar estrategias organizacionales para el cumplimiento de los objetivos y la capaciten para mantenerse en el mercado con altos niveles de competitividad.

La ausencia de una planeación estratégica que busque nuevos horizontes para la organización, conlleva a una gestión ineficiente no solo de los recursos económicos, sino también del capital humano que se ve afectado por la poca claridad en los objetivos y funciones específicas que hacen parte de los diferentes procesos.

Sumado a lo anterior y advirtiendo la llegada de competidores emergentes, se refleja una clara necesidad por parte de la organización de lograr un entorno competitivo y exitoso, para lo cual Coomsevia Cta. requiere de la formulación de un plan estratégico que lo lleve a prepararse para el futuro, a enfocar la misión de manera efectiva y a analizar las debilidades y fortalezas, identificando con mayor facilidad oportunidades y amenazas del entorno que permitan alcanzar un direccionamiento y liderazgo eficaz en la organización.

El proceso de planeación estratégica requiere de unos valores y principios bien estructurados que permitan motivar positivamente para lograr un compromiso de todo el recurso humano, dando como resultado un proceso de implementación exitoso para la organización, un mayor control financiero y estratégico, una mejora en las relaciones externas, así como afianzar las alianzas estratégicas que le generen mayor valor y ventaja competitiva.

## 2. ALCANCE Y LIMITACIONES

Este trabajo de monografía tiene como fin la formulación de un plan estratégico en la Cooperativa de mantenimiento y seguridad vial Coomsevia Cta., que será entregado a la gerencia de la organización para la posterior implementación por parte de la misma.

Dicho proceso de implementación requiere de mayor tiempo, compromiso, gestión y exigencia por lo cual no es posible llevarlo a cabo durante el periodo establecido para esta monografía. Sin embargo, la formulación y diseño de las estrategias requieren de un proceso continuo de seguimiento y supervisión que garantizarán el éxito de los objetivos trazados. En este caso, la empresa será la responsable de ejecutar y maximizar el plan estratégico planteado, así como de evaluar y realizar las correcciones necesarias a las que hubiere lugar.

Cabe resaltar que durante el proceso de formulación del plan estratégico, se contó con la disposición y colaboración de todo el equipo humano interno y externo de la organización, en el suministro de información requerida para los diferentes análisis realizados, logrando un trabajo coordinado que permitió cumplir con los tiempos establecidos para su elaboración final.

Una limitante de la presente monografía se encuentra en demostrar la efectividad y veracidad de las estrategias planteadas, ya que los resultados de las mismas sólo se podrán conocer después de un largo periodo de implementación, seguimiento y evaluación por parte de la organización y por lo tanto no estarán incluidos dentro de las conclusiones finales.

Otra limitante que se podría presentar al momento de la implementación, es la resistencia al cambio que se genere en la organización por parte de todos sus integrantes, haciendo que el plan estratégico no logre su objetivo. A su vez, no será posible obtener la información sobre el desarrollo de la implementación y los resultados obtenidos en la misma, ya que es una tarea específica de la gerencia de Coomsevia Cta.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La cooperativa de mantenimiento y seguridad vial Coomsevia Cta., es una empresa familiar, conformada por dos socios pertenecientes al sector de la construcción con experiencia de más de 25 años adquiridos en diversas empresas de la industria.

La organización tiene un estilo de dirección informal donde se refleja la carencia de una estructura organizacional y de herramientas de planeación lo cual genera falencias en el direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta los constantes cambios y exigencias de la industria, se hace necesario formular un plan estratégico en la organización que permita tener objetivos claramente definidos y la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno, logrando mayores niveles de competitividad y productividad así como mejor posicionamiento y permanencia en el tiempo.

La formulación de un plan estratégico permitirá a la empresa Coomsevia Cta., contar con un instrumento que le ayude a reforzar y orientar eficazmente la organización hacia la consecución de unos objetivos claros y definidos, logrando un mayor crecimiento a nivel corporativo y un desarrollo empresarial a nivel sectorial.

La realización de la presente monografía parte de los antecedentes y requerimientos analizados en la organización y su entorno, que sumados al interés y compromiso demostrado en todo su recurso humano y al conocimiento y habilidades adquiridas en la especialización de Alta Gerencia, permite fortalecer las relaciones existentes entre la Universidad y el sector productivo de la construcción, al formular un plan estratégico que permita brindar soluciones óptimas para la problemática descrita.

Se pretende a su vez, un aprendizaje recíproco entre Empresa - Estudiantes que permita lograr beneficios mutuos en el desarrollo de habilidades y competencias entre todos sus miembros para generar mayor conocimiento y experiencias enriquecedoras para el futuro.

El desarrollo de este tipo de trabajos de grado permite a los estudiantes y a la institución educativa mantenerse actualizados y participar de manera activa en el progreso económico y social de la región, brindando herramientas eficaces y aplicables a los desafíos del entorno globalizado que enfrentan las compañías a diario.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 GENERAL**

Formular un plan estratégico para la empresa Coomseval Cta., mediante el análisis de los factores internos y externos que permitan diseñar estrategias organizacionales para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa que conlleve a una mejora en la productividad y competitividad de la misma.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar una evaluación interna y externa para obtener un diagnóstico del estado actual de la misma con relación a su entorno.
- Elaborar matriz DOFA, matriz de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores externos e internos y matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.
- Evaluar y adecuar la misión, visión y principios establecidos en la empresa.
- Formular los objetivos, estrategias, indicadores y metas de la organización.

## 5. MARCOS REFERENCIALES

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

**5.1.1 Reseña Histórica.** Luego de 15 años de trabajo en el INVIAS (antiguo Ministerio de Obras Públicas) y debido a la reestructuración del mismo, cuatro de sus empleados deciden asociarse y crear en el año 1994 la Cooperativa de mantenimiento y seguridad Vial Coomsevia Ltda., cuyo objeto principal en dicho momento fue seguir prestando los servicios de señalización vial al INVIAS.

Su sede principal durante todos estos años ha estado ubicada en el municipio de Bucaramanga y actualmente sus instalaciones fueron trasladadas a la zona Industrial del municipio de Girón, pero su actividad es desarrollada en cualquier parte del territorio nacional. Está conformada por 10 socios según lo establecido por la ley.

Coomsevia Cta., es una Cooperativa de Trabajo Asociado de Mantenimiento y Seguridad Vial; formada por Ex funcionarios del Instituto Nacional de Vías, que celebra sus dieciocho (18) años de existencia enmarcados con grandes hechos y esfuerzos que los han llevado a buscar e incrementar la solidez económica que hoy presentan para satisfacción propia y de los clientes.

Como actividad principal de la empresa se encuentran las siguientes actividades: demarcación de líneas de pavimento y marcas viales, construcción e instalación de señales verticales de tránsito, instalación de defensas metálicas, suministro y/o aplicación de insumos de seguridad y mantenimiento vial, alquiler de maquinaria y equipos de pintura vial.

**5.1.2 Estilo de dirección.** La Cooperativa de Mantenimiento y seguridad vial Coomsevia Cta., desarrolla dentro de la organización un estilo de dirección Autocrático-Paternalista, ya que “El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados; es quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos”. Además “Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose

por sus problemas; no obstante, es quien toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad”.<sup>1</sup>

El direccionamiento existente cuenta con una gran experiencia y conocimiento del sector de la construcción, que influye en la empresa desde el área administrativa hasta el área operativa, dando apoyo y soporte para cumplir con las necesidades y exigencias del mercado, lo cual hace necesaria la formulación de un plan estratégico que establezca los lineamientos a seguir de acuerdo a las condiciones actuales de la organización.

Por medio del plan estratégico que se planteará, se busca reformular la misión, visión y objetivos de la organización para facilitar a la gerencia la toma de decisiones futuras en los actuales entornos globalizados.

**5.1.3 Política de calidad.** La política de calidad de Coomsevia Cta., consiste en satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de un servicio de excelente calidad, manteniendo una comunicación abierta y permanente con clientes, proveedores y colaboradores, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios y en el tiempo estipulado, ya que se cuenta con el mejor recurso logístico, humano y de materia prima necesaria para tal fin. Mejorando continuamente la eficacia de los procesos y preparándose para asumir los retos de la globalización comercial.

**5.1.4 Política de salud ocupacional.** Para la Cooperativa de Mantenimiento y Seguridad Vial – COOMSEVIAL Cta., es fundamental el cuidado de la salud ocupacional y la seguridad industrial de sus empleados, asociados, clientes en la ejecución de sus actividades y realización de sus negocios. Orientada a la lucha frontal contra el stress laboral, la disminución a cero accidentes incapacitantes y la armonía laboral con el entorno social, académico y familiar.

La política empresarial de Coomsevia Cta., en materia de salud ocupacional y seguridad industrial está contenida en los siguientes criterios:

- Desarrollar actividades de seguridad y mantenimiento vial propendiendo por el mayor nivel de bienestar físico y mental de sus empleados, disminuyendo al mínimo los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

---

<sup>1</sup>TIEMPOS MODERNOS. Estilos de dirección [En línea]. <<http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>> [Citado el 1 de Noviembre de 2011]

- Establecer un adecuado clima laboral, basado en los conceptos de respeto, solidaridad y responsabilidad empresarial y personal, que permitan eliminar el estrés en el desarrollo de sus actividades.
- Mantener un ambiente de trabajo sano y seguro que permita eliminar o reducir los riesgos asociados con el desarrollo de su actividad y utilizar equipos y tecnologías adecuadas.
- Propender por la defensa y la protección del medio ambiente en el desarrollo de todas sus actividades.
- Divulgar adecuadamente las políticas, programas y acciones de salud ocupacional y seguridad industrial.
- Evaluar semestralmente las metas y compromisos buscando mantener y mejorar el desempeño en materia de salud ocupacional y seguridad industrial.

**5.1.5 Política ambiental.** La empresa COOMSEVIAL Cta., como cooperativa de trabajo en mantenimiento y seguridad vial, es consciente de su interdependencia con el ambiente comprometida en un proceso de calidad total teniendo en consideración contribuir a la preservación del medio ambiente a través del cumplimiento de sus actividades laborales en todos los niveles de la organización, que incluye los procesos administrativos y operativos; para reducir los riesgos de contaminación generado por sus aspectos ambientales minimizando el impacto que causan a través de la mejora continua, apoyándose en la normatividad ambiental vigente y los requisitos específicos para el desarrollo de sus tareas.

Basándose fundamentalmente en los siguientes principios:

- Prevenir las diferentes formas de contaminación, teniendo en cuenta los impactos más significativos generados por los aspectos de la organización.
- Estar conforme a la legislación aplicable y reglamentaciones.
- Establecer y revisar periódicamente los objetivos, metas y programas ambientales.
- Comunicar de manera oportuna los requisitos establecidos del sistema de gestión ambiental a las partes interesadas de la organización.

## 5.1.6 Estructura organizacional

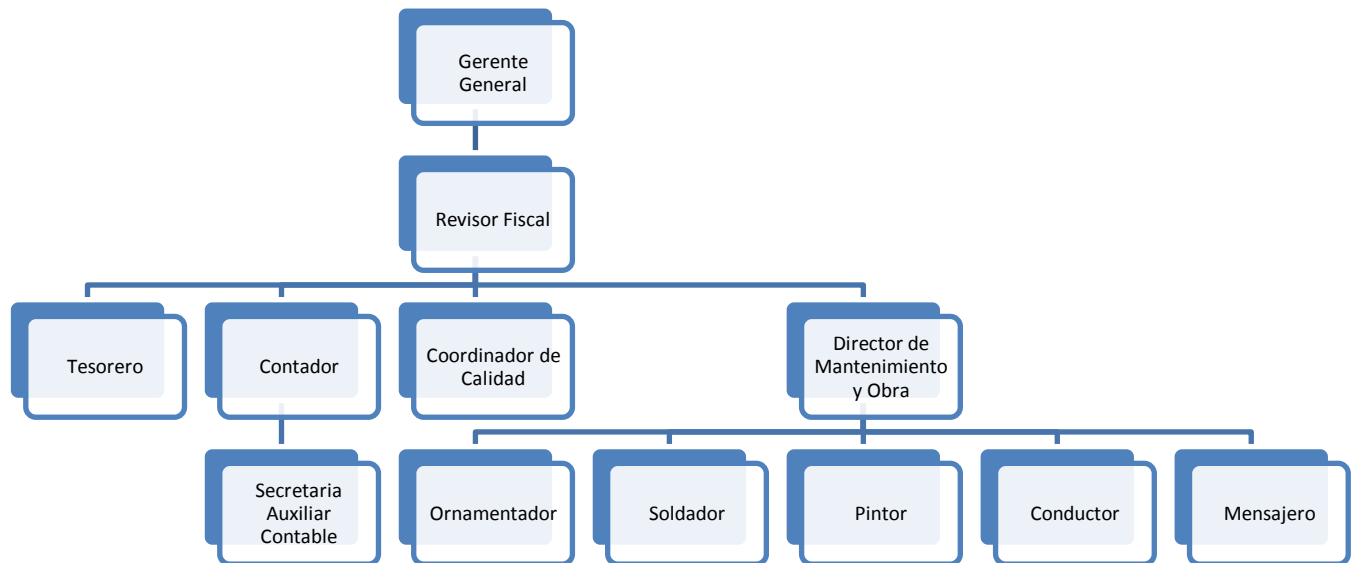


Figura1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA - Fuente: Coomseval CTA

## 5.2 MARCO TEORICO

**5.2.1 Planeación estratégica.** Constantemente las empresas deben ajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente. Cada empresa desarrolla sus operaciones de manera coherente y consiste en la aplicación de estrategias. Los cambios acelerados en el ambiente, originan presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar las oportunidades, así como de contrarrestar las amenazas, para lograr estas maniobras es importante que la empresa desarrolle estrategias empresariales.

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente. La estrategia se preocupa por “qué hacer” y no por “cómo hacer”. La estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles de la empresa. La implementación exige un plan básico para que la empresa pueda enfrentar todas esas fuerzas en conjunto.

La planeación es un proceso utilizado por los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas en la organización. La Estrategia es un conjunto de decisiones y acciones gerenciales relacionadas entre si que

ayudan a que la organización alcance sus metas. Por tanto la planeación es un proceso de toma de decisiones como de formulación de estrategias.<sup>2</sup>

Según Leonard D. Goodstein, Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. A sí mismo, define la Planeación Estratégica, como “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”<sup>3</sup>.

Henry Mintzberg, en su libro *Crafting Strategy* enuncia la metáfora: Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla. Al igual que el alfarero, que se sientan entre un pasado de las capacidades de las empresas y un futuro de oportunidades, son realmente artesanos por que aportan a su trabajo un conocimiento profundo, siendo esta la esencia de la elaboración de la estrategia.

La definición formal de estrategia y sus orígenes militares griegos ayuda a explicar las acciones del pasado como a describir el comportamiento futuro; las estrategias se pueden planificar y destinar, se pueden perseguir y llevar a cabo. Para elaborar una estrategia es clave la conexión íntima entre el pensamiento y la acción. Las estrategias pueden formarse, así como ser formuladas. Una estrategia realizada puede surgir en respuesta a una situación en evolución, o puede ser provocada deliberadamente a través de un proceso de formulación seguida de la aplicación; pero cuando estas intenciones no producen las acciones deseadas, las organizaciones se quedan con estrategias no realizadas. Muchas estrategias están mal concebidas, el problema está en la distinción que se hace entre la formulación y ejecución, la suposición de que el pensamiento debe ser independiente de la acción. Ningún artesano piensa algunos días y otros trabaja, la mente del artesano viaja constantemente, a la par con las manos; sin embargo, las grandes organizaciones tratan de separar el trabajo de las mentes y las manos, de este modo rompen el vínculo de retroalimentación vital entre los dos. La idea de que la estrategia es algo que sucede allá arriba, es una de las falacias más grandes de la administración estratégica y explica una buena parte de los fracasos dramáticos en los negocios en la actualidad. Las estrategias pueden a parecer en los lugares más extraños y desarrollarse de los medios más inesperados, donde los errores se convierten en oportunidades y las limitaciones estimulan la creatividad. La estrategia impone la estabilidad a la organización, con una visión de cómo y cuándo enfrentarse y promover el cambio, enfocando sus esfuerzos en la eficiencia operativa.

---

<sup>2</sup>JENNIFER M. GEORGE Y GARETH R. JONES. Administración contemporánea. Planeación y estrategia. Segunda edición en España: editorial Mac Graw Hill, 2010 respecto a la de 2006, pagina 263.

<sup>3</sup>ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capítulo 1 Conceptos de planeación y planeación estratégica. Editorial trillass.a. de c.v, 2010 reimpresión, pagina 11.

¿Qué significa elaborar estrategia? Es necesario volver a las palabras asociadas con el arte: dedicación, experiencia, participación con el material, toque personal, dominio del detalle, sensación de armonía e integración. Los gerentes que elaboran estrategia deben estar en contacto con el personal y demás factores que le ayuden a determinar la estrategia y promover el cambio, estimulando a otros a pensar estratégicamente.<sup>4</sup> El verdadero reto de la elaboración de la estrategia consiste en detectar las discontinuidades sutiles que pueden poner en riesgo un negocio en el futuro, y por eso no hay ninguna técnica, programa o táctica, sólo una mente aguda con visión en contacto con la situación es capaz de distinguir la discontinuidad ocasional que realmente importa. El gerente tiene que ser capaz de sentir cuando explotar un cultivo establecido de estrategias y cuando es momento de alentar a nuevas estrategias viviendo en el futuro pero a través del entendimiento del pasado<sup>5</sup>.

George Steiner define la Planeación Estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes<sup>6</sup>:

- **Porvenir de las decisiones actuales.** La Planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el Director: Si a él no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La Planeación Estratégica considera las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al seleccionar algunas, éstas son la base para la toma de decisiones presentes. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- **Proceso.** La Planeación Estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para dividir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevara a cabo y qué se hará con los resultados.
- **Estructura.** Un sistema de Planeación Estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La Planeación Estratégica es el

---

<sup>4</sup>MINTZBERG H.A. y HUNSINCKER, Crafting Strategy, Harvard Business Review and Harvard Business School, July – August 1987.

<sup>5</sup>MINTZBERG H.A., SAFARI A LA ESTRATEGIA, CAPITULO1, 2007, Paginas: 13-37.

<sup>6</sup>ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Practica: capitulo 1 Conceptos de planeación y planeación estratégica. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, página 11.

esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos políticas y estrategias básicas y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

**5.2.1.1 Características de la planeación estratégica.** La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Esta proyectada a largo plazo.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. La planeación estratégica basa sus decisiones e los juicios y no en los datos.

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico<sup>7</sup>.

**5.2.1.2 Principios de la planeación.** Los principios son verdades fundamentales de aplicación general que sirven de guía de conducta que deben observarse en la acción administrativa, Los principios de la planeación son:

- **Principio de Objetividad.** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- **Principio de Medición.** Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.
- **Principio de Precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.
- **Principio de Flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.

---

<sup>7</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Administración proceso Administrativo: Parte III planeación de la acción empresarial. Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991, pagina 148.

- **Principio de Unidad de dirección.** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- **Principio de Rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- **Principio de Participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.

**5.2.1.3 Filosofía de la planeación estratégica.** Los sueños y visiones proporcionan a los miembros de la empresa, un sentido claro de la dirección y el sentido de estar comprometido con algo importante. La visión proporciona a la empresa una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad. Las visiones proporcionan a las empresas un sentido de cómo pueden ser las cosas y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a su lugar. También brinda a sus miembros una sensación de propósito, de sentimiento que inculca un espíritu de motivación, y permite que la empresa funcione en un nivel más alto en comparación con el que se considero posible en el pasado. Es importante que la visión sea positiva e inspiradora con el fin de darle a los miembros de la empresa el sentido claro de por qué luchar. Su aceptación en los integrantes de la organización lleva al Éxito.

Desarrollar una visión que destaque la calidad de los productos competitivos de la empresa sirve para que sus integrantes trabajen de manera común. La empresas reconocen que no pueden controlar su destino y que se ven golpeadas por circunstancias no comprendidas, al desarrollar una Visión y llevar el proceso de planeación estratégica, proporciona un medio para cambiar de percepción. Tener una Visión integrada y coherente con el futuro, facilita el logro de recursos adicionales en la empresa para apoyar su crecimiento.

Las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades y amenazas, esto hace ver a los ejecutivos que necesitan una visión dominante para proporcionar una dirección y para tomar decisiones acerca del futuro. La Visión se debe comunicar en forma repetitiva, de tal manera que se vea alcanzable aunque implique un esfuerzo personal y organizacional.

El deseo de anticiparse al futuro, supone que la organización tiene la necesidad de transformación organizacional es la planeación a largo plazo, en donde el

supuesto es un futuro exitoso y no existe la necesidad de considerar el porvenir de la empresa diferente de una condición pasada y actual.

**5.2.1.4 Enfoques para la planeación.** Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

- **Planeación reactiva.** Ocurre en ambientes estáticos, en empresas conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayoría de su planeación está dirigida a proveer cambios y disminuir su velocidad.

- **Planeación inactiva.** Consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla, implica un alto grado de riesgo.

- **Planeación reactiva.** Implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresa con ese tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

- **Planeación proactiva o interactiva.** Se realiza cuando las empresas consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las empresas pueden darle forma al suyo.

**5.2.1.5 Proceso de la planeación.**

- **Misión**

**Concepto.** Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una empresa en términos de que sugiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, los mercados la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

**Su naturaleza.** La misión es amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y generación de una nueva vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad

gerencial. En segundo lugar, la especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la empresa.

No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

Peter Drucker dice que es la clientela y solo la clientela quien decide lo que es una empresa; solamente su voluntad de pagar por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y los productos en mercancías<sup>8</sup>.

- **Objetivos**

**Concepto.** Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo Humano.

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez estar, subordinados a los objetivos generales. Los objetivos deben ser cuantitativos, deben ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Los objetivos pueden agruparse en cuatro categorías: Utilidad, expansión, seguridad y autonomía que serian los genéricos que debería alcanzar una empresa. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, objetivos de supervivencia de la empresa mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

Según DRUCKER, la utilidad no es una causa sino una consecuencia del desempeño de la empresa en marketing, innovación y productividad. Es un resultado necesario al servicio de funciones económicas esenciales. La utilidad es la prueba primordial del desempeño, el único test eficaz. De hecho, la utilidad es un buen ejemplo de lo que los técnicos quieren decir cuando afirman que la retroalimentación esta detrás de todos los sistemas de producción automatizada: la autorregulación de un proceso a través de sus propios resultados. La utilidad cumple una segunda función igualmente importante. Es el premio por enfrentar el riesgo de la incertidumbre. La actividad económica, por ser una actividad, se orienta hacia el futuro, y lo único seguro sobre el futuro es su incertidumbre, sus riesgos<sup>9</sup>.

- **Políticas**

**La palabra política** proviene del griego politikós, que significa “el arte de gobernar una nación”.

---

<sup>8</sup> ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capítulo 1 Conceptos de planeación y planeación estratégica. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, pagina 12.

<sup>9</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Administración proceso Administrativo: Parte III planeación de la acción empresarial. Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991, pagina 151.

**Concepto.** Son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa.

Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estrategias, ya que se establecen en función de las segundas. Las políticas y las reglas surgen de las normas, siendo estas los mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una empresa en situaciones específicas; así las reglas son estrictas y las políticas flexibles.

- **Estrategias**

**Concepto.** Son los recursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Estrategia proviene del griego strategas, que significa “el arte del general”

**Clasificación de las estrategias:**

- Estrategias externas e internas. Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como para reorganizar, modificar la forma de dirigir el personal o mejorar su funcionamiento.
- Estrategias materiales y humanas. La gran de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero pueden ser relativas a la utilización de gerentes, jefes, auxiliares otros empleados.
- Estrategias maestras o corporativas y divisionales. Las estrategias corporativas o maestras se formulan en las oficinas centrales y en las divisionales se formulan las estrategias que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.
- Estrategias funcionales: Esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollan la actividad. Siendo estrategias de crecimiento, estrategias del producto, estrategias del mercado, estrategias financieras.

**5.2.1.6 Por qué es importante la planeación.** La mayoría de los gerentes tratan de predecir oportunidades y amenazas futuras, y elaborar planes y estrategias que lleven a un mejor desempeño. La ausencia de un plan, lleva a pasos en falso y cambios de rumbo equivocados que perjudican la organización o hasta incluso la llevan a la pérdida. La Planeación es importante por las siguientes razones:

- La Planeación es necesaria para dotar a la organización con un sentido de dirección y propósito.

- La Planeación es un medio útil para lograr que los gerentes participen en la toma de decisiones sobre las metas y las estrategias más apropiadas para su organización.
- Un Plan ayuda a coordinar a los gerentes de las diversas funciones y divisiones de una organización para garantizar que todos ellos vayan en la misma dirección y trabajen para alcanzar la situación futura deseada.
- Un plan puede usarse para controlar a los gerentes de una organización, ya que este señala los responsables para poner en práctica las estrategias y alcanzar esas metas.

**5.2.2 Diagnóstico externo e interno.** Para elaborar los contextos es necesario recoger información del ambiente que rodea a la empresa; actualmente se encuentran en muchas fuentes accesibles de manera práctica.

Según el modelo de Planeación Estratégica de David Freed, el autor señala que para formular las estrategias se requiere identificar la misión que tiene la empresa, sus objetivos y tácticas que utiliza, todo esto se realiza antes de realizar la planeación estratégica que inicia con una auditoría externa para identificar amenaza y oportunidades. Después David Freed propone realizar auditoría interna para identificar debilidades y fortalezas; con esta información se elabora la nueva misión de la empresa<sup>10</sup>.

### **AUDITORIA EXTERNA**

El análisis externo consiste en identificar las amenazas y oportunidades estratégicas en el ambiente operativo de la compañía. Se deben analizar en esta etapa tres ambientes interrelacionados el de la industria donde opera, el ambiente nacional y el macro ambiente. Esto implica analizar hechos y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, jurídicos, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar competitivamente el futuro de la organización.<sup>11</sup>

### **AUDITORIA INTERNA**

El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades de la organización. Comprende la identificación de la cantidad y la calidad de los recursos disponibles para la organización. Son todas aquellas actividades que puede controlar la organización y que las desempeña bien o mal; incluye actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo. El proceso de identificar y evaluar las debilidades de la organización en las áreas funcionales del negocio es vital para la administración de la estrategia.

<sup>10</sup> ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: Capítulo 2 Modelos de planeación estratégica. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, página 48.

<sup>11</sup> GESTIOPOLIS. La planeación estratégica en las organizaciones [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>> [Citado el 1 de Noviembre de 2011]

Esta etapa es de vital importancia porque se puede lograr una ventaja competitiva, además de analizar el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Con las auditorías mencionadas se obtienen también los datos para elaborar las matrices de evaluación de factor externo (MEFE), de evaluación de Factor interno (MEFI), además de la matriz de perfil competitivo (MPC) que conforman la etapa de entrada de datos. El análisis de la situación actual de la compañía, ayudara a realizar un marco analítico para la formulación de estrategias tácticas factibles; la matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) se apoyaran de las matrices MEFE y MEFI.

En la formulación del plan estratégico en la cooperativa de mantenimiento y seguridad vial – Coomsevia Cta - del municipio de Floridablanca, se utilizo la técnica del análisis DOFA el cual permite definir estrategias para aprovechar sus fortalezas y advertir el resultado de sus debilidades. La elaboración de esta matriz muestra un diagnostico de la empresa para aplicarlo en el plan estratégico.

**5.2.2.1 Auditoría externa - macro entorno.** Las fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales del entorno en general pueden tener profundos efectos sobre el entorno específico de la organización, efectos no tan evidentes por la gerencia, por tanto se debe continuamente analizar el entorno que repercute en la toma de decisiones y su planificación. Por tanto la dirección estratégica proporciona a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y aprovechar las oportunidades que derivan del mismo.

Para llevar a cabo la planeación estratégica se vale de una herramienta llamada La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), que permite evaluar los factores anteriormente mencionados por el estratega<sup>12</sup>.

La elaboración de una matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) consta de cuatro pasos:

- 1- Hacer una lista de amenazas y oportunidades que sean más decisivas para la empresa, se recomienda que mínimo sean cinco y máximo veinte.
- 2- Llenar la columna "ponderación", asignándole una calificación a cada factor clave que va de 0.0 a 1.0; la suma de los valores de esta columna no deberá ser mayor de 1.0. Dichas ponderaciones se determinaran de acuerdo con la importancia que represente cada factor para la empresa que estamos trabajando.

---

<sup>12</sup>ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capitulo 4 Análisis Ambiental. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, pagina 67.

3- Trabajar la columna "clasificación", en donde se ordenan los factores de acuerdo con el siguiente criterio:

Amenaza importante: 1

Amenaza menor: 2

Oportunidad menor: 3

Oportunidad importante: 4

4- Terminado el llenado del formato, el siguiente paso es interpretar el resultado de la última columna, "Resultado Ponderado, en la que se introducen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores; esta última columna podrá sumar como total un máximo de 4.0 y como mínimo admitido 1.0, por tanto, la media es 2.5. Estos datos nos indican que cuando el resultado pase de 2.5 y se acerque a 4.0, la empresa contará con más oportunidades en el ambiente; por el contrario, mientras sea menor a 2.5 y se acerque a 1.0, la empresa enfrentara amenazas externas.

### El entorno industrial

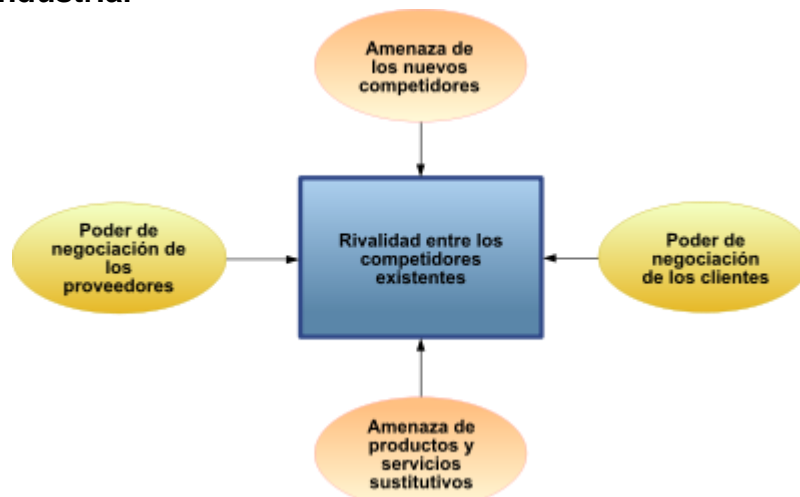


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para que la empresa tenga ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar rastreando los cambios que se producen en su entorno. El análisis del entorno se refiere a datos macroeconómicos, industria y análisis de competencia.

Las fuerzas del macro entorno, no están bajo el control directo de la empresa, por lo tanto la planeación estratégica facilita a la organización actuar con efectividad ante las amenazas o restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo, la clave se encuentra en las habilidades de enfrentarse a ellas.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> GESTIOPOLIS. El análisis estratégico, elementos a tener en cuenta [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>> [Citado el 8 de Noviembre de 2011]

Las fuerzas del macro entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, pero hay un grupo de fuerzas que influyen directamente y afectan poderosamente las actividades de la organización. Para realizar el análisis del micro entorno se emplearan las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter. Es importante el conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas Para formular estrategias que para efectos de la presente monografía se va a realizar.

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Michael Porter está compuesto por:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a un nuevo competidor que entra a un mercado y su capacidad productiva se expande, esta nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado, por esta razón ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto.
- **Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector:** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros.
- **Presión de Productos Sustitutos:** Una empresa está en competencia con otras empresas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.
- **Poder de Negociación de los compradores:** Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios llevando a los competidores a enfrentarse los unos contra los otros.
- **Poder de Negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer su poder sobre los participantes de un sector amenazando con reducir la calidad o subir precios de los productos y/o servicios.

### **El modelo de diamante**

En el año de 1990 PORTER, en su obra “la ventaja competitiva de las naciones”, es una teoría de competitividad basada en la productividad por la cual las compañías compiten, comprendiendo la posición comparativa en la competición global. La teoría de Porter, es el resultado de cuatro factores y actividades ligados entre las compañías y que pueden influenciar de manera proactiva en el gobierno.

### **Factores ligados a la ventaja competitiva**

- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS, las compañías trabajan por aumentar su productividad e innovación.

- **CONDICIONES DE LA DEMANDA**, Los clientes en una economía ejercen presión sobre las empresas, obligándolas a mejorar constantemente su competitividad en los productos.
- **INDUSTRIAS DE SOPORTE RELACIONADAS**, La proximidad a las industrias facilita el intercambio de información y promueve las continuas ideas, mejoras e innovaciones.
- **LA CONDICIÓN DE LOS FACTORES**. Porter discute que los factores de producción son creados y no heredados. Los factores son: Trabajo experto (calificado), capital e infraestructura. Los factores de uso general los obtiene cualquier compañía y no general ventaja competitiva sostenible; sin embargo los factores especializados implican constante y fuerte inversión son más difíciles de copiar generando ventaja competitiva.

El rol de los gobiernos en el modelo del Diamante de Porter es actuar como generador y desafiador, empujando a las compañías a niveles altos de desempeño estimulando la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en productos especializados, estimular la rivalidad local y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.<sup>14</sup>



Figura 3. Modelo de Diamante Competitivo<sup>15</sup>

<sup>14</sup>12 MANAGE. Modelo de Diamante de Porter y Cadenas Productivas. [En línea]. <[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html)> [Citado el 18 de Enero de 2012]

<sup>15</sup> GESTIOPOLIS. Competitividad. [En línea]. <<http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/compet6.jpg&imgrefurl=http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/competitividad-y-competitividad-mundial.htm&h=238&w=237&sz=9&tbnid=vM7KuQK0nzvq->>

## El entorno competitivo

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores es considerada una parte muy importante en el proceso de formulación de estrategias; Herramienta que resume información decisiva sobre los competidores.

Para analizar la competencia de la empresa se utiliza la matriz de Perfil Competitivo (MPC), es importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales. Los pasos para su desarrollo son:

- 1- Se identifican los competidores más cercanos.
- 2- Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar.
- 3- Se asigna una ponderación a cada factor clave que indicara que tan importante es dicho factor para la empresa de acuerdo con su giro y tamaño; tal ponderación se encontrara entre el parámetro 0.0(sin importancia) y hasta 1.0 (muy importante), considerando que la suma total de la columna "ponderación" debe ser 1.00.
- 4- Se clasifica cada factor de nuestra empresa comparando con nuestros competidores y justificando cada calificación con la siguiente escala:  
Debilidad importante: 1  
Debilidad menor: 2  
Fortaleza menor: 3  
Fortaleza importante: 4
- 5- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada en las justificaciones a cada empresa; con esta operación vamos a obtener otra columna: "resultados ponderados".
- 6- Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El valor más alto indicara al competidor más peligroso y el resultado menor indicara al competidor más débil.

Este análisis puede realizarse factor por factor para analizar específicamente los aspectos en que se está en desventaja con los competidores y, sobre todo, con el análisis de las justificaciones de cada factor se conocerá el por qué de cada situación<sup>16</sup>.

---

M:&tbnh=90&tbnw=90&zoom=1&docid=LC5YvhJRdCUT5M&hl=es&sa=X&ei=B92XT7DEEJKy8ASynf2MBg&ved=OCD4Q9QEwBA&dur=197> [Citado el 19 de Enero de 2012]

<sup>16</sup>ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capitulo 4 Análisis Ambiental. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, página 72

### 5.2.2.2 Auditoría interna.

Para analizar la competencia de la empresa se utiliza la matriz de Perfil Competitivo (MEFI). Los pasos de elaboración de la MEFI son:

- 1- Identifique las fortalezas y debilidades, y realice un listado.
- 2- Asigne una calificación en la columna “ponderación”, a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la empresa tomando en cuenta el giro, su situación financiera, su tamaño, etc., ya que para algunas empresas será muy importante la calidad del producto, mientras que para otras será el clima organizacional. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- 3- La columna “clasificación” se completa de acuerdo con la siguiente escala:  
Debilidad importante: 1  
Debilidad menor: 2  
Fortaleza menor: 3  
Fortaleza importante: 4
- 4- Considerando que el resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una empresa obtiene un resultado mayor de 2.5, esta cuenta con más fortalezas que debilidades, por el contrario, es menor de 2.5 las debilidades la dominan y es síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0<sup>17</sup>.

### 5.2.2.3 Cadena de valor.

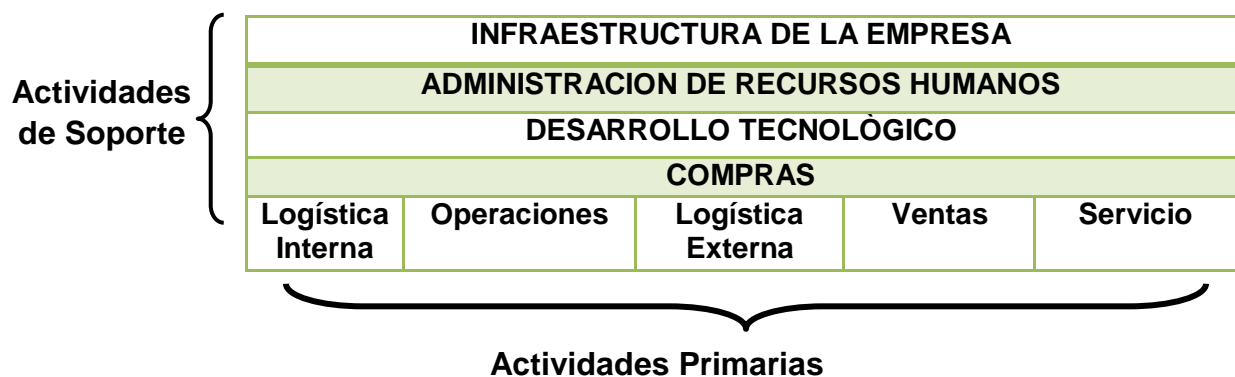


Figura 4. Ejemplo de la estructura de la cadena de valor

<sup>17</sup> ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capítulo 4 Análisis Ambiental. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, página 72

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de actividades en la organización generando valor al comprador final, descrito por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, best-seller de 1985, New York, NY The Free Press.<sup>18</sup>

La ventaja competitiva no puede ser comprendida en la empresa viéndola como un todo, radica en las muchas actividades que realiza la empresa, cada una de estas actividades contribuye al costo y a crear diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando desempeña sus actividades estratégicas importantes a menor costo o mejor que sus competidores.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva de la empresa y encontrar maneras de crearla y sostenerla; la cadena de valor proporciona una manera sistemática para dividir una empresa en sus actividades discretas y examinar cómo están agrupadas. La forma como la empresa desarrolla sus actividades son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar estrategias y sus economías fundamentales de sus actividades.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, siendo una imagen del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender.

La cadena despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas físicamente y tecnológicamente que desempeña una compañía. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desarrollar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y tecnología para desempeñar su función. Las actividades de valor pueden dividirse en actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta. Las actividades de soporte sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí.

El éxito de la cadena de valor en la empresa está en la manera eficiente de coordinar sus actividades que faciliten la gestión y cooperación de sus actividades.

### **Actividades Primarias:**<sup>19</sup>

- Logística interna: Actividades asociadas con Abastecimiento de producto, almacenamiento de insumos, control de inventarios y manejo de materiales.
- Operaciones: Actividad asociada a la transformación del producto.

---

<sup>18</sup> WIKIPEDIA. Cadena de valor [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)> [Citado el 8 de Noviembre de 2011]

<sup>19</sup> FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. La cadena de valor y la ventaja competitiva [En línea] <<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf>> [Citado el 18 de Noviembre de 2011]

- Logística externa: Actividad asociada con recopilación, almacenamiento y distribución física del producto al comprador.
- Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
- Servicio: Actividad asociada con la prestación del servicio, post venta, garantía, mantenimiento, reparación, entrenamiento para resaltar o mantener el valor al producto.

**Actividades Soporte:**

- Infraestructura de la empresa: Son varias actividades que incluyen la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad.
- Administración de recursos Humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal, asegurando que desempeñe efectivamente las actividades generadoras de valor.
- Desarrollo tecnológico: Son las tecnologías integradas en los procedimientos
- Compras: Función que se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor.

**5.2.2.4 Matriz DOFA**

<b>Dejar en Blanco</b>	<b>FORTALEZAS</b> <b>Anotar las fortalezas</b>	<b>DEBILIDADES</b> <b>Anotar las debilidades</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> <b>Anotar las Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
<b>AMENAZAS</b> <b>Anotar las Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 5. Representación Esquemática de la matriz DOFA

La matriz de debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), es una metodología para estudiar la situación de la empresa, es una herramienta para la

formulación de tácticas a futuro para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO, DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos:<sup>20</sup>

**F**= Fortalezas internas

**O**= Oportunidades externas.

**D**= Debilidades internas.

**A**= Amenazas externas.

-Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

-Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

-Las estrategias FO se basan en el uso de fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógico, sin embargo, si una empresa no tiene claras sus fortalezas, no va a poder utilizarlas con todo su potencial.

-Las estrategias DA sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

Los pasos para la elaboración de la MATRIZ DOFA, son<sup>21</sup>:

- **Paso 1:** Elaborar una lista de fortalezas internas.
- **Paso 2:** Elaborar una lista de debilidades internas.
- **Paso 3:** Elaborar una lista de oportunidades externas.
- **Paso 4:** Elaborar una lista de amenazas externas.
- **Paso 5:** Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.
- **Paso 6:** Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
- **Paso 7:** Cotejar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA.
- **Paso 8:** Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

---

<sup>20</sup> WIKIPEDIA. Análisis DOFA [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)> [Citado el 23 de Noviembre de 2011]

<sup>21</sup> ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: capítulo 4 Análisis Ambiental. Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión, página 76

### 5.2.3 El cuadro de mando integral como herramienta en el diseño del plan estratégico

El cuadro de mando integral (CMI) conocido como el Balance scorecard (BSC), es una metodología que permite transmitir las estrategias de una organización a todos sus integrantes, traduciendo estas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas que permiten conocer si se están alcanzando. Los creadores de este concepto son Robert Kaplan y David Norton, expuesto en varios artículos de la Harvard Business Review, donde plantean que el éxito de una compañía es el equilibrio de cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, finanzas y clientes.<sup>22</sup>

El cuadro de mando permite a las empresas realizar un seguimiento de los resultados financieros durante el seguimiento de los avances en la construcción de las capacidades necesarias para el crecimiento, permite que los administradores vinculen en sus empresas cuatro procesos; El primer proceso es la traducción de la visión, ayuda a los administradores a crear un consenso sobre la estrategia de una empresa y expresarlo en términos que pueden orientar la acción a nivel local. La segunda - la comunicación y la vinculación –comunica la estrategia en todos los niveles de la organización y su vinculación con la unidad y los objetivos individuales. La tercera - la planificación de negocios - permite a las empresas integrar sus planes de negocio con sus planes financieros. El cuarto - retroalimentación y aprendizaje - ofrece a las empresas la capacidad para el aprendizaje estratégico, que consiste en la recopilación de información, poniendo a prueba las hipótesis en que se basa la estrategia y hacer los ajustes necesarios.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> SLIDESHARE. El balancedScorecard. [En línea]

<<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.slideshare.net/spartak88/e-1-balanced-scorecard>> [Citado el 26 de Enero de 2012]

<sup>23</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW. Usando el BalancedScorecard como un Sistema de Gestión Estratégica. [En línea] <<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://hbr.org/product/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-manage/an/R0707M-PDF-ENG>> [Citado el 26 de Enero de 2012]



Figura 6. Perspectivas utilizadas por el CMI<sup>24</sup>

### 5.2.4 Estructura organizacional

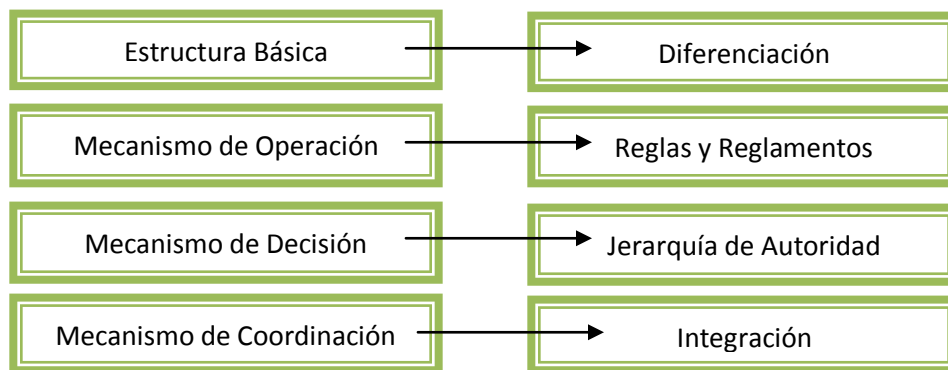


Figura 7. Requisitos fundamentales en el diseño organizacional. Fuente: <sup>25</sup>

El diseño organizacional representa el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes en la organización:

- Como estructura básica: A través de la división del trabajo organizacional y la asignación de recursos para que el sistema pueda funcionar y se integre. La estructura básica define como se dividirá la tarea de la empresa, así como el formato organizacional. Se refiere a los aspectos estáticos de la organización donde están representadas las partes Producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas.

<sup>24</sup> DATAPRIX. Balanced Scorecard. [En línea] <<http://www.dataprix.net/gl/blogs/respinosamilla/velaqui-sistema-informaci-n-executiva-balanced-scorecard-sad-sistema-apoio-decis>>[Citado el 26 de Enero de 2012]

<sup>25</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Administración proceso Administrativo: Capítulo 9 Diseño Organizacional. Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991, página 208.

- Como mecanismo de operación: Indica a los miembros de la organización lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones o cargos, procedimientos, normas, reglamentos, estándares de desempeño, etc. Énfasis en la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

- Como mecanismo de decisión: Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar concordancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada una de los integrantes. Define el poder de tomar decisiones dentro de la organización y la autoridad que se deriva.

- Como mecanismo de coordinación entre las partes: Precisa la armonía e integración de la organización con sus diferentes partes.

### **Características del diseño organizacional**

- Diferenciación: Hace referencia a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos.

Horizontal: En departamentos, divisiones.

Vertical: En niveles jerárquicos, escalones de autoridad.

- Formalización: Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de formularios y documentos con el fin de comprobar actividades y procesos. El objetivo es documentar, registrar y archivar. La formalización puede hacerse mediante el cargo con especificaciones del cargo, el flujo de trabajo a través de instrucciones y procedimientos detallados, las reglas y reglamentos a través de procedimientos.

- Centralización: Describe la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia arriba de la cúpula para que esta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización.

- Integración: Son los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Entre más sea diferente, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La integración facilita el enlace y se lleva a cabo a través de coordinación intraorganizacional.

## **Tipos tradicionales de organización**

- Organización Lineal: estructura organizacional sencilla, se basa en la autoridad lineal. Cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

- Organización Funcional: Es la estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de las funciones. La autoridad funcional (sostenida en la especialización) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y el mando), el subordinado reporta a varios supervisores especializados simultáneamente; líneas directas de comunicación buscando la mayor rapidez posible en la comunicación; descentralización de las decisiones se delegan a órganos o cargos especializados que posean el conocimiento.; Énfasis en la especialización cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

- Organización Línea – Staff: es un tipo mixto de organización, los órganos de línea están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los staff o unidades de asesoría se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa por qué no ejecutan tareas y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos<sup>26</sup>.

## **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **5.3.1 Definiciones.**

- **Planeación Estratégica:** es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.<sup>27</sup>
- **Estrategia:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una

---

<sup>26</sup>Administración- proceso administrativo, idalberto chiavenato, 3ra edición, Mc Graw Hill Capitulo 9)

<sup>27</sup> CRECE EN NEGOCIOS. La planeación estratégica [En línea] <<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>> [Consultado el 25 de Noviembre de 2011]

estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.<sup>28</sup>

- **Direccionamiento estratégico:** es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de una entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.<sup>29</sup>
- **Cultura Corporativa:** Cada Organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. Esta incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la Empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de la Compañía.  
Es la manera como las Organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la Empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Por lo tanto esta es una de las mayores fortalezas de una Organización si coincide con sus estrategias.<sup>30</sup>
- **Misión:** La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.  
La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de 3 partes: Descripción de lo que la empresa hace, Para quién está dirigido el esfuerzo,

---

<sup>28</sup> DEFINICIÓN. Definición de estrategia [En línea] <<http://www.definicion.org/estrategia>>[Consultado el 25 de Noviembre de 2011]

<sup>29</sup> DIAN. Direccionamiento Estratégico 2009 [En línea] <[http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2009/Direccionamiento\\_Estrategico\\_2009-1.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2009/Direccionamiento_Estrategico_2009-1.pdf)> [Consultado el 30 de Noviembre de 2011]

<sup>30</sup> GESTIOPOLOS. Planeación Estratégica [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>>[Consultado el 30 de Noviembre de 2011]

el target, el mercado objetivo y, presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.<sup>31</sup>

- **Visión:** La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO. Debe responder ¿Qué es lo realmente queremos?. Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía. La Visión motiva e inspira, debe ser compartida, debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.<sup>32</sup>
- **Valores:** Los Valores son principios consciente considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.<sup>33</sup>
- **Matriz DOFA:** La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.<sup>34</sup>
- **Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa y por tanto debemos Mantener.<sup>35</sup>
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones externas y positivas, que se generan en el entorno y se pueden Aprovechar.
- **Debilidades:** son elementos internos y negativos, que una vez identificados se deben Corregir.

---

<sup>31</sup> EL PROCESO DE VISUALIZACIÓN MISIÓN VISIÓN VALORES. El proceso de visualización [En línea] <<http://www.misionvisionvalores.com/>> [Consultado el 30 de Noviembre de 2011]

<sup>32</sup>ibid., p. 2

<sup>33</sup>ibid., p. 3

<sup>34</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. La matriz DOFA [En línea] <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)> [Citado el 2 de Diciembre de 2011]

<sup>35</sup>PLAN PYME. Matriz DOFA- MACA [En línea] <<http://planpyme.blogspot.com/2012/01/matriz-foda-maca.html>> [Citado el 2 de Diciembre de 2011]

- **Amenazas:** son situaciones externas y negativas, generadas en el entorno, que pueden atentar contra la empresa y se deben Afrontar.

#### 5.4 MARCO LEGAL

- **NTC 4744:** APLICACIÓN DE MATERIALES PARA LA DEMARCACIÓN DE PAVIMENTOS. Esta norma define los requisitos mínimos que deben cumplir las máquinas demarcadoras empleadas para la aplicación de materiales de demarcación horizontal de pavimentos, en los trabajos de señalización horizontal.
- **Especificaciones Generales de Construcción de Carreteras del Instituto Nacional de Vías:** Especialmente en los Artículos 700 – 701 – 710.
- **Manual de Señalización INVIAS:** Dispositivo para la regulación del tránsito en calles, carreteras y ciclo rutas de Colombia, de conformidad con los artículos 5, 113, 115 y el parágrafo del artículo 101 de la Ley 769 del 6 de agosto de 2002.
- **Resolución 004577 del 23 de Septiembre de 2009:** Por la cual se modifica parcialmente el manual de Señalización vial – dispositivos para la regulación del tránsito en calles, carreteras y ciclorutas de Colombia.

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA**

Teniendo claro el alcance y los objetivos de la presente monografía, se realizó un proceso de investigación en diferentes fuentes: externas como libros, periódicos, revistas especializadas, proveedores y clientes, publicaciones estadísticas de carácter gubernamental, entre otras; fuentes internas como estados financieros, estadísticas, personal de la empresa, estudios de la empresa, reportes e informes considerados claves para la formulación de una planeación estratégica y su diseño.

Se llevo a cabo una investigación basada en la observación, donde se obtuvieron datos directos e inmediatos de los hechos y registros de los integrantes y el contexto general de la compañía, haciéndoles partícipes de diferentes reuniones y observando al detalle actitudes y conductas de cada uno de los miembros.

Se realizaron diversas reuniones con el gerente y demás empleados de la organización con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los mismos con respecto al trabajo a realizar. A su vez se realizó un diagnóstico interno para conocer el ambiente organizacional, los objetivos y estrategias que tiene actualmente en funcionamiento Coomsevia y los recursos de los cuales disponen.

A nivel externo, se analizaron las oportunidades, amenazas y demás presiones ambientales que enfrenta la empresa, logrando tener elementos para posteriormente desarrollar las estrategias que le permitan una mejor administración y permanencia en el mercado.

### **6.2 ESTRATEGIA METODOLOGICA**

Se realizó un proceso de recolección de información detallada de las diferentes actividades y procesos en las que se desempeña la organización, acompañados de diferentes reuniones tanto con los empleados de la empresa como con clientes y proveedores de la misma.

Se obtuvo información relacionada con la industria, en especial con sus competidores directos, proporcionando un conocimiento de los problemas actuales y logrando anticiparse a prever los diferentes cambios que pudiesen afectar la organización.

Adicionalmente, se realizó una extensa búsqueda de documentos teóricos elaborados por diferentes autores que se han dedicado al estudio de la planeación estratégica, su diseño e implementación en las organizaciones, ayudando a que las mismas alcancen potencialmente sus metas, objetivos, logren contrarrestar las amenazas y presiones del entorno, aprovechen las oportunidades y compitan con sus empresas rivales.

Todo lo anterior, brinda las bases para iniciar el proceso de formulación de un plan estratégico para Coomsevia Cta., que consistió en las siguientes etapas:

1. Evaluación interna y externa de la empresa para obtener un diagnóstico inicial de la misma.
2. Elaboración de la matriz DOFA, MPC, EFE, EFI, PEEA
3. Evaluación y adecuación de la misión, visión y principios establecidos en la empresa.
4. Formulación de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas.
5. Diseño del plan estratégico de la organización.

### **6.3 UNIVERSO Y MUESTRA**

En el caso de la presente monografía, el universo está conformado por los 14 empleados directos de la empresa Coomsevia Cta., que al analizarse globalmente, constituyen la misma muestra. Por lo tanto no fue necesario tomar una muestra específica para luego generalizar el estudio realizado.

### **6.4 METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Los instrumentos de recolección de datos se basaron en:

- Entrevistas cualitativas en las que se mantuvo una conversación con una persona específica (Gerente, operario, cliente, proveedor).
- Observaciones cualitativas u observaciones de campo cuyo fin era comprender procesos, identificar problemas y generar hipótesis.
- Grupos de enfoque consistente en reuniones de grupo en las que se conversa en torno a uno o varios temas.

## **7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

### **7.1 MERCADO OBJETIVO**

Instituciones públicas y privadas pertenecientes al mercado total, que están ubicadas a nivel nacional y que garantizan la construcción, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura vial, así como las condiciones de tráfico interdepartamental, regional y local. Se exceptúan aquellas entidades como instituciones educativas, conjuntos residenciales, y contratos de menor cuantía que no permiten obtener el mínimo rendimiento esperado por la empresa.

### **7.2 PRINCIPALES CLIENTES**

- Instituto Nacional de Vías
- Concesión Vial los comuneros
- Concesión Vial Bogotá – Villavicencio
- Concesión Vial Ciénaga – Barranquilla
- U.T Mantenimiento 2005
- Dirección de Tránsito de Bucaramanga
- Dirección de Tránsito de Floridablanca
- Dirección de Tránsito de Piedecuesta
- I.C Greco SCA
- Cerrejón Zona Norte

### **7.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

Los siguientes son los servicios que Coomsevia Cta., está en disponibilidad de ofrecer de acuerdo a las especificaciones contenidas en el Manual de señalización del Ministerio de Transporte – Instituto Nacional de Vías, versión 2004.

## Señales verticales de tránsito

Este Trabajo consiste en la Construcción de Señales Verticales de Tránsito, conforme lo establezcan los Planos del Proyecto o lo indique el Interventor. (Según Norma INVIAS art. 710).

- Construcción e instalación de señales de tránsito



## Defensa metálica

Este trabajo consiste en el Suministro, Almacenamiento, Transporte e Instalación de Defensas Metálicas a lo largo de los bordes de la Vía, en los Tramos indicados en los Planos del Proyecto o establecidos por el Interventor. (Según Norma INVIAS art. 730).

- Suministro e instalación de defensa metálica



## Tachas reflectivas

Las Tachas Reflectivas son usadas como refuerzo en la Demarcación de Vías delimitando Carriles. Durante el día son muy visibles y de noche son reflectivas para aumentar la Seguridad Vial.

- Suministro es instalación de tachas reflectivas.



## Líneas de demarcación y marcas viales

Este trabajo consiste en el Suministro, Almacenamiento, Transporte y Aplicación de Pintura de Tráfico Reflectorizada con Micro esfera de Vidrio para Líneas y Marcas Viales sobre un Pavimento, de acuerdo con las Dimensiones y Colores que indiquen los Planos del Proyecto o establezca el Interventor. (Según Norma INVIAS art. 700)

- Demarcación de líneas de pavimento y marcas viales tales como pares, cebras peatonales, flechas, etc.



## Estoperoles

Dispositivo de bajo costo que dentro de los diversos recursos de Ingeniería de Tránsito utilizados, se han destinado a reducir velocidades de los Vehículos Motorizados, en tramos y puntos críticos de Vías, siempre que se compruebe su necesidad, una vez que la Señalización Vertical siempre sea insuficiente.

- Suministro e instalación de reductores de velocidad tipo estoperol.



## Señalización elevada

Señal elevada tipo bandera, pasavías de acuerdo a especificaciones INVIAS o diseño específico.

- Construcción e instalación de vallas tipo pasavías



## Captafaro

Este trabajo consiste en el Suministro, Almacenamiento, Transporte y Colocación en las Defensas Metálicas de la Vía, de Dispositivos destinados a la orientación del Tránsito automotor en horas de la noche. Los Captafaros se instalarán en los sitios y con las dimensiones que indiquen los documentos del Proyecto o establecidos por el Interventor.

## Suministro de elementos de seguridad

- Suministro de elementos de seguridad tales como conos viales, cintas de seguridad, chalecos reflectivos, aliens o colombinas, maletines, paletas de pare y siga, microesfera reflectiva, pintura, cinta reflectiva.



## **7.4 PRINCIPALES COMPETIDORES**

Permite a la organización conocer las empresas que se hallan en el mismo negocio o están dirigidas al mismo segmento de mercado de clientes o consumidores. En este análisis se refleja la disputa entre clientes, consumidores o usuarios que generan los mismos productos y/o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También se disputan los recursos necesarios como materiales y materias primas, maquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, etc., provocando modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad, y la facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental<sup>36</sup>.

La principal competencia de Coomsevia Cta., se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, los cuales participan en licitaciones que se realizan a nivel nacional. Dentro de dicha competencia se encuentran las siguientes empresas:

- Socinter
- Protección Industrial
- Señales Ltda
- V&S Comercial
- Señal Vías
- Abastecer
- Yesid Ferreira
- Mantenimiento y señalización vial

## **7.5 PRINCIPALES PROVEEDORES**

Se refiere al análisis de las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, son las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero como bancos y entidades financieras de materiales y materias primas que suministran

---

<sup>36</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Administración proceso Administrativo: Parte III planeación de la acción empresarial, Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991, página 145

los insumos materiales básicos para la empresa; de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de servicios, entre otros<sup>37</sup>.

Los proveedores de Coomsevia Cta., pueden clasificarse teniendo en cuenta el porcentaje de compras a cada uno de ellos por parte de la empresa, dada por los insumos que cada uno ofrece a la organización. Sus principales proveedores se relacionan a continuación:

Tabla 1. Porcentaje de Compras a Proveedores por parte de Coomsevia CTA.

Proveedores de Coomsevia Cta.	Insumos	% de Compras a Proveedores.
<b>Compañía global de pinturas - PINTUCO</b>	Pintura, ajustadores, thinner.	30%
<b>Industrias Seno</b>	Defensa metálica	30%
<b>Materiales y metales</b>	Ángulos, láminas, soldadura	10%
<b>Ferretería Agrotodo</b>	Láminas y ángulos	10%
<b>V&amp;S Comercial</b>	Papel reflectivo	5%
<b>Progen</b>	Tachas reflectivas	5%
<b>Rotoplast</b>	Elementos de Seguridad	5%
<b>Pintuflex</b>	Microesfera reflectiva	5%

---

<sup>37</sup>Ibid. Pág. 146

## **8. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO E INTERNO**

### **8.1 UTILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS – CANVAS, PARA REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

El canvas es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean entregan y capturan valor, el proceso de diseño de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad como opera la empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Este modelo está conformado por nueve bloques (Segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicaciones, relación con el cliente, flujos de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos) para revisar las formas rentables en la industria donde se mueve la organización. Cada modelo de negocio aporta valor agregado a la empresa, permitiendo una mayor noción y visión de la organización.<sup>38</sup>

El modelo de negocios es un punto de partida para cualquier diseño de estrategias por que permite describir a la organización y su entorno, este concepto ha sido aplicado y aprobado por muchas organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, etc. Convirtiéndolo en un lenguaje común que permite describir y manipular fácilmente el negocio creando nuevas alternativas estratégicas para ser implementadas a través de la estructura organizacional, procesos y sistemas<sup>39</sup>.

#### **Segmentos de Clientes**

El mercado total está conformado por todas las empresas que tienen como actividad principal el mantenimiento y la señalización vial, siendo el mercado objetivo las instituciones públicas y privadas pertenecientes al mercado total, que están ubicadas a nivel nacional y que garantizan la construcción, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura vial, así como las condiciones de tráfico interdepartamental, regional y local. Se exceptúan aquellas entidades como

---

<sup>38</sup> WIKIPEDIA. Canvas de Osterwalder, Modelo de Negocio [En línea]. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas\\_de\\_Osterwalder\\_\(Modelo\\_de\\_Negocio\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_de_Osterwalder_(Modelo_de_Negocio))> [Citado el 6 de Diciembre de 2012]

<sup>39</sup> OSTERWALDER Y PIGNEUR, Business Model Generation, New Jersey: wiley and sons 2010. Paginas: 15-47.

instituciones educativas, conjuntos residenciales, y contratos de menor cuantía que no permiten obtener el mínimo rendimiento esperado por la empresa.

*Análisis del mercado:*

- Empresas que buscan altos niveles de seguridad y modernización vial para el país.
- Empresas que realizan actividades de construcción de carreteras, pavimentación en asfalto y concreto, construcción de puentes, entre otras.

Este mercado está compuesto por diferentes tipos de cooperativas, contratista, microempresas, etc., que participan a nivel local, regional y nacional mediante la modalidad de contratación pública, inscripción y selección de oferentes.

*Segmentación del mercado:*

1. Cliente Gold: Cliente que solicita el servicio de mantenimiento y señalización vial completo. (Servicio y prestación integral).
2. Cliente Silver: Cliente que solicita únicamente el producto. (Producción de señales de tránsito).
3. Cliente Platinum: Clientes que solicitan insumos de señalización y elementos de seguridad vial. (conos viales, cintas de seguridad, chalecos reflectivos, aliens o colombinas, maletines, paletas de pare y siga, microsferareflectiva, pintura, cinta reflectiva).
4. Cliente Copper: Clientes que solicitan el alquiler de maquinaria y equipo de pintura vial. (Compresores, pistolas, etc.)

*Descripción de productos y servicios ofrecidos:*

- Señales verticales de tránsito
- Defensa Metálica
- Tachas Reflectivas
- Líneas De Demarcación Y Marcas Viales
- Estoperoles
- Señalización Elevada
- Captafaros
- Suministro De Elementos De Seguridad

Según ABBEL D, (1980), en su libro A Theory of Business Definition, dice que el negocio se debe dimensionar en tres partes; El Quien que correspondiente a los grupos de clientes atendidos, El Que a las funciones que se realizan con el cliente y él Como que son las tecnologías utilizadas. Abbel sugiere que en el momento de realizar un análisis del negocio Es importante segmentar el mercado y diferenciar

la oferta, especialmente con estrategias que no puedan ser fácilmente imitadas por los competidores.<sup>40</sup>

A continuación las tres dimensiones del negocio de Coomsevia Cta:

¿Quién?	¿Qué? (Trabajo que se hace por el cliente)	¿Cómo? (Cómo se va a ofrecer el servicio)
Gold	Precio	Alta productividad – Bajos costos
Silver	Precio y Cumplimiento de Entrega	Eficiencia Operativa.
Platinum	Precio y disponibilidad del producto	Alianzas con los proveedores
Copper	Buenas estado del equipo	Mantenimiento de maquinaria y equipos.

Figura 8. Dimensiones de Coomsevia CTA.

Se debe tener una estrategia que compense el riesgo de los clientes gold, hacer un análisis de los clientes que compran al detal con un seguimiento de las compras que realizan, conociéndolos para fidelizarlos, es decir hacer análisis de los márgenes de ganancia por cada tipo de cliente.

### Propuesta de Valor

- **Ser el mejor en calidad.** Coomsevia es una empresa que trabaja única y exclusivamente con insumos certificados que garanticen la calidad; igualmente trabaja en el proceso de recertificación de la norma ISO 9001:2008 sobre los cuales establece los parámetros y estándares para cumplir con los requisitos del cliente.
- **Dar más valor por menos dinero.** El mejor valor dentro de una categoría dada no siempre implica el precio más bajo, sino más bien la mejor relación calidad/precio.
- **Innovación de Mercados:** Adquirir nuevos Clientes (nuevos productos, nuevos mercados, franquicias).
- **Excelencia Operativa:** Mejorar la estructura de costos y de utilización de bienes (productividad) de forma tal de poder competir con el precio. La Organización busca la utilización óptima de la menor cantidad de recursos posibles.

<sup>40</sup>ABBEL.A Theory of Business Definition. Chapter 7, America: Prentice –Hall, 1980, paginas: 169-188.

- **Intimidad con el Cliente:** La eficiencia del cliente es más importante que la de la propia Organización. Por lo tanto, el cliente es lo primero.
- **Personalización:** Se adaptan los productos y servicios a las necesidades específicas de cada cliente.

### **Canales de Distribución y Comunicaciones**

Coomsevia utiliza el canal de distribución y comunicación directo (Circuitos cortos de comercialización), donde la empresa vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Este canal es el más frecuentado porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores).

Sus productos son comercializados por medio de las siguientes políticas de promoción:

- Publicidad: a través de la página Web, directorios telefónicos y publicaciones en revistas regionales.
- Estrategias de menores precios a clientes que compren en mayores cantidades.
- Promociones dirigidas a intermediarios (Empresas que realicen mantenimiento y señalización vial), las cuales contribuyen a llegar a los consumidores finales (Empresas del Estado como por ejemplo el INVIAS).

### **Relación con el cliente**

- Se establecen estrategias de retención de clientes a través de:
- Asistencia personal: El cliente puede comunicarse para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de la compra en el punto de fábrica, por atención telefónica, por correo electrónico y por visita personalizada.
- Asistencia personal dedicada: Se dedica a los clientes gold una mayor atención, manteniendo relaciones personales profundas durante un largo periodo de tiempo.
- Medición de la satisfacción del cliente por medio de la realización de evaluaciones de desempeño cada vez que se finaliza un trabajo.

### **Flujos de Ingreso**

- Gold: (Ingresos generados por contratos y cuentas por cobrar); Clientes que prestan una alta demanda del servicio, pero a su vez tienen una rotación de cartera de 30 – 60 días.
- Silver: (Ingresos de transacciones resultantes del pago de los clientes de una sola vez); Clientes que cuentan con el pago inmediato al momento de realizar la compra del producto.

- Platinum: (Ingresos Recurrentes); Combinación entre clientes Gold y Silver, los cuales pueden comprar de poco volumen o en grandes cantidades. A su vez pueden pagar de contado o a crédito.
- Copper: (Ingresos por Leasing / Renting); Clientes que cancelan el 50% del alquiler del equipo por anticipado, y el otro 50% cuando se entrega la maquinaria en las condiciones pactadas.

### **Recursos Clave**

- Recursos Físicos: Contar con manufactura, equipos, maquinaria e infraestructura adecuada que permita una prestación eficiente del servicio.
- Recursos Humanos e Intelectual: Disponer del recurso intelectual, conocimiento, experiencia y creatividad.
- Recursos Financieros: Requiere de garantías financieras, líneas de crédito, flujo de efectivo y capital de trabajo.

### **Actividades Clave**

- Producción: Actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y entrega del producto en las cantidades establecidas en cada negociación y en las fechas pactadas.
- Resolución de problemas: La empresa se preocupa por solucionar las inquietudes, dificultades y necesidades de los clientes, brindando asesoría y consultoría de forma continua.
- Plataforma/Red: Alimentar y actualizar constantemente la información de la plataforma virtual con el fin de llamar la atención de los clientes y brindarles la información necesaria a los clientes.

### **Asociaciones Clave – Red de Partners**

El modelo de alianza utilizado por Coomseval es la Cooperación competitiva, ya que desarrolla alianzas estratégicas entre competidores. En algunos casos de negociaciones grandes, se realizan convenios con empresas del sector dedicadas a la misma actividad, con el fin de ganar ciertos contratos. El fin de dicha alianza es obtener la actividad y el recurso de la licitación.

Relaciones comprador-vendedor: se realizan con el fin de asegurar un suministro o insumo fiable que garantice la calidad, disponibilidad y reduzca el riesgo ante cualquier necesidad presentada por el cliente.

Asociación con microempresas del sector, motivados por la necesidad de cumplir con los requerimientos y fechas establecidas por el cliente.

## **Estructura de Costos**

La estructura de costos de la empresa Coomsevia está basada en: Costos de operación, Costos Administrativos, Costos de ventas, Costos Financieros y Otros costos del servicio. Los costos, según su clasificación se definen como: Costos variables y Costos fijos.

El recurso más costoso sin lugar a duda es la adquisición de insumos o materias primas requeridas para la operación, ya que son materiales que tienen un alto valor en el mercado, por corresponder al sector de la construcción.

Una de las actividades más costosa de la empresa es la demarcación vial ya que además de los insumos requeridos para dicha operación (Pintura, microesfera), se debe tener en cuenta el costo del equipo utilizado (Carros de pintura) los cuales consumen altas cantidades de energía, además de la mano de obra calificada para dicha actividad.

Dentro de la estructura del negocio, se encuentra reducir los costos al mínimo para generar mayor valor agregado en los clientes, por tanto nuestro enfoque estratégico se basa en el liderazgo en costos.

## **8.2 AUDITORIA EXTERNA**

### **8.2.1 Análisis del macro entorno**

#### **Factor político y legal**

Estos factores incluyen las decisiones gubernamentales que afectan las actividades y operaciones de la empresa. El gobierno puede comprar servicios, subsidiar industrias, proteger la industria indispensable para su supervivencia. A continuación se listan algunos indicadores relevantes por parte del gobierno y sus diferentes entes, que se clasifican dentro de este factor:

- Inversión en Infraestructura vial: Por medio de diferentes instituciones el gobierno invierte en nuevos proyectos de infraestructura vial que permiten resolver problemas de transitabilidad.
- Destinación de recursos para mejoramiento y pavimentación de vías: El gobierno asigna recursos para la construcción y mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento integral de la red vial nacional.
- Generación de portales electrónicos de contratación: Sistemas electrónicos que permiten la consulta de información sobre procesos contractuales que gestionan

tanto las entidades del estado como las que voluntariamente cooperan a la difusión de la actividad contractual.

- Expedición de decretos: Decretos mediante los cuales el gobierno establece obligatorio cumplimiento de estatutos en contratación con Mipymes para determinados montos.

### **Factor económico**

Cada una de las facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o fracaso de su estrategia, estas son: depresión o recesión, Inflación o deflación, políticas monetarias, políticas fiscales, tasas de interés, producto interno bruto, devaluación o revaluación, tratados de libre comercio.

La empresa Coomsevia Cta, se ve afectada directamente por los siguientes factores económicos:

- Precio del dólar: su disminución beneficia las utilidades de la empresa, ya que reduce los costos de materias primas.
- Tratado de libre comercio entre estados unidos y Colombia que reduce considerablemente los costos de materia prima y de maquinaria.
- Disponibilidad de presupuesto del gobierno para invertir en infraestructura y mantenimiento vial.
- Pago obligatorio de impuestos por concepto de peajes a las concesiones viales, quienes están en la obligación de invertir en mantenimiento vial.
- Disminución en las tasas de interés ya que hace que la empresa pueda acceder más fácilmente a créditos de inversión.

### **Factor geográfico físico**

Incluye aspectos del clima y ambiente físico y natural donde se desenvuelve la empresa.

- Localización de la empresa: Coomsevia Cta, está ubicada en una región determinada, donde se cuenta con cercanía a proveedores lo cual facilita la operación de la misma<sup>41</sup>.

- Ubicación geográfica de las fuentes de trabajo y de industrialización. En este sentido se observa que la empresa puede cubrir gran parte del territorio nacional, lo cual es un aspecto favorable para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **Factor tecnológico**

Incluye costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en la empresa y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción.

---

<sup>41</sup>ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: Capítulo 4 Análisis Ambiental, Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión 2007, página: 66

- Tecnología disponible: Coomsevia Ltda., cuenta con maquinaria y elementos de última tecnología que han sido importados, para facilitar el desarrollo de la operación.
- Situación de la empresa frente al desarrollo tecnológico: La empresa se encuentra siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías que faciliten la operación de cada uno de los procesos. Así mismo, debe capacitarse al personal constantemente en la utilización de diferentes equipos tecnológicos.
- Avances Tecnológicos: La industria de la infraestructura, construcción y mantenimiento vial ha presentado diversos avances en cuanto a maquinaria y utilización de materias primas. En Colombia, anualmente la empresa Expovial realiza una exhibición y demostración de los últimos adelantos tecnológicos en materiales, maquinaria y sistemas de gestión para las vías relacionados con la industria de la construcción representados por expositores nacionales e internacionales.<sup>42</sup>

## **8.2.2 Análisis de la industria**

### **Amenaza de nuevos competidores potenciales**

Las empresas dedicadas a la demarcación de líneas de pavimento y marcas viales, construcción e instalación de señales verticales de tránsito, instalación de defensas metálicas, suministro y/o aplicación de insumos de seguridad y mantenimiento vial, alquiler de maquinaria y equipos de pintura vial, encerradas en la actividad de mantenimiento y seguridad vial, constituyen la competencia de COOMSEVIAL CTA., convirtiéndose en uno de los factores determinantes para la rivalidad de las empresas que conforman este sector, pues se genera guerra para ganar las licitaciones como el primer ingreso de empresas de mantenimiento y seguridad vial. Una forma clara de rivalidad es con la variable de ampliación de la malla vial, que se comporta dentro la industria como un factor importante para la comunicación, el transporte, la interacción entre ciudades para generar desarrollo y crecimiento en las mismas. Actualmente, la ampliación de la malla vial constituye una iniciativa en el campo de la logística del país, para mejorar la competitividad del mismo, llevando a la empresas como COOMSEVIAL CTA., y a su competencia a buscar la adquisición del contrato en licitación para ser el encargado del mantenimiento de la vía, para lograr esto deben presentar sus propuestas y licitar, creándose rivalidad entre las empresas para lograr el contrato para su empresa.

---

<sup>42</sup> EXPOVIAL COLOMBIA 2011. Séptimo congreso internacional de vialidad y tránsito. [En línea] <<http://www.expovialcolombia.co/>> [Citado el 6 de Diciembre de 2011]

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Sin embargo, COOMSEVIAL CTA., y las empresas que conforman su competencia, tienen la ventaja que no se consigue ningún producto sustituto en este caso servicio para que disminuya su participación en los contratos de reparación y mantenimiento de la malla vial.

No obstante, las empresas que pertenecen al sector de mantenimiento y seguridad vial, tienen también la desventaja de la posible entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros que implementen nuevas técnicas para el desarrollo de las actividades, utilicen materias primas de mejor calidad y a precios bajos o realicen contratos con mano de obra capacitada en las nuevas técnicas obligando a las empresas ya existentes a innovar en forma radical y a disminuir los precios generando mayor rivalidad y menores posibilidades de ingresos de la principal fuente de estos.

### **Negociación con proveedores**

Para la adquisición de insumos en COOMSEVIAL CTA., la negociación que ejercen los proveedores con la empresa es el fundamento para el inicio y terminación de un contrato con las especificaciones exigidas por el cliente, siendo una de las más importante fuerzas de soporte para COOMSEVIAL CTA., creando la necesidad de mantener una buena relación con los mismos, para determinar así un buen rendimiento de la cooperativa. Una variable que soporta esta situación, es la fijación de los precios a los insumos por parte de los proveedores, que en la industria se comporta como un obstáculo para la reducción de costos en la presentación de licitaciones por parte de la cooperativa COOMSEVIAL CTA., motivando a esta a realizar una evaluación de proveedores teniendo en cuenta criterios como precio, cercanía, calidad, entrega a tiempo, entre otros. Generando como consecuencia, la necesidad evidente de hacer parte fundamental de la cadena de suministro, y hacerles ver su importancia dentro de esta.

### **Negociación con compradores**

Los principales clientes de COOMSEVIAL CTA., son entidades del estado o públicas, dentro de las se encuentran el Instituto Nacional de Vías y la Dirección de Tránsito de Bucaramanga en mayor proporción, y otros cliente como, la Concesión Vial los comuneros, Concesión Vial Bogotá – Villavicencio, Concesión Vial Ciénaga – Barranquilla, U.T Mantenimiento 2005, Dirección de Transito de Floridablanca, Dirección de Tránsito de Piedecuesta, I.C Greco SCA, Cerrejón Zona Norte. Por tener esta condición de entidades del estado o públicas, ejercen un poder de negociación en cuanto a las condiciones del contrato y los precios pactados del mismo, su posición es favorable en cuanto al respaldo del gobierno para incurrir en demoras en los pagos, en días de trabajo perdidos y/o en agregar

trabajos no pactados inicialmente en el contrato; lo cual genera bajos niveles de productividad dentro de la empresa afecta sus indicadores internos de desempeño.

### **Coomsevia y sus grupos de interés**

Los stakeholders, son los grupos de interés para la empresa que se constituyen en parte fundamental para dirigir el direccionamiento estratégico que tendrá la empresa, según las fortalezas y/o debilidades que estos proporcionen según sus intereses. Dentro de los grupos de interés se encuentran los internos y externos, los empleados, los accionistas y el gerente conforman el primer grupo y el segundo grupo está conformado por proveedores, sociedad, gobierno, acreedores y clientes. Para COOMSEVIAL CTA., la relación que se ha mantenido hasta ahora es una cadena de comunicación para establecer buenas relaciones y unificar objetivos para que todos resulten favorecidos. Esto se ha dado gracias a las ventajas que proporcionan:

#### - Grupos de interés internos

Los empleados, son los encargados de proporcionar sus capacidades para prestar un servicio de calidad, teniendo en cuenta su sentido de pertenencia con la empresa, para que su hacer competente facilite los objetivos de la misma. Por otra parte los accionistas se encargan de realizar sus aportes, tomar decisiones acertadas, realizar inversiones cuando sean necesarios y se encargan del sostenimiento de la empresa; y en tercer lugar, pero no por eso el menos importante se encuentra el gerente que es el encargado del direccionamiento estratégico, de realizar una buena administración, tomar decisiones acertadas, se encarga de la consecución de contratos, es el principal intermediario para la comunicación de la cadena de suministro y se encargada de mantener una buena relación con los demás grupos de interés.

#### - Grupos de interés externos

Los proveedores son los encargados de brindar ventajas a la empresa gracias a las facilidades de pago con precios asequibles, los insumos que ofrecen y entregan son de calidad, estos son entregados en el tiempo acordado y están cercanos a la empresa para disminuir costos de transporte. Otro grupo de interés que brinda ventajas a la empresa, es el gobierno por medio de políticas de señalización vial, ampliación de vías, mejoramiento del sistema logístico del país y la creación de sistemas de transporte masivo en las ciudades, entre otras actividades. Por parte de los acreedores, aunque la participación de estos en la empresa es poca por que los equipos diferentes a la actividad económica sólo constituyen los equipos de oficina y los muebles y enseres. Por otra parte la sociedad se encarga de brindar las oportunidades a la empresa de conseguir su mano de obra, capacitarla, de obtener un reconocimiento de la misma, la sociedad brinda las facilidades para ubicarse en sitios estratégicos en la ciudad, se encarga de crear la necesidad de la señalización y mantenimiento vial; y finalmente se

encuentran los cliente, que determinan los nuevos retos que la empresa debe imponerse para lograr cumplir con sus requisitos y necesidades inherentes al servicio.

Teniendo en cuenta los grupos de referencia ya nombrados para la empresa, las ventajas que ofrecen son mayores que las desventajas que estos pueden presentar para el correcto desarrollo de la realización del servicio por parte de COOMSEVIAL CTA., motivando a la empresa a mantener la buena cadena de comunicación que se ha integrado hasta ahora para seguir con la recepción de estas ventajas.

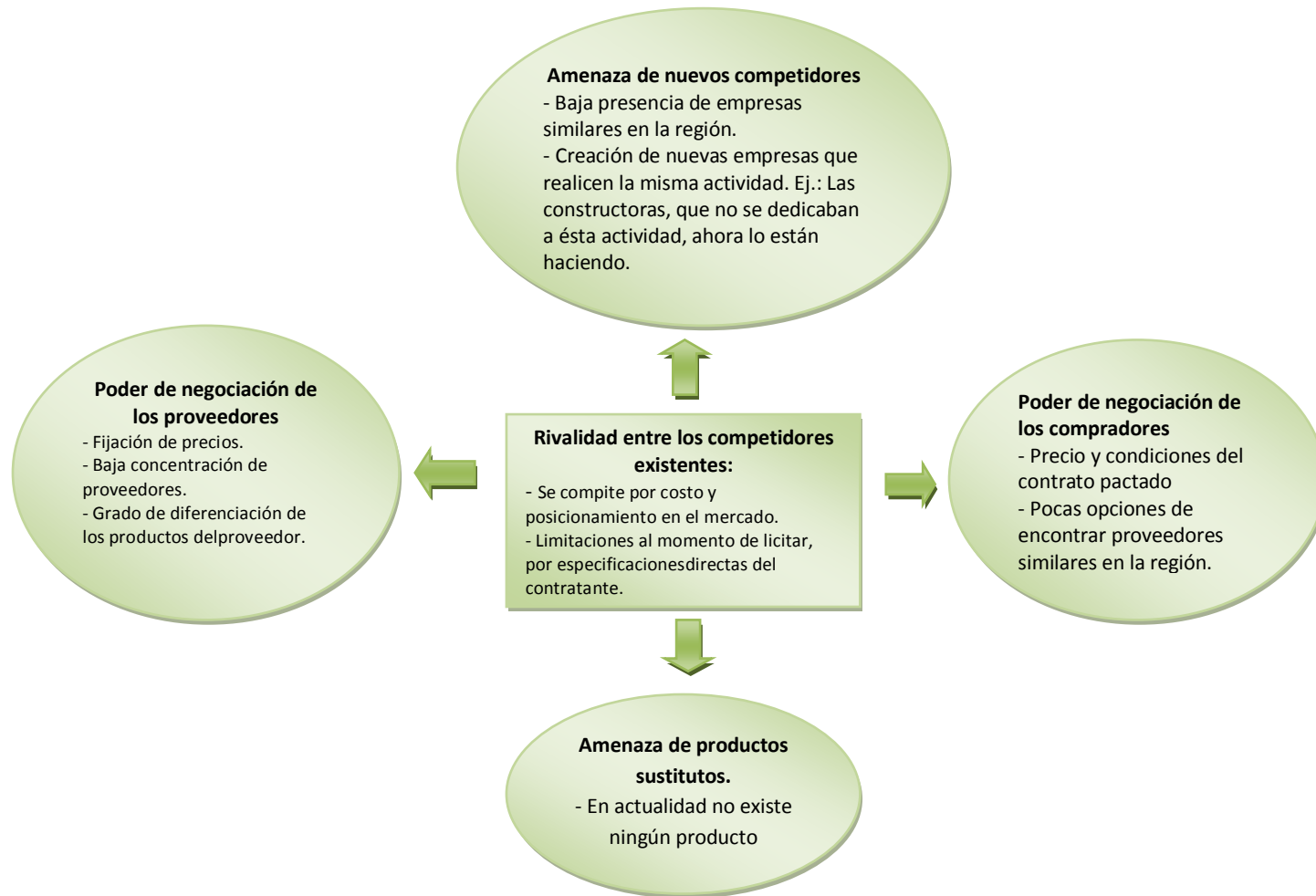


Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter para Coomsevia Cta.

### 8.2.3 Análisis del entorno competitivo

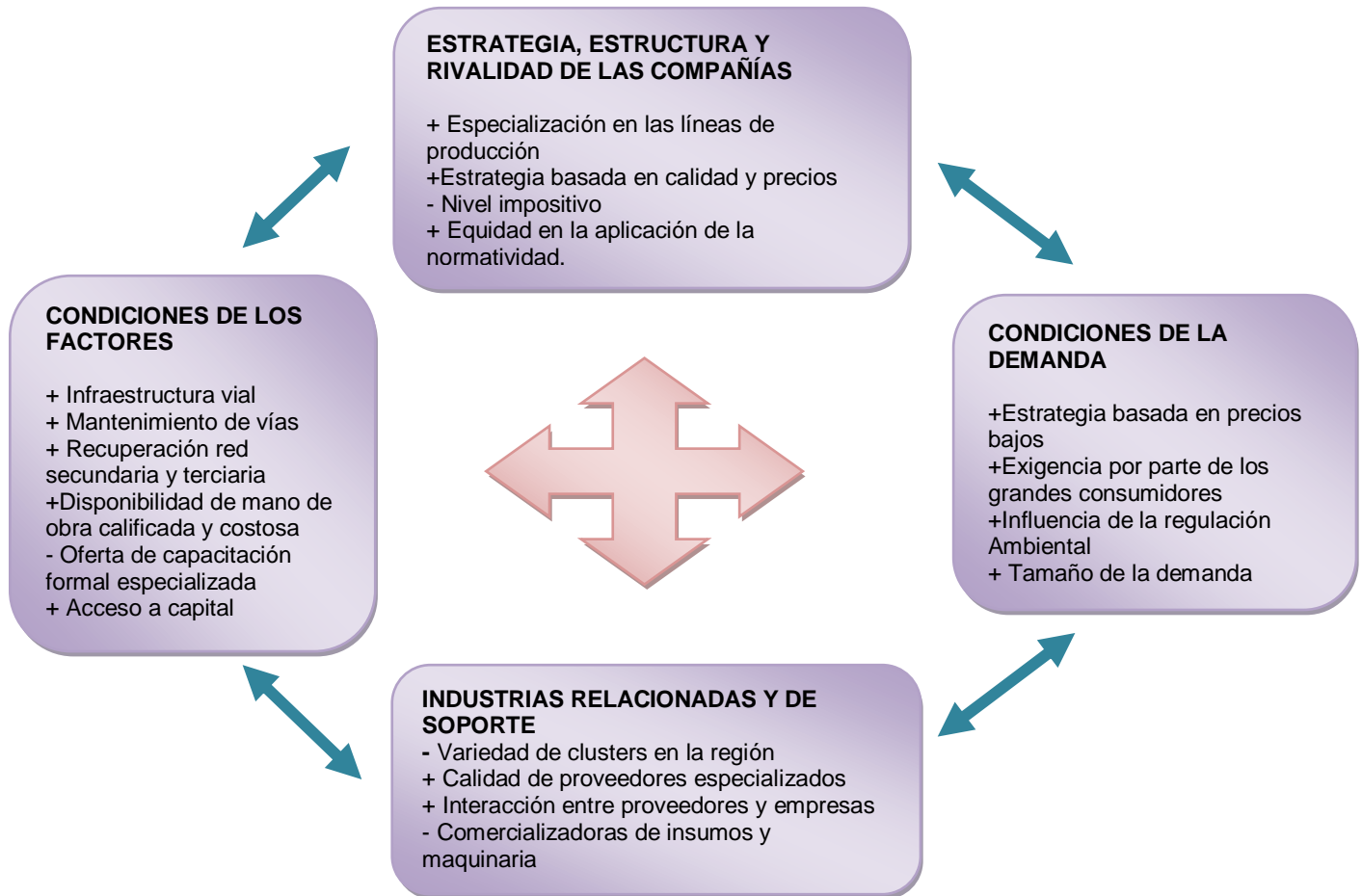


Figura 10. Diamante competitivo sector vial

Por medio del Programa de Infraestructura Vial para el Desarrollo Regional, *Plan 2500*, desarrollado durante 64 meses con corte a 30 de junio de 2011, se impulsó la construcción de vías primarias, secundarias, terciarias, transversales, troncales y vías concesionadas a nivel departamental y nacional, a través de mantenimientos viales, del mantenimiento integral y de las concesiones.<sup>43</sup>

Se produjo un aumento en la calidad y capacidad de la mano de obra para la ejecución de los diferentes trabajos, así mismo se destaca que actualmente, no existen entidades que se dediquen a capacitar los empleados para el buen desempeño en la organización y desarrollo de sus habilidades; por esto es necesario que se diseñen planes de capacitación dentro de las mismas compañías para instruir a todo el personal.

<sup>43</sup> INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS. Seguimiento a inversión plan 2500 [en línea] <[http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallIG/home\\_1/recursos/seguimiento\\_inversion/plan2500/documentos/07042008/plan\\_2500.jsp](http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallIG/home_1/recursos/seguimiento_inversion/plan2500/documentos/07042008/plan_2500.jsp)> [Citado el 12 de Diciembre de 2011]

En el departamento de Santander, actualmente solo existe Coomsevia CTA., como única empresa especializada en mantenimiento y señalización vial, que cumpla con experiencia, capacidad técnica, capacidad financiera, equipos, mano de obra capacitada y que cumpla con el manual de señalización dado por el ministerio de transporte.

Las estrategias utilizadas por la dirección de la empresa, están basadas en ofrecer productos de calidad a precios competitivos, en resaltar la especialidad de la empresa y en mantener la equidad en la aplicación de la normatividad.

Al analizar los grupos de apoyo de la empresa, se encuentra que actualmente disponen de un gran número de proveedores que cumplen con las especificaciones requeridas por las normas vigentes. A su vez, se puede ver que debido a la gran competencia que existe entre las empresas por los mejores precios, aparece cada día un mayor número de proveedores que hacen que la empresa no se limite a escoger simplemente entre uno o dos proveedores, sino que le ofrece una gran variedad de opciones. Además se logra una buena interacción entre éstos y la organización, la cual aumenta a través del tiempo.

El tamaño de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por la empresa va en constante aumento. La mayoría de los clientes de la organización buscan precios más cómodos y asequibles, sin embargo, existen organizaciones que siempre buscan productos de la mejor calidad sin importar su precio. La exigencia en cuanto a calidad de los mismos aumenta a través de los años y este fue uno de los motivos para que la empresa iniciara el proceso de certificación de calidad.

Por último, se tienen en cuenta factores ambientales ya que la empresa considera de vital importancia contribuir con el mejoramiento del medio ambiente y por lo tanto tiene diseñados diferentes mecanismos para el manejo de desechos y desperdicios.

#### **8.2.4 Análisis de los factores claves de éxito**

##### **Competitividad en precios**

Es un factor clave de éxito, debido a que los principales clientes de Coomsevia Cta., son entidades del estado o públicas, que ejercen gran influencia en la negociación, quienes por medio de licitaciones entregan las obras al que mejor precio ofrezca.

##### **Capacidad financiera**

Debido a la experiencia y trayectoria de Coomsevia Cta, su capacidad financiera es alta, lo que indica que no tiene la necesidad de acudir a créditos financieros para desarrollar los diferentes proyectos. Teniendo en cuenta la magnitud del proyecto se acuden a líneas de crédito.

### Calidad de los insumos y materias primas

Para Coomsevia Cta. Es de gran importancia, contar con proveedores que garanticen la calidad y el cumplimiento de las normas técnicas vigentes emanadas por los entes gubernamentales responsables, mejorando de esta forma los tiempos y procesos de producción; logrando destacarse a nivel nacional por la innovación y utilización de nuevas tecnologías, posicionándose como una de las principales cooperativas de mantenimiento y seguridad vial.

### Lealtad del cliente

La gran mayoría de las licitaciones y contrataciones ganadas, se obtienen de las buenas referencias y trabajos realizados anteriormente, que demuestran la calidad y responsabilidad con la que se hacen las obras. Es de gran valor este factor para Coomsevia ya que por su eficiencia técnica, a logrado tener un buen nombre, reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional, que la hace ser preferida por muchas entidades estatales o públicas y privadas.

### Recurso humano disponible

Coomsevia Cta., cuenta con un personal altamente capacitado y calificado para el desarrollo de las diferentes labores, gracias a que periódicamente se realizan diferentes capacitaciones que ayuden a mejorar no sólo su desempeño sino a asegurar la adecuada realización de las labores en todos los aspectos (Operativo, de Seguridad y Salud ocupacional y ambiental).

**8.2.5 Análisis de los principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo.** Mediante la matriz de perfil competitivo, se identificarán dos de los principales competidores de la empresa Coomsevia Cta., para posteriormente realizar una evaluación de los factores críticos de éxito internos y externos, que ayudarán a definir la posición estratégica de la misma así como sus fortalezas y debilidades con respecto al mercado.

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo para Coomsevia Cta.

Factores críticos para el éxito	Peso porcentual	Coomsevia Cta		Abastecer		Socinter	
		Calificación	Peso total	Calificación	Peso total	Calificación	Peso total
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Competitividad de precios	0,4	4	1,6	2	0,8	3	1,2
Calidad del producto y/o servicio	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Fidelidad del cliente	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Experiencia y Goodwill	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
	<b>100%</b>		<b>3,35</b>		<b>2,1</b>		<b>3,55</b>

El factor crítico más relevante para realizar la evaluación, es el de Competitividad de precios con un 40%, en el cual la empresa Coomsevia Cta., ocupa una posición superior al de sus competidores, lo que indica una ventaja considerable en cuanto a la obtención de mayor número de licitaciones. En segundo lugar se encuentra el factor de Calidad del producto y/o servicio, donde la “Empresa Socinter” está un punto por encima de las otras con las cuales se compara; dicha diferencia se debe a que la “Empresa Socinter” se encuentra actualmente certificada bajo la norma ISO 9001:2008, mientras que Coomsevia y Abastecer se encuentran en proceso de recertificación.

La “Empresa Socinter” con una calificación de 4 puntos en el factor de participación en el mercado, lleva la delantera debido a que cuenta con una mayor capacidad instalada, que permite una mayor cobertura en el mercado al momento de prestar el servicio, permitiendo de esta forma tener una ventaja en la consecución de mayor número de contratos que se ejecuten simultáneamente. En cuanto al factor de Experiencia y Goodwill, Coomsevia Cta. se encuentra en un término medio-ascendente, debido a que se ha dedicado a trabajar con las empresas más reconocidas a nivel nacional, lo que le da un mayor reconocimiento frente a sus competidores.

Finalmente, el factor de “Fidelidad del cliente” cuenta con el menor peso porcentual, sin ser menos importante que los demás factores, e indica que Coomsevia, a medida que va creciendo su participación en el mercado y va obteniendo un mayor reconocimiento por medio de la Calidad en sus productos y servicios, logra una mayor fidelización en sus clientes.

Tabla 3. Justificaciones de la MPC

FACTOR	COOMSEVIAL CTA	ABASTECER	SOCINTER
<b>Participación en el mercado</b>	Suficiente participación en el mercado	Poca participación	Muchos años de participación en el mercado.
<b>Competitividad de precios</b>	Pueden modificar los precios a favor del cliente.	Sus precios tienen poco margen de maniobra.	Pueden ser razonables y competitivos.
<b>Calidad del producto y/o servicio</b>	Es una calidad competitiva	Es una calidad buena	Su calidad es competitiva
<b>Fidelidad del cliente</b>	Sus clientes son fieles por la calidad y prestación del servicio.	Son escasos sus clientes fieles.	Tiene grandes relaciones comerciales con importantes clientes
<b>Experiencia y Goodwill</b>	Cuenta con experiencia de 16 años en el sector.	Cuentan con menos experiencia	Tiene más de treinta años aprovechando las condiciones del mercado.

## 8.2.6 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Mediante la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), se reunirá y evaluará información del entorno a nivel económico, político, social y competitivo.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE para Coomsevia Cta.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso ponderado oportunidades
<b><u>Oportunidades</u></b>				
El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia reduce considerablemente los costos de materia prima	0,13	3	0,39	1,79
El mantenimiento realizado a las vías por causa de la Ola Invernal, genera mayor contratación en cuanto a obras civiles.	0,16	4	0,64	
Los cambios de mandatarios a nivel nacional, regional y local, generan nuevos proyectos en infraestructura vial, así como nuevos presupuestos para su ejecución.	0,15	4	0,6	
La disminución en el precio del dólar, beneficia notoriamente las utilidades de la empresa ya que reduce los costos de materia prima.	0,08	2	0,16	
<b><u>Amenazas</u></b>				<b>Peso Ponderado Amenazas</b>
Presencia de una multinacional en el país.	0,08	3	0,24	1,44
Exigencias del mercado y del gobierno en cuanto a la normatividad.	0,1	3	0,3	
Poca inversión del gobierno en Infraestructura Vial a nivel Regional.	0,12	3	0,36	
Exigencias establecidas por las empresas contratistas, que limitan la participación de ciertas empresas en determinada licitación.	0,18	3	0,54	
	<b>100%</b>	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,23</b>	

Media: 3.13

En la matriz EFE se da inicialmente una calificación de 1 a 4, donde el 4 indica el mayor grado de eficacia con que la empresa a través de sus estrategias, puede responder a cada factor planteado. El promedio ponderado de 3.23 indica que, al estar por encima de la media de 3.13, la empresa está utilizando estrategias eficaces que permiten responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas

del entorno. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.79 y de las amenazas es 1.44, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. Para la empresa Coomsevia Cta, se ve reflejada una gran oportunidad derivada de la Ola Invernal así como de los nuevos proyectos de infraestructura vial que sean contemplados por el Estado Colombiano, a su vez existe una amenaza en las barreras de entrada impuestas por las empresas contratistas que limitan la participación de la organización.

## **8.3 AUDITORIA INTERNA**

### **8.3.1 Análisis de los factores internos**

#### **Factor administrativo**

El proceso administrativo se entiende como una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar. La responsabilidad de la administración consiste especificar y coordinar las metas y objetivos, independiente del tipo de empresa de que se trate, ya sea de servicios, comercial, industrial, con fines de lucro o sin fines de lucro.<sup>44</sup>

Por medio de este factor, se analiza que Coomsevia Cta., cuenta con un alto desarrollo potencial administrativo, pero que requiere de una planeación estratégica que involucre al equipo humano para que se desarrolle plenamente en los objetivos y metas de la organización.

#### **Factor de talento humano**

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente/propietario los socios y los empleados.<sup>45</sup>

Coomsevia Cta., cuenta con un proceso de selección de personal en el que se busca cumplir con el perfil adecuado para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta las habilidades y competencias requeridas, a su vez, se capacita constantemente a todo el personal en los diferentes métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo óptimo de las labores. La empresa también cuenta con una planta de personal idónea y suficiente que permite dar respuesta oportuna a los

---

<sup>44</sup> UNIVERSIDAD ANAHUAC MEXICO SUR. El proceso administrativo [En línea] <<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>> [Citado el 14 de Diciembre de 2011]

<sup>45</sup> GESTIOPOLIS. Qué factores debo tener en cuenta para analizar mi empresa?[En línea] <<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/47/anempresa.htm>> [Citado el 14 de Diciembre de 2011]

requerimientos de la demanda; se tiene una política salarial establecida y se cumple con la normatividad de prestaciones legales.

### **Factor financiero**

Busca un lucro constante con una inversión inicial, ese lucro que puede llamarse flujo de caja libre, compuesto de los ingresos que genera la operación después de reponer el capital de trabajo y que se destina para atender el servicio de la deuda y repartir las utilidades entre los socios. El capital de trabajo son los recursos que necesita la empresa para su correcto funcionamiento y se expresa como la relación entre las cuentas por cobrar, más los inventarios menos las cuentas por pagar a proveedores. Está obviamente, en directa relación con las ventas y por lo tanto cuando se planea un incremento de ventas debe planearse necesariamente un incremento en el capital neto de trabajo que debe salir del flujo de caja.<sup>46</sup>

La empresa en este caso, tiene la habilidad para asignar los recursos financieros de acuerdo con las prioridades; cuenta con una distribución presupuestal que se realiza anualmente con el fin de mantener un control sobre la ejecución de la misma. A su vez, se evalúa constantemente el nivel de utilidades y la solvencia que se ve reflejada en el bajo nivel de endeudamiento de Coomseval Cta.

### **Factor de mercadotecnia**

La mercadotecnia tiene una importancia crítica para la sociedad porque se le ha encomendado la tarea de suministrar el nivel de vida exigido por la gente. El consumidor tiene una multitud de necesidades y deseos que quiere satisfacer y en nuestra economía la tarea de lograr esa satisfacción, ha sido delegada a la mercadotecnia.<sup>47</sup>

Coomseval Cta., cuenta con el canal de distribución directo en el que se presta el servicio sin ningún intermediario. Los medios de publicidad en los que pauta son la página web y el directorio telefónico, que le permiten darse a conocer en el mercado y a su vez, evaluar el nivel de precios que se puede establecer en el mismo y la satisfacción del cliente.

### **Factor productivo**

Los factores de la producción son los elementos o recursos que requiere la cadena económica productiva, la cual mantiene el funcionamiento adecuado del circuito social y económico de un lugar. Dicho de otra manera, los factores productivos son los medios necesarios para el proceso de la producción. Tanto las empresas como los individuos particulares, que se hallan en condición de productores, requieren de factores productivos para la obtención de sus bienes o servicios.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> GESTIOPOLIS. El valor de una empresa [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-valor-de-una-empresa.htm>> [Citado el 14 de Diciembre de 2011]

<sup>47</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Conceptos básicos sobre mercadotecnia [En línea] <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/lecciones/tema\\_1/1concepto.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/lecciones/tema_1/1concepto.html)> [Citado el 20 de Diciembre de 2011]

<sup>48</sup> SOBRE CONCEPTOS. Conceptos de factores de producción [En línea] <<http://sobreconceptos.com/factores-de-produccion>> [Citado el 20 de Diciembre de 2011]

En el caso de Coomsevia Cta., se cuenta con un alto nivel de calidad de todos los productos y servicios que se prestan, ya que uno de los requisitos establecidos para sus proveedores es que cuenten con la certificación de calidad ISO 9001. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de recertificación de dicha norma ya que el mercado exige constantemente mantener ese nivel de calidad para poder competir y compararse con la competencia. Adicionalmente, se tiene establecido un programa para el manejo de desperdicios en el cual se ve reflejado el compromiso ambiental de la organización. Por último, se mantiene informado de los últimos avances tecnológicos útiles para el desempeño de su actividad económica y se actualiza la maquinaria existente según sus posibilidades.

### 8.3.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Mediante la matriz de Evaluación de los Factores Internos se determinarán y evaluarán las fortalezas y debilidades más importantes al interior de la organización.

Tabla 5. Matriz de factores internos EFI para Coomsevia Cta.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso ponderado oportunidades
<b><u>Fortalezas</u></b>				
Margen de utilidad mayor en un 5% respecto al año anterior.	0,18	4	0,72	<b>1,98</b>
Los empleados cuentan con un mayor nivel de capacitación en temas especializados.	0,12	3	0,36	
Amplia cobertura a nivel nacional.	0,17	4	0,68	
Aplicación de nuevos sistemas de informática y software especializados.	0,11	2	0,22	
<b><u>Debilidades</u></b>				<b>Peso Ponderado Amenazas</b>
Pendiente renovación de certificación ISO 9001:2008	0,09	3	0,27	<b>1,03</b>
Manejo ineficiente de material sobrante de la producción	0,06	2	0,12	
Aumento en las cuentas por cobrar	0,1	3	0,3	
Tipo de contratación utilizada (Por obra a realizar)	0,17	2	0,34	
	<b>100%</b>	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>3,01</b>	

Media: 2.88

En la matriz EFI se da inicialmente una calificación de 1 a 4, donde el 4 indica el mayor grado de eficacia con que la empresa a través de sus estrategias, puede responder a cada factor planteado. El promedio ponderado de 3.01 indica que, al

estar por encima de la media de 2.88, la empresa está utilizando estrategias eficaces para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades internas. En este caso el peso ponderado total de las fortalezas es de 1.98 y de las debilidades es 1.03, lo cual establece que el medio interno es favorable en la organización. La empresa cuenta con una solidez financiera que le permite participar en diferentes proyectos de infraestructura vial, ya que cuenta con una amplia experiencia para garantizar la cobertura a nivel nacional. Debido a que se maneja el tipo de contratación por obra a realizar, la empresa incurre en gastos de capacitación de personal y seguridad social que garanticen las buenas condiciones de trabajo.

### 8.3.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Tabla 6. Matriz PEEA para Coomsevia Cta.

<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Bajo nivel de endeudamiento	4
Índice de liquidez alto	5
Disponibilidad de capital de trabajo	6
Altas cuentas por cobrar	1
Margen de utilidad en crecimiento	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.8</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Nivel de capacitación de los empleados	-2
Cobertura a nivel nacional	-1
Innovación Tecnológica	-3
Calidad del producto	-2
Cumplimiento de los proveedores	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,4</b>
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Firma del tratado de Libre Comercio con E.U.	-2
Precio del dólar bajo	-1
Barreras de entrada al mercado	-2
Diversidad de proveedores	-4
Precios de los productos en el mercado	-3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,4</b>
<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Cambios de mandatarios	4
Inversión en Infraestructura vial	3
Estabilidad financiera	4

Mercado en crecimiento	4
Tecnología vanguardista	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>

Eje de las X = VC + FI

X = -2,4 + 4

X = 1.6

Eje de las Y = FF + EA

Y = 3,8 - 3,4

Y = 0,4

Cuadrante: Agresivo

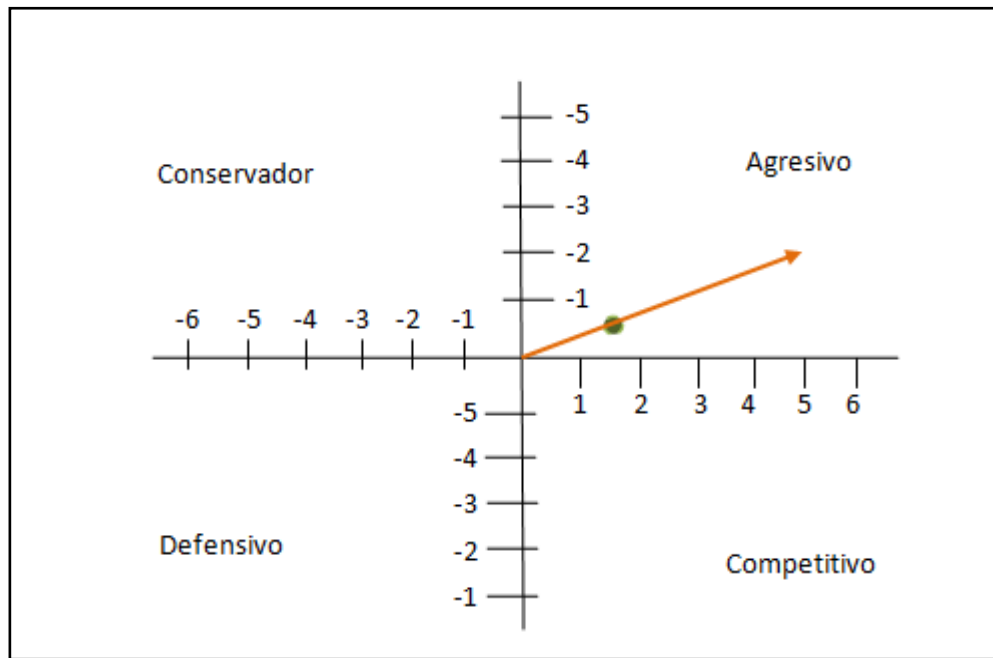


Figura 11. Posición estratégica de Coomsevia Cta.

Dado que la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, significa que está en una excelente posición ya que cuenta con suficientes fortalezas financieras y de la industria, sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado y en el desarrollo del mismo así como de diferentes productos. La empresa cuenta con buenas oportunidades al llevar a cabo actividades de integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal y vertical ya que tiene la capacidad para enfrentar las diferentes adversidades que genere el entorno.

#### 8.4 CADENA DE VALOR

Coomsevia Cta., mediante su cadena de valor puede realizar un análisis interno de la organización así como identificar aquellas actividades principales generadoras de valor tanto para el producto como para el cliente. Para el análisis de la cadena de valor, se tuvieron en cuenta las siguientes actividades:

## Actividades primarias

- **Logística Interna:** Coomsevia Cta., cuenta con una amplia bodega de almacenamiento de materias primas que cumple con las condiciones de temperatura y ventilación necesarias para garantizar que los insumos permanezcan en buenas condiciones, evitando el mínimo daño y deterioro de los mismos y dando un mayor valor agregado a los clientes por la calidad de los productos suministrados.
- **Operaciones:** La coordinación de Calidad, ha establecido un formato de orden de producto y/o servicio que permite establecer las especificaciones para la elaboración del producto antes de su producción, retroalimentando a su vez el avance e inconvenientes de la misma para diseñar mecanismos que ayuden a mejorar continuamente. La eficiencia en la producción ayuda a reducir costos en la compañía y a crear una mayor diferenciación y valor entre la competencia.
- **Logística Externa:** Dentro de las instalaciones de Coomsevia existe un área de producto terminado, en donde se ubican los productos que cumplen con todas las especificaciones, antes de su entrega final al cliente. Posteriormente, dicha entrega se realiza directamente por Coomsevia utilizando sus propios vehículos para el transporte de la mercancía a su destino final, logrando una mayor satisfacción del cliente.
- **Ventas:** Las ventas de la empresa se realizan a través de canales de comunicación directos, utilizando el portafolio telefónico donde se tiene un mayor contacto con el cliente, lo cual permite dar a conocer la empresa, brindar solución y soporte a sus problemas y conocer sus necesidades y expectativas del producto que quiere que se le diseñe o mejore. Esta actividad ayuda a que se mantengan informadas las actividades de logística externa y de operación, dando mayor soporte a la cadena de valor.
- **Servicio:** Coomsevia cuenta con un servicio posventa que permite solucionar los problemas y brindarle soporte al cliente después de haber comprado el producto, mediante garantías o servicio posventa. Se realiza periódicamente la evaluación del cliente mediante encuestas que miden su satisfacción con respecto al servicio prestado, lo cual ayuda a diseñar estrategias que permitan mejorar constantemente las expectativas del cliente, mas nunca se logra satisfacerlos del todo. Por ello la necesidad de adaptar constantemente las necesidades del cliente para conseguir que la empresa superviva.

## Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Consta de actividades como la contabilidad y finanzas que brindan apoyo y soporte a toda la cadena de valor, permitiendo la generación de nuevas estrategias que ayuden a disminuir los costos de la organización.
- **Administración de Recursos Humanos:** Está compuesto de actividades como gestión de calidad, salud ocupacional y contratación que permiten contar con un personal capacitado para realizar diferentes actividades, garantizando condiciones seguras de trabajo.

- **Abastecimiento:** En esta actividad la empresa se abastece de las áreas de compras y almacenamiento para brindar un mayor soporte a las actividades primarias, proporcionando a las mismas insumos de excelente calidad que permitan mejorar los procesos productivos de la organización, atender mejor a los clientes, dar mayor nivel de respuesta a los mismos y promover un buen nombre y reputación a la empresa. Por ende la empresa obtendrá mayores utilidades.

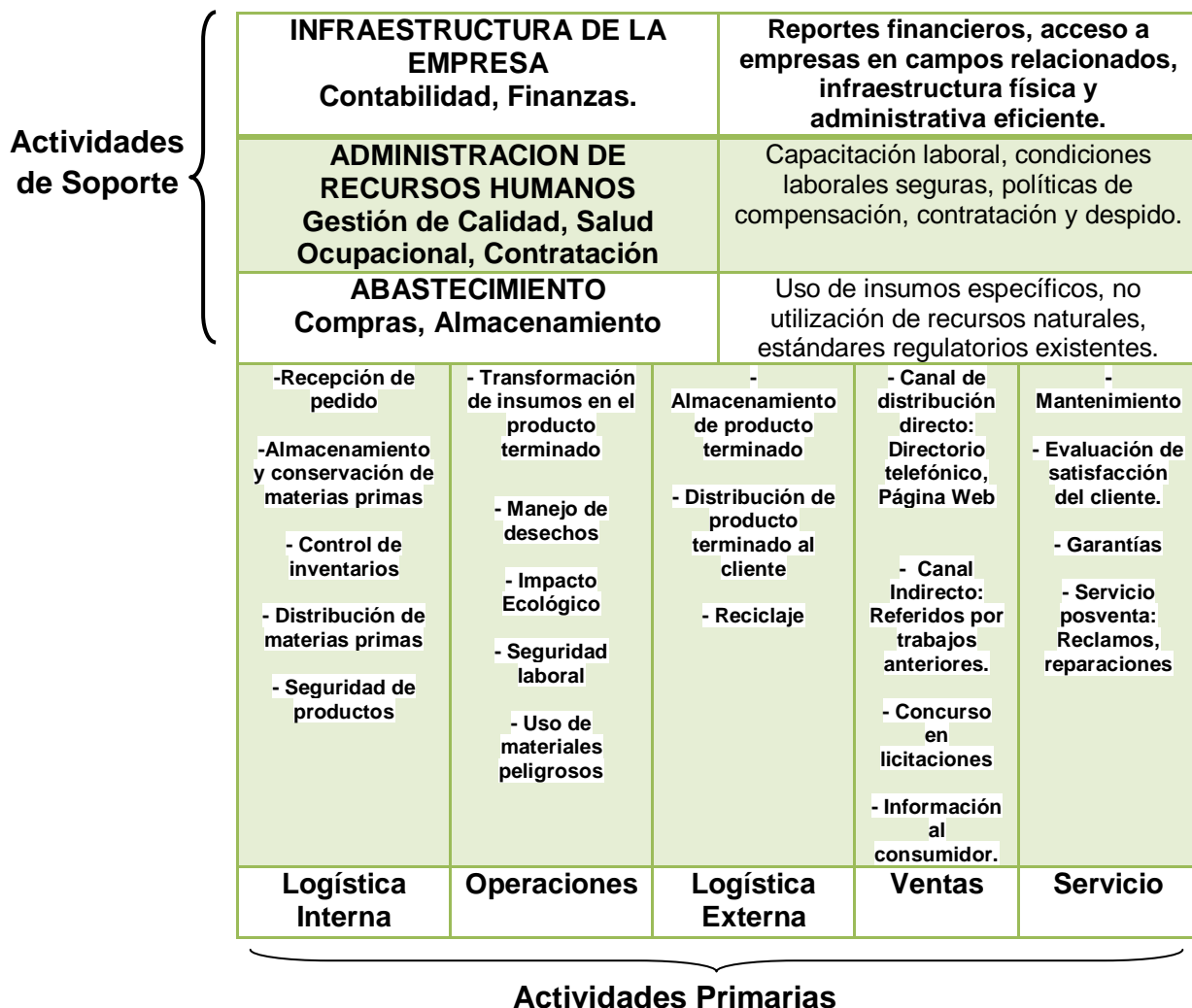


Figura 12. Cadena de valor de Coomseval Cta.

## 8.5 ANALISIS MATRIZ DOFA

A través de la matriz DOFA, se identificarán las diferentes variables estratégicas posibles para superar las debilidades y contrarrestar las amenazas, así como a identificar los factores positivos tanto internos como externos de la empresa Coomseval Cta.

De acuerdo al análisis inicial, se diseñaran diversas estrategias que permitan el logro de los objetivos propuestos en la organización, contribuyendo de esta forma a un mayor crecimiento en el mercado.

## **Debilidades**

### **D1: Variaciones negativas en la productividad de la empresa, debido a la venta del producto a crédito de largo plazo. Aumento en las cuentas por cobrar.**

COOMSEVIAL CTA., es una empresa que trabaja por contratos obtenidos y los niveles de producción de la misma están determinados por los requerimientos específicos del cliente. Es por esto que la información financiera obtenida cada mes, corresponde a contratos de diferentes especificaciones y cantidades, lo cual a su vez genera altas cuentas por cobrar, con un promedio de tiempo de 90-120 días, que generan variaciones negativas en la productividad de la empresa.

**Proyección:** En COOMSEVIAL CTA, mediante el sistema implementado, no se reflejara el estado financiero real de la empresa en los periodos siguientes. De esta forma la empresa deberá tomar medidas que permitan establecer un adecuado diagnostico de la productividad de la misma siendo esta la sumatoria del adecuado uso de recursos (capital, insumos, tiempo y mano de obra), si esto no es así la organización no podrá establecer las comparaciones con la competencia y determinar sus ventajas competitivas.

### **D2: Uso inadecuado de los tiempos de producción y desperdicio de materiales.**

En COOMSEVIAL CTA, es necesario establecer un mayor control y supervisión a los trabajadores, quienes han presentado demoras en el cumplimiento de las labores asignadas y a su vez desperdicio de los insumos y materiales asignados para el proceso productivo. No se cuenta con tiempos establecidos para la realización de cada uno de los procesos.

**Proyección:** Una empresa que no maneje adecuadamente sus tiempos de producción está expuesta a generar desperdicios en recursos y puestos de trabajo, por lo tanto las utilidades no serán apreciadas ni mucho menos permitirán invertir. Se deben establecer mecanismos que permitan darle un manejo adecuado a los residuos que genera la empresa, por ejemplo vender las láminas como chatarra. Estos no serían valores significativos pero son entradas de efectivo que le servirían a la empresa.

Igualmente, la empresa debe crear un documento en el que se establezca cada uno de los procesos de producción, con sus respectivos tiempos, cantidades a utilizar, etc., para de ésta forma poder medir su productividad a futuro.

## Oportunidades

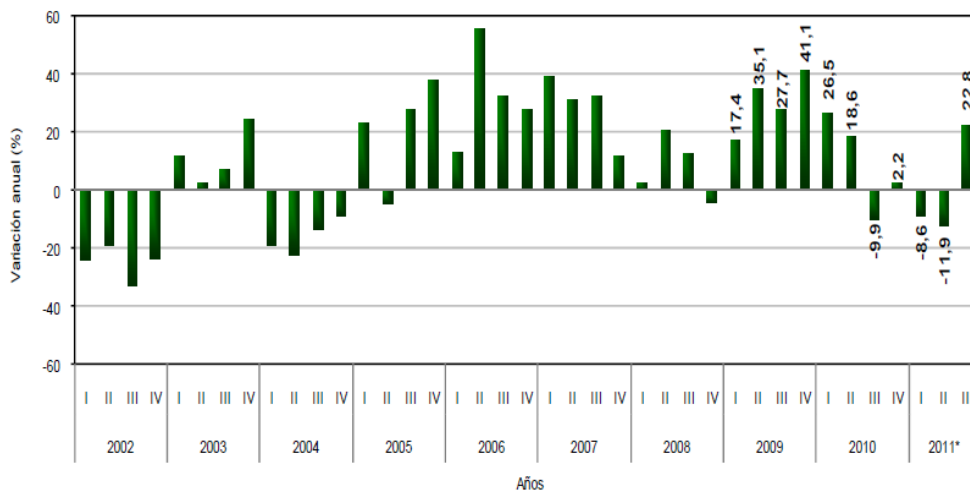
### O1. Inversión nacional en señalización

Coomsevia CTA., al ser una empresa dedicada principalmente a la señalización vial, se ve directamente afectada por la inversión que se haga en este sector, ya que puede identificar oportunidades de negocio y generar así beneficios para la empresa.

Las inversiones en materia de señalización y seguridad vial en las carreteras nacionales, suministrada por el DANE, durante el tercer trimestre de 2011, se detalla en la siguiente tabla:

### Indicador de inversión en obras civiles

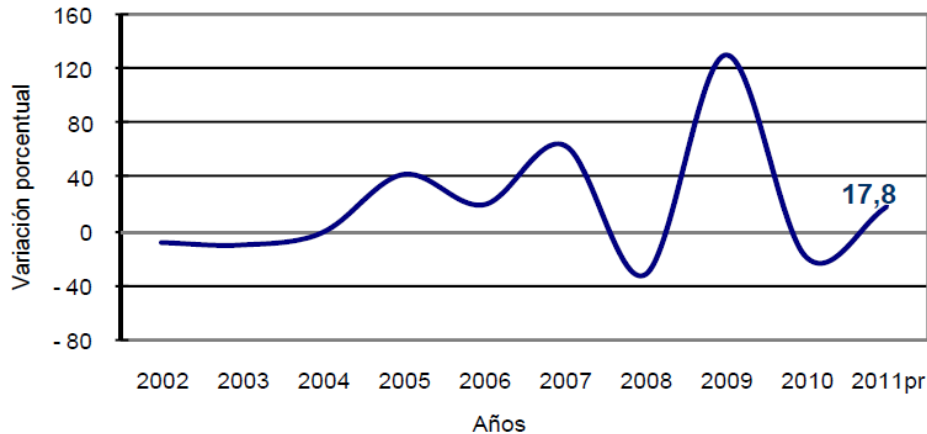
En el tercer trimestre de 2011, los desembolsos reales efectuados para la construcción de obras civiles presentaron un aumento de 22,8% respecto al mismo período del año 2010, cuando el indicador había registrado una disminución de 9,9%.



Fuente: DANE, Indicador de inversión en obras civiles

Gráfico 1. Indicador de Inversión en obras civiles – IIOC. 2002-2011

El grupo carretera, calles, caminos, puentes, registró una variación positiva de 17,8% y sumó 6,8 puntos porcentuales a la variación total; este comportamiento se presentó principalmente por los mayores desembolsos efectuados en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías urbanas.



► Construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías urbanas

Fuente: DANE, Indicador de inversión en obras civiles

Gráfico 2. IIOC. Carreteras, calles, caminos, puentes. Variaciones anuales 2002-2011

**Proyección:** Teniendo en cuenta los diversos factores externos que no pueden ser controlados ni por la empresa, ni por algún otro ente, como por ejemplo el fenómeno del invierno y los daños que trae consigo, se puede ver claramente que ante esta difícil situación en la cual la infraestructura vial se ve sin lugar a duda muy afectada, el INVIAS está en la obligación de velar por garantizar un buen estado en la malla vial, lo que a su vez permita la comunicación y transporte entre diferentes poblaciones.

Por lo anterior, en un lapso de los próximos 12 meses, se estarán realizando diferentes tipos de mantenimiento en la vías que se hayan visto afectadas por este fenómeno del invierno, que según el director del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam), Ricardo Lozano, al realizar un balance sobre el comportamiento del fenómeno climático los últimos años, pronosticó que las lluvias continuarán al menos hasta mediados del 2012.

## O2. Proyectos nuevos en infraestructura vial

De acuerdo a la información publicada en la página del Instituto nacional de vías, se puede observar que existen numerosos proyectos de infraestructura vial que se tienen planeados para ejecutar en el año en curso, los cuales representan una clara oportunidad para Coomsevia Cta., ya que puede participar en la realización de los mismos. Algunos de ellos pueden resumirse de la siguiente manera:

- En el departamento de Sucre con el fin de resolver problemas de intransitabilidad, el Director de INVIAS anunció una inversión en red terciaria por \$38.770 millones de pesos, con la cual se ven beneficiados 22 municipios, en 408.55 kilómetros de red. Para la atención de las vías afectadas por el invierno, el ingeniero Carlos Rosado Zúñiga describió las obras de emergencia que por un monto de \$2.324 millones de pesos, ya fueron terminadas en los puentes Azulitos (33 m) y El Mosquito (36 m).

- En el Huila, recursos por más de 217 mil millones de pesos serán asignados, por el Instituto Nacional de Vías, para la construcción, mantenimiento y la rehabilitación de la red nacional a su cargo. Inversiones en el orden de los 15.070 millones de pesos se ejecutarán en el mantenimiento periódico de las vías a cargo del INVÍAS en el departamento.

Para el mantenimiento y mejoramiento integral en la red vial nacional se destinaron recursos por más de 40.000 millones de pesos. Para el tramo Florencia - Depresión El Vergel -Altamira, se invertirán \$8.900 millones. Igualmente la vía La Plata - Laberinto, tendrá recursos por más de \$6 mil millones. El tramo Garzón - Río Loro- Guasimillas tiene asignación de recursos por un valor de 8.600 millones de pesos.

Para el mejoramiento y mantenimiento de los corredores que involucran el departamento de Cauca se invertirán más de 120.000 millones de pesos. El Corredor Popayán -Totoro - Inza - La Plata, denominado del Libertador, tendrá una inversión de 61.000 millones de pesos. Adicionalmente se encuentra en proceso licitatorio para este corredor una nueva inversión, por un valor de \$247.083.000.000

"Caminos para la Prosperidad", programa para la atención de la red vial terciaria, a través del cual se está dando apoyo técnico y apalancamiento financiero para su conservación, tendrá una asignación de recursos por \$23.500 millones para la vigencia 2012.

- El Instituto Nacional de Vías - INVÍAS, adicionó en 49 mil millones de pesos los recursos destinados para el mejoramiento y pavimentación de la carretera Marginal de Selva en el sector correspondiente al departamento de Caquetá, obras a las que inicialmente se le otorgaron 91 mil millones de pesos, mediante el contrato 850 de 2009, suscrito con el Consorcio Metrocorredores 3, alcanzando así un total de 140 mil millones de pesos.

**Proyección:** Los proyectos mencionados anteriormente con respecto a la Infraestructura vial cuentan con un promedio de tiempo de ejecución de 5 años, lo cual indica que a medida que se vayan culminando las diferentes obras (cada una con duración distinta), entra a competir Coomsevia por la adjudicación de los contratos para la señalización de las mismas.

Actualmente en la empresa se están desarrollando contratos que fueron adjudicados el año pasado, y se tiene pronosticado un cronograma de actividades hasta más o menos Junio de 2012. Coomsevia, a medida que avanza el tiempo, realiza una investigación sobre los proyectos que se encuentran en vigencia, para abrirse nuevas oportunidades.

### **O3. El sistema de contratación pública por medio de los portales electrónicos permite la participación de licitaciones en diferentes ciudades sin necesidad de incurrir en gastos por traslado.**

El Portal Único de Contratación se constituye como la Fase Informativa del Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 3 de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto Reglamentario 066 de 2008.

El principal objetivo del Portal es promover la transparencia, eficiencia y uso de tecnologías en la publicación por Internet de las adquisiciones públicas para el beneficio de empresarios, organismos públicos y de la ciudadanía en general, así como mejorar las formas de acceso a la información respecto de lo que compra y contrata el Estado, con el consiguiente impacto económico que ello genera en la pequeña, mediana y grande empresa, en los niveles locales e internacionales.

A través del Portal, cualquier persona, empresa u organismo, dentro o fuera del territorio nacional, puede acceder a la información sobre la demanda de bienes y servicios por parte del Estado y obtener los documentos básicos de estos procesos de contratación, de las etapas precontractual, contractual y poscontractual para las modalidades de selección de Licitación Pública, Selección Abreviada, Concurso de Méritos y Regímenes Especiales de Contratación.

**Proyección:** Este sistema de contratación ha sido creado principalmente para brindar información a todos los grupos de interés sobre procesos contractuales que se gestionan. Teniendo en cuenta que cada vez se generan nuevos mecanismos y estrategias que ayuden a facilitar los diferentes procesos, es muy probable que este tipo de herramientas cuenten con innovación a través del tiempo. Es poco factible que exista algún tipo de retroceso de estas herramientas, que simplemente acarrearía más demoras, procesos más tediosos, costosos, etc.

### **O4: Diversidad de proveedores para el abastecimiento de materias primas.**

Existen diversos proveedores que abastecen la organización en cuanto a materias primas, buscando optimizar costos. Todos los proveedores de Coomseval CTA., deben cumplir con los requisitos de calidad exigidos por la organización y por el INVIAS. Por esto mismo, la empresa cuenta con planes de sustitución de proveedores en la mayoría de sus materias primas, sin que estos presenten dificultades de calidad o precio, siendo estas dos últimas parte de los criterios fundamentales para la selección de proveedores junto con las condiciones de pago.

Empresas grandes y representativas a nivel nacional hacen parte del grupo de proveedores de Coomseval, entre estas PINTUCO, las cuales cuentan con amplios canales de distribución y puntos de venta, que permiten un fácil y rápido acceso a las materias primas que se requieren por la organización para la prestación del servicio.

Contar con este tipo de empresas como proveedores, es una oportunidad sin lugar a duda, de lograr una ventaja competitiva ante sus demás rivales, tanto en rapidez para la prestación del servicio como en calidad de los insumos que se utilizan.

**Proyección:** Cada vez son más las empresas que se crean tanto en nuestro departamento como a nivel nacional. Santander es un departamento caracterizado por su gran número de pequeñas y medianas empresas, lo cual nos lleva a pensar que cada vez más la gente busca diferentes alternativas para crear empresa. Es muy probable que exista posteriormente un enfoque o direccionamiento hacia aquellas áreas donde se maneje un gran número de pedido a precios elevados, como por ejemplo el sector vial.

En Santander existen pocos establecimientos que suministren la totalidad de insumos requeridos por Coomsevia CTA, la mayoría se traen de otras ciudades sin ningún problema. Por esta razón, y al analizar el mercado, cualquier persona podría ver esta oportunidad de negocio, creando así una nueva alternativa para generar ingresos, ya sea como independiente o como distribuidor de una gran compañía.

**O5: Expedición del Decreto 3806 de 2009, mediante el cual el Gobierno Nacional establece obligatoriamente la contratación con las Mipymes por parte de las Entidades Públicas, para determinados contratos y montos.**

Este decreto se presenta como una oportunidad para Coomsevia CTA, por estar dentro del grupo de Mipymes, ya que en él se establece que en los procesos de selección de licitación pública, selección abreviada y concurso de méritos, salvo aquellos cuya cuantía sea inferior al 10% de la menor cuantía, la convocatoria se limitará exclusivamente a Mipymes, teniendo en cuenta además otros requisitos estipulados.

En diferentes ocasiones, cuando los contratos no son limitados, por lo general las empresas más grandes y poderosas, tienen muchas más ventajas a la hora de competir, y se llevan consigo todas las oportunidades que aparezcan en el camino, dejando a un lado a las pequeñas y medianas empresas que, sin más herramientas, pierden una nueva oportunidad.

Este decreto busca principalmente el desarrollo de más Mipymes, y mediante el mismo, la empresa ha logrado ganar diferentes contratos que se han presentado en la región.

**Proyección:** El Decreto 3806 de 2009 actualmente se encuentra en vigencia. En el próximo año muy probablemente el mismo seguirá otorgando beneficios a las pequeñas y medianas empresas de la región, donde Coomsevia CTA se encuentra ampliamente consolidada. Se espera que a corto plazo, se puedan ejecutar trabajos de mantenimiento en obras contempladas dentro del departamento de Santander, como por ejemplo, infraestructura vial en el municipio de Barrancabermeja.

## **Fortalezas**

### **F1: La empresa cuenta con el conocimiento comercial del mercado y con la experiencia en la ejecución de los contratos.**

La experiencia de más de 16 años en el sector de la infraestructura vial, constituye una de las principales fortalezas de la empresa, ya que le permite responder rápidamente a las licitaciones y concursos que se presentan a diario, formulando en menor tiempo las mejores propuestas con precios competitivos.

El conocimiento de la alta gerencia es divulgado a todos los empleados de la organización con el fin de capacitarlos constantemente y mejorar la prestación del servicio en todos los aspectos.

### **F2: La empresa está en la capacidad de asesorar y apoyar a los clientes gracias al conocimiento técnico sobre el producto contratado, convirtiéndose en apoyo y guía para mejor ejecución de los trabajos.**

Algunos de los proveedores de la empresa Coomsevia Cta, como la Compañía Global de Pinturas – Pintuco, cuentan con expertos técnicos que le brindan soporte no sólo a Coomsevia Cta., sino también a sus clientes cuando así lo soliciten. Este tipo de alianzas, determina una fortaleza competitiva para la organización por el valor agregado que genera la misma.

### **F3: Conocimiento de normas viales y de tránsito para cumplir con las exigencias técnicas del cliente.**

Coomsevia Cta., mantiene una amplia y constante comunicación con las direcciones de tránsito de cada municipio y con el Instituto Nacional de vías, lo cual le permite estar a la vanguardia de la normatividad que regula la prestación del servicio de mantenimiento y seguridad vial. Se obtiene por lo tanto una fortaleza con respecto a la competencia, la cual en ocasiones por falta de conocimiento, pierde diferentes oportunidades de que se le adjudiquen diferentes licitaciones.

### **F4: Contacto directo con los proveedores, facilitando el acceso a créditos y descuentos por compra de materiales.**

La relación y alianzas comerciales-financieras establecidas con los proveedores, han sido formadas desde hace muchos años, por lo cual a la hora de requerir determinados insumos, los proveedores le brindan: prioridad en el despacho, facilidad en los medios de pago, créditos, descuentos, entre otros.

## **Amenazas**

### **A1: Dependencia del presupuesto oficial.**

Todos los proyectos a desarrollar en el área de infraestructura vial, dependen de la asignación presupuestal de los entes estatales. Por lo tanto existe una constante

amenaza o riesgo, ya que si no se invierte en señalización y mantenimiento vial, habrá muy pocas oportunidades de negocio para la empresa Coomsevia.

**A2: Los cambios de gobierno por ley de garantías el cual no permite adjudicación de contratos.**

En los procesos de cambio de gobierno, la ley de garantías restringe la contratación directa, por lo cual durante dicho periodo no se puede adjudicar ningún tipo de contrato y la empresa Coomsevia se ve amenazada por la falta de oportunidades laborales.

**A3: Los cambios de gobierno también puede llegar con cambios en los planes para el sistema vial.**

Cada gobierno, trae consigo un programa a desarrollar en el que se contemplan los diferentes proyectos para los sectores de la economía. Por lo tanto no está garantizado en ningún gobierno que exista destinación específica para mantenimiento de obras civiles. En el caso de que exista, dicho rubro puede variar significativamente de un gobierno a otro dando mayores o menores oportunidades de participar en licitaciones.

Tabla 7. Matriz DOFA para Coomsevia Cta.

	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>
	<p>D1: Variaciones negativas en la productividad de la empresa, debido a la venta del producto a crédito de largo plazo. Aumento en las cuentas por cobrar.</p> <p>D2: Uso inadecuado de los tiempos de producción y desperdicio de materiales.</p>	<p>F1: La empresa cuenta con el conocimiento comercial del mercado y con la experiencia en la ejecución de los contratos.</p> <p>F2: La empresa está en la capacidad de asesorar y apoyar a los clientes gracias al conocimiento técnico sobre el producto contratado, convirtiéndose en apoyo y guía para mejor ejecución de los trabajos.</p> <p>F3: Conocimiento de normas viales y de tránsito para cumplir con las exigencias técnicas del cliente.</p> <p>F4: Contacto directo con los proveedores, facilitando el acceso a créditos y descuentos por compra de materiales.</p>

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<p>O1. Inversión Nacional en Señalización Vial.</p> <p>O2. Proyectos nuevos en Infraestructura Vial</p> <p>O3. Sistema de contratación pública por medio de los portales electrónicos permite la participación de licitaciones en diferentes ciudades sin necesidad de incurrir en gastos por traslado.</p> <p>O4: Diversidad de proveedores para el abastecimiento de materias primas.</p> <p>O5: Expedición del Decreto 3806 de 2009, mediante el cual el Gobierno Nacional establece obligatoriamente la contratación con las Mipymes por parte de las Entidades Públicas.</p>	<p>D1O3: Ejecutar licitaciones mediante los medios virtuales propuestos por el sistema de contratación pública.</p> <p>D1O4: Aprovechar la diversidad de proveedores para abastecer los contratos.</p> <p>D2O4: Solicitar capacitación de los proveedores en el manejo adecuado de los recursos y materias primas.</p>	<p>F1O2: Aprovechar el conocimiento con el que cuenta la empresa, para participar en las próximas licitaciones derivadas de los proyectos nuevos de infraestructura ejecutados.</p> <p>F3O3: Resaltar y dar a conocer mediante diversos medios, la experiencia y trayectoria de la empresa, de tal forma que se vuelva atractiva para las empresas que inviertan en señalización vial.</p> <p>F4O4: Velar por el mantenimiento de buenas relaciones comerciales con los proveedores, que permitan obtener diversos beneficios para ambas partes y lograr así una ventaja frente a los competidores.</p> <p>F2O5: Establecer alianzas con empresas más pequeñas que quieran participar en un mismo proceso, de tal forma que se le brinde asesoría, se determinen condiciones y se tengan más oportunidades de adjudicarse un contrato.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>A1: Depender del presupuesto oficial.</p> <p>A2: Los cambios de gobierno por ley de garantías el cual no permite adjudicación de contratos.</p> <p>A3: Los cambios de gobierno también puede llegar con cambios en los planes para el sistema vial.</p>	<p>D1A3: Los cambios que genera el gobierno en el sistema de infraestructura vial, no afecta el sistema de pago, por lo cual se debe establecer una política de cartera donde se fijen los periodos de pago.</p> <p>D2A3: El gobierno da vía libre a que las empresas destinen sus materiales sobrantes a la</p>	<p>F1A3: Aprovechar el conocimiento y experiencia obtenida a través de los años en el mercado para responder más rápidamente en las licitaciones.</p> <p>F2A2: En momentos como ley de garantías donde el estado no permite realizar contratación, desarrollar actividades secundarias, como ser asesor de diferentes empresas dedicadas a ésta</p>

	producción de otros elementos relacionados con su actividad económica.	actividad.  F3A3: Aprovechar el conocimiento actual que se tiene sobre normatividad vial, y seguir actualizándose constantemente para estar preparados ante cualquier cambio que se pueda presentar por parte del gobierno.
--	--	---

## Estrategias planteadas

- Estrategias FO

**F1O2: Aprovechar el conocimiento con el que cuenta la empresa, para participar en las próximas licitaciones derivadas de los proyectos nuevos de infraestructura ejecutados.**

Coomsevial cuenta con un gran conocimiento y experiencia en el sector vial, razón por la cual pueden adaptar rápidamente una propuesta que responda a cualquier proceso de contratación que sea publicado. Es por esto, que la empresa debe estar investigando constantemente por diferentes medios, para poder detectar cualquier oportunidad que se presente y responder rápidamente ante ello.

**F3O3: Resaltar y dar a conocer mediante diversos medios, la experiencia y trayectoria de la empresa, de tal forma que se vuelva atractiva para las empresas que inviertan en señalización vial.**

Es importante que la empresa, establezca diferentes métodos que permitan que su nombre y su empresa sea cada vez más reconocido. Actualmente utiliza simplemente el medio del “Voz a voz” el cual es muy efectivo. Sin embargo, publicar avisos en el periódico, actualizar o renovar la página de internet, crear grupos en las redes sociales, etc., son mecanismos que permiten que se incremente su reconocimiento.

**F4O4: Velar por el mantenimiento de buenas relaciones comerciales con los proveedores, que permitan obtener diversos beneficios para ambas partes y lograr así una ventaja frente a los competidores.**

Establecer estrategias para que los proveedores ofrezcan diferentes beneficios a la empresa al momento de adquirir los insumos, ya sea, facilidad en los pagos, bonos de descuento, garantía, transporte de mercancía gratuito, etc. Se deben cumplir con las fechas de pago pactadas inicialmente, con el fin de poder gozar de beneficios futuros.

Mantener criterios de selección de proveedores y realizar evaluaciones periódicas sobre los mismos para saber si se está trabajando con los mejores, así mismo, para poder identificar nuevos vendedores en el mercado.

**F2O5: Establecer alianzas con empresas más pequeñas que quieran participar en un mismo proceso, de tal forma que se le brinde asesoría, se determinen condiciones y se tengan más oportunidades de adjudicarse un contrato.**

Al momento de participar en algún proceso, por ejemplo en el caso del decreto 3806 de 2009, una de las condiciones es que la Mipyme que quiera contratar debe tener el domicilio principal en el mismo lugar en donde se va a ejecutar la obra. Ante casos como estos, Coomsevia debe establecer alianzas estratégicas con otras Mipymes que sean aptas para la convocatoria, de tal manera que se tengan mayores posibilidades para ganarse el respectivo contrato. Por ejemplo, se tomaría la decisión de que la empresa aliada, hagan subcontrato con Coomsevia para la prestación del servicio, generando ganancias para ambas partes.

- **Estrategias DO.**

**D1O3: Ejecutar licitaciones mediante los medios virtuales propuestos por el sistema de contratación pública.**

El sector presenta una tendencia a la implementación de portales virtuales que favorecen a Coomsevia CTA en cuanto a las licitaciones de contratos, generándoles la oportunidad de no incurrir en costes, en el momento de presentar su propuesta, además que abre la conexión con todos los mercados a nivel nacional. Ya que allí se evidenciara los proyectos a desarrollar.

**D1O4: Aprovechar la diversidad de proveedores para abastecer los contratos.**

Coomsevia CTA, se podrá beneficiar de los distintos proveedores del sector que tienden a generar buenos precios y tiempos de pago conociendo la trayectoria de la empresa, por ello no se presentaran demoras para la ejecución y entrega de los proyectos.

**D2O4: Solicitar capacitación de los proveedores en el manejo adecuado de los recursos y materias primas.**

Coomsevia CTA, se proyecta como empresa solidaria para el 2015, para ello tiene como objetivo capacitar a su mano de obra en lo relacionado con el adecuado uso de tiempos en su puesto de trabajo el fin es que varias tareas la pueda realizar un solo empleado generando productividad para la empresa, quienes a su vez manejaran el principio de “cero desperdicios”, el objetivo principal es aumentar la producción como mínimo un 25% en el transcurso del presente año. Para ello se

puede solicitar el soporte técnico de los proveedores para brindar capacitación en el manejo adecuado de las materias primas.

- **Estrategias DA**

**D1A3: Los cambios que genera el gobierno en el sistema de infraestructura vial, no afecta el sistema de pago, por lo cual se debe establecer una política de cartera donde se fijan los periodos de pago.**

Al momento de presentar una propuesta para determinada licitación, se debe incluir el periodo límite establecido para el pago de los servicios prestados, estipulando las sanciones o multas en las que se incurrirá en caso de incumplimiento. A su vez, por cumplimiento en el pago, se pueden adoptar estrategias financieras como descuentos por pago oportuno y estrategias posventas como mantenimiento adicional de 6 meses.

**D2A3: El gobierno da vía libre a que las empresas destinen sus materiales sobrantes a la producción de otros elementos relacionados con su actividad económica.**

Utilizar el material sobrante como pedazos de lámina, cinta reflectiva, microesfera, etc., para la elaboración de otro tipo de productos como rejillas, estantería y elementos para la industria elaborados en lámina y acero. Otra alternativa sería vender el material sobrante como chatarra, ya que aunque no es un valor significativo, es un flujo de efectivo que le sirve a la empresa. La pintura sobrante, se puede utilizar en proyectos de menor cuantía como mantenimiento en conjuntos residenciales o instituciones educativas.

- **Estrategias FA**

**F1A3: Aprovechar el conocimiento y experiencia obtenida a través de los años en el mercado para responder más rápidamente en las licitaciones.**

La experiencia y el conocimiento técnico, adquirido a través de los años le han dado la capacidad a Coomsevia Cta., de diseñar propuestas con gran facilidad y rapidez al momento de competir por una licitación. Sin embargo, en ocasiones por falta de información oportuna, se pierde la oportunidad de participar; por lo tanto, la empresa debe establecer una metodología en la que se investigue constantemente en diferentes fuentes para la consecución de contratos.

**F2A2: En momentos como ley de garantías donde el estado no permite realizar contratación, desarrollar actividades secundarias, como ser asesor de diferentes empresas dedicadas a ésta actividad.**

Ante el periodo de ley de garantías, donde no es permitido realizar una contratación directa, la empresa podría desarrollar otro tipo de actividades a las cuales actualmente no se dedica, pero que sin lugar a duda, es una oportunidad de generar nuevos ingresos. Entre dichas actividades se encuentran: realizar

asesorías a empresas del sector, realizar obras de menor cuantía con entidades privadas, producir otro tipo de elementos que se deriven de sus mismos insumos.

**F3A3: Aprovechar el conocimiento actual que se tiene sobre normatividad vial, y seguir actualizándose constantemente para estar preparados ante cualquier cambio que se pueda presentar por parte del gobierno.**

Capacitarse constantemente a pesar de la experiencia que se tenga, es sin lugar a duda una estrategia de vital importancia. El entorno cambia constantemente y trae consigo nuevas tendencias, equipos, procesos, procedimientos, etc., por lo tanto se debe mantener una búsqueda constante de los últimos avances y adaptarse a los mismos para prestar un mejor servicio.

## 9. FORMULACION DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### 9.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES

#### Principios o valores

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente, se refiere a conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. Los valores corporativos se refieren a las características que se desarrollan como ventajas competitivas.

En Coomsevia CTA., es de máxima importancia la calidad de sus servicios y proyectos por los sólidos conocimientos de sus profesionales, la presentación y puntualidad en la entrega de los resultados. A continuación se enuncian sus valores corporativos:

- **Calidad Técnica:** En Coomsevia CTA., es de máxima importancia la calidad de los servicios, la presentación de los mismos y el uso de materiales de primera calidad certificados. Además de un riguroso cumplimiento de las Normas Técnicas vigentes emanadas por los entes gubernamentales responsables de los mismos.
- **Experiencia:** Coomsevia CTA., cuenta con la experiencia de profesionales y técnicos de más de 20 años en el ejercicio de la actividad de Señalización y Mantenimiento Vial, siendo mano de obra calificada y actualizada.
- **Cooperación:** Como conducta recurrente en todos sus miembros, la Cooperación ha sido y es base fundamental para el desarrollo de todas las actividades establecidas por la empresa.
- **Compromiso:** Los empleados, socios y directivos de Coomsevia CTA., están comprometidos con la Misión y Visión, aportando responsablemente al logro de los niveles de satisfacción en los clientes mediante un óptimo servicio que conlleva a la permanencia y éxito de la empresa.

- **Eficiencia:** Coomsevia se destaca por ser una empresa sólida en su eficiencia técnica, desarrollando procesos de producción en tiempos menores, sin afectar su calidad.

## **9.2 DECLARACION DE LA MISION**

La misión es una declaración duradera de objetivos que distinguen una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía.

### **Misión actual COOMSEVIAL CTA**

Somos una empresa dedicada principalmente a la construcción y mantenimiento de la señalización vial en Colombia. Modernizamos las vías mediante señalización horizontal y vertical, que junto con maquinaria de última tecnología, procesos e insumos de calidad y un equipo humano calificado y capacitado constantemente, busca lograr la satisfacción de todos nuestros clientes y conseguir altos niveles de seguridad vial para el país.

**Justificación actual de la misión:** La misión que tiene actualmente la empresa Coomsevia, está diseñada cumpliendo específicamente con los requisitos establecidos por el sistema de gestión de calidad, limitando en cierta medida el crecimiento de la empresa, ya que el propósito no es sólo expresar los fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

### **9.2.1 Misión propuesta a COOMSEVIAL CTA.**

#### **Misión con enfoque estratégico**

Coomsevia CTA, es una empresa dedicada principalmente a servir las necesidades globales de la construcción y el mantenimiento de la señalización vial en Colombia, que busca modernizar las vías mediante señalización horizontal y vertical, así como lograr la satisfacción de todos nuestros clientes y grupos de interés, mediante el valor agregado de nuestros productos y el mejoramiento continuo en los niveles de seguridad vial para el país. Trabajamos de la mano con nuestros proveedores aliados para incrementar la rentabilidad y desarrollar una producción competitiva con la máxima calidad para nuestros clientes regionales y nacionales.

### **9.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.<sup>49</sup>

#### **Visión actual COOMSEVIAL CTA**

Ser en el año 2015 una empresa líder a nivel nacional en el campo de la construcción y mantenimiento de la señalización vial, manteniendo un compromiso con nuestros empleados y clientes mediante la prestación de servicios de calidad y mejoramiento continuo de todos nuestros procesos que permita seguir manejando tecnología de punta y generando alta rentabilidad para la organización.

**Justificación de la visión:** Al igual que en la misión, la visión actual de la organización se limita a cumplir con lo establecido en la norma de gestión de calidad. Por tanto se diseñaron dos visiones, con enfoque de mercadeo que visualiza a largo plazo los nuevos escenarios, oportunidades e ideas; la otra con enfoque estratégico que busca plantear metas muy ambiciosas que lleven a la compañía al logro del éxito.

#### **9.3.1 Visión propuesta a COOMSEVIAL CTA.**

##### **Visión propuesta para COOMSEVIAL CTA**

En el año 2020, Coomsevial consolida su liderazgo en el mercado nacional, en el campo de la construcción y mantenimiento vial, logrando ubicarse dentro de las 10 mejores empresas del país gracias a que cuenta con un amplio portafolio de productos de calidad, equipo humano calificado y comprometido, equipos de última tecnología, así como un gran reconocimiento en su gestión empresarial.

---

<sup>49</sup> PROMONEGOCIOS. Misión y visión. [En línea] <<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>> [Citado el 9 de Enero de 2011]

## 9.4 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

### 9.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS



Figura 13. Balanced Scorecard – Coomsevia Cta.

## 9.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Tabla 8. Estrategias formuladas para Coomsevia Cta.

ÁREA	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Superar el porcentaje de utilidad obtenido entre el 2011-2012	Mejorar ganancias por nuevos servicios/paquetes.	20%	Programa de "Marketing"	Ofrecer nuevos servicios y productos que se deriven de su actividad económica.	Gerente General
	Optimizar costos y gastos.	Reducción de costos de la empresa de un periodo a otro.	10%	Programa de "Ahorro"	Diseñar un programa para el manejo óptimo del material sobrante.	Director de mantenimiento y obra
CLIENTE	Captación de nuevos clientes	Incremento en satisfacción de clientes.	70%	Programa "Excelencia en el servicio"	Ofrecer beneficios adicionales que permitan mantener al cliente actual y capturar a nuevos.	Gerente General, Tesorero y Contador.
	Ofrecer su portafolio de servicios a más entidades del estado y privadas.	Incremento en el número de clientes a los que se les presta algún servicio.	15%	Programa de "Visitas Programadas"	Diseñar un plan de marketing, que permita investigar mercados para comercializar los productos y servicios.	Ingeniero de mercados (A contratar)
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la productividad de la empresa a través de la excelencia operacional.	Mejorar tiempos de respuesta en la producción.	30%	Programa de "Mejora continua de procesos"	Implementar un programa de métodos y tiempos.	Director de mantenimiento y obra.
	Adquirir por medio de trámites administrativos	Estar dentro de las 15 empresas más	1 máquina por	Programa de "Innovación"	Adquirir planes leasing que	Gerente General y contador.

	con entidades financieras, maquinaria de última tecnología	destacadas a nivel nacional en cuanto a tecnología.	trimestre	Tecnológica continua”	permitan la compra futura de maquinaria.	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Capacitar constantemente a los empleados para cubrir efectivamente la demanda.	Desarrollo de nuevas competencias y conocimientos.	50%	Programa de “Técnicas de innovación”	Mantener planes de capacitación periódicos mediante alianzas con proveedores para el desarrollo de nuevas competencias.	Gerente General juntos con empresas proveedoras y Coordinador de calidad.
	Estar a la vanguardia con innovaciones tecnológicas y procesos a mediano plazo.	Implementar nuevas técnicas o herramientas de innovación en los procesos de producción.	2 Procesos por semestre innovados	Programa de “Innovación en procesos”	Asignar la función de investigar las últimas tendencias tecnológicas aplicables a la industria.	Gerente General y Director de Obra y mantenimiento.

## 10. CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico externo en la empresa mediante la utilización de matrices (DOFA, EFE, MPC), que permitieron identificar los factores claves que afectan la organización en determinado momento, así como diseñar estrategias eficaces que ayudarán a contrarrestar o aprovechar los impactos generados por los diferentes factores.
- El análisis interno realizado, contempla toda la organización y sus recursos disponibles, permitiendo adaptar las condiciones internas a las situaciones externas del ambiente, así como integrar la organización con sus recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos respectivamente. Este análisis permitió identificar las fortalezas y debilidades que la empresa desconocía, convirtiéndolas en útiles para mejorar humana, tecnológica y competitivamente.
- Mediante la utilización de la matriz DOFA, se pudo observar que la empresa cuenta con grandes fortalezas y ventajas competitivas que ayudarán a la organización a explotar su valor agregado en sus productos y servicios, lo cual permitió formular estrategias eficaces para su posterior aplicación.
- El diseño de un plan estratégico para Comsevalle permitirá enfrentar las oportunidades y amenazas y aprovechar mejor sus fortalezas y potencialidades, ya que se generó un mayor conocimiento al interior de la organización que permitió establecer estrategias y objetivos claros a desarrollar.
- La planeación estratégica debido a que abarca a toda la organización, está diseñada y exige una participación integrada y compromiso de todos los niveles de la misma para garantizar la efectividad en la implementación del plan táctico diseñado.
- Se formularon unos objetivos estratégicos cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, realizables y congruentes, según las necesidades y áreas de la organización, que ayudarán a eliminar la incertidumbre y los conflictos, ayudan a la asignación de recursos, facilitan el control, proporcionan dirección, ya que son una medida importante para el desempeño de la organización.

- Se reformuló la misión y la visión de la organización, expresando de manera clara su dirección futura, estableciendo la base para la toma de decisiones organizacionales, identificando las necesidades de los clientes y la forma en que la organización las satisface.
- Se obtuvo una manifestación de aceptación y adaptación favorable por parte de los empleados a los futuros cambios que enfrentará la empresa en el proceso de implementación del plan estratégico, que involucra no solo a la organización internamente, sino a clientes, proveedores y demás entes externos.

## 11.RECOMENDACIONES

- Para que la implementación del plan estratégico sea exitosa, se debe crear una cultura de cambio, mediante la información y capacitación en la que todos los empleados se comprometan y estén dispuestos a trabajar por la consecución de los objetivos. Es importante que se asigne un profesional en áreas administrativas con conocimiento y experiencia en Sistemas de Gestión de Calidad (Coordinador de Calidad) para liderar dicho proceso, quien debe evaluar trimestralmente las acciones implementadas, registrar e informar a la gerencia sus resultados y que esté en la capacidad de tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Para lograr el éxito de los objetivos estratégicos, éstos deben ser claramente comunicados a todos los empleados, acreedores, proveedores, y distribuidores para una visión más clara de su función en el futuro de la organización, proporcionando coherencia en la toma de decisión del gerente.
- Se debe diseñar un plan de acción antes de iniciar la implementación, donde se incluyan las actividades a desarrollar, los responsables, los recursos disponibles y el tiempo estimado de ejecución, divulgando a toda la organización el compromiso a adquirir una vez se inicie el proceso.(Ver esquema en Anexo A)
- Continuar con la cultura de hacer reuniones trimestrales entre la gerencia, el revisor fiscal, el contador y el tesorero, para estar bien informados sobre la situación financiera en la que se encuentra la organización y poder tomar decisiones sobre futuras inversiones que mejoren el desarrollo del plan estratégico.
- La gerencia general es el principal elemento propulsor y motivador para la implementación del plan estratégico, ya que debe tomar la iniciativa, divulgar los objetivos, asignar recursos, responsables y evaluar los resultados para tomar las respectivas medidas de control.
- Continuar con la cultura de divulgar constantemente la misión y visión a través de la cartelera corporativa y capacitación mensual a todas las áreas de la empresa por parte del Coordinador de Calidad, con el fin de que se tenga siempre claro el enfoque u horizonte a alcanzar. De igual forma, es necesario continuar capacitando trimestralmente a todo el personal directo e Indirecto de la organización en diferentes áreas del conocimiento (Pintura, soldadura, perforado, entre otras) y procesos que permitan mejorar

continuamente, optimizando recursos (Capacitaciones de diferentes entidades como Cámara de Comercio, Sena y Cajas de Compensación).

- Contratar un profesional en Ingeniería de mercados que elabore un plan de marketing que incluya una investigación de mercados, ayude con la determinación de nuevos mercados meta, productos y/o servicios, formas de comercialización, seguimiento a clientes y defina mejores formulas para su cumplimiento que generen más ingresos, rentabilidad, posicionamiento, fidelización de clientes y máximo valor agregado a Coomsevia Cta.
- Realizar una reunión trimestral donde cada uno de los responsables elabore un informe de la gestión realizada, la entregue y sustente a la gerencia, permitiendo conocer diferentes experiencias y surjan posibles mejoras a tener en cuenta en el proceso de implementación del plan estratégico.
- Para obtener el éxito en la organización por medio del plan estratégico, se sugiere que la estrategia se realice día a día, pues no basta con una planeación anual para que la empresa adquiera la capacidad estratégica; es importante trabajar sobre cada uno de los objetivos, evaluar los resultados obtenidos, fijar nuevas metas y acciones.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- ABBEL. A Theory of Business Definition. Chapter 7, América: Prentice – Hall, 1980, paginas: 169-188.
- ENRIQUE OGLIASTRI, Manual de planeación estratégica, séptima edición, editorial tercer editores. ediciones unidades 1992, capitulo 2).
- ESTELA GARCIA SANCHEZ Y MARIA LOURDES VALENCIA VELAZCO. Planeación Estratégica teórica y Práctica: Editorial trillas s.a. de c.v, 2010 reimpresión 2007, capítulos: 1, 2, 3, 4 y 5.
- HUMBERTO SERNA GOMEZ, Gerencia Estratégica, CAPITULO 6 ANALISIS DOFA, 9 Edición, cuarta impresión abril de 2007, Mac Graw Hill, paginas 145 – 157.
- IDALBERTO CHIAVENATO, Introducción teórica gerencial de la administración, quinta edición, Mac Graw Hill, 1999, paginas: 419-439.
- IDALBERTO CHIAVENATO. Administración proceso Administrativo: Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991, capítulos: 15, 10, 9, 6, 5 y 2.
- JENNIFER M. GEORGE Y GARETH R. JONES. Administración contemporánea. Planeación y estrategia. Segunda edición en España: editorial Mac Graw Hill, 2010 respecto a la de 2006, Capítulos: 6,8 y 9.
- JOHNSON, SCHOLLES, & WHITTINGTON, TIPO DE ESTRUCTURAS, CAPITULO 8, 2006, PAGINAS 391- 404.
- LEONARD D. GOODSTEIN, TIMOTHY M. NOLAN & J. WILLIAM. PFERFERR, Planeación estratégica aplicada, Mac Graw hill, 1998, paginas: 12-43.
- MINTZBERG H.A. y HUNSINCKER, Crafting Strategy, Harvard Business Review and Harvard Business School, July – August 1987.
- MINTZBERG H.A., SAFARI A LA ESTRATEGIA, CAPITULO1, 2007, Paginas: 13-37.
- OSTERWALDER Y PIGNEUR, Business Model Generation, New Jersey: wiley and sons 2010. Páginas: 15-47.

- PORTER Y KRAMER, Estrategia y sociedad, Harvard Business Review, América Latina, Diciembre 2006, paginas. 3-15.
- ROBERT S. KAPLAN AND DAVID P. NORTON, using the balanced Scorecard as a strategic management System, Harvard Business Review, July – August 2007, paginas 150 – 161.

**ANEXO A.**

**FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN**

<b>PROBLEMA</b> ¿Qué está pasando?	<b>OBJETIVO</b> ¿Qué se quiere lograr?	<b>ACTIVIDADES</b> ¿Cómo se va a realizar?	<b>RECURSOS</b> ¿Qué elementos se requieren?	<b>RESPONSABLES</b> ¿Quién estará a cargo?	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b> ¿Cuándo culminará la actividad?