

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GARNICA INGENIEROS
S.A.S.**

**JESSICA KATHERINE GALLO VILLAMIZAR
MAURICIO ANDRES GARNICA USECHE**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2015**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GARNICA INGENIEROS
S.A.S.**

JESSICA KATHERINE GALLO VILLAMIZAR

MAURICIO ANDRES GARNICA USECHE

**Monografía presentada como requisito para optar por el título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de proyectos**

Director

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2015

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA	17
1.1 TÍTULO	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
1.6 OBJETIVOS	19
1.6.1 Objetivo general	19
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 ANTECEDENTES	20
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes nacionales	21
2.1.3 Antecedentes locales	21
2.2 MARCO TEÓRICO	22
2.2.1 Planeación Estratégica	22
2.2.2 Estrategias	23
2.2.3 Proceso de planeación estratégica	24
2.2.4 Diagnóstico estratégico	24
2.2.5 Análisis DOFA	25
2.2.6 Direccionamiento Estratégico	26
2.2.7 Formulación Estratégica	26
2.2.8 Monitoria Estratégica	27

2.2.9 Auditoría Estratégica.....	28
2.3 MARCO CONCEPTUAL	28
2.4 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	35
2.4.1 Reseña Histórica.....	35
2.4.2 Estilo de dirección.....	35
2.4.3 Políticas de calidad.....	36
2.4.4 Políticas de prevención de riesgo laboral	36
2.4.5 Estructura organizacional.....	37
2.5 MARCO LEGAL	38
3. METODOLOGÍA	40
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	40
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.2.1 Población.....	40
3.2.2 Muestra	41
3.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	44
4.1 RESULTADOS DE LA REUNIÓN PARTICIPATIVA	44
4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES	49
4.3 ANÁLISIS PEST	51
4.4 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA.....	58
4.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	59
4.6 PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	65
4.7 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	69
5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	71
5.1 VISIÓN DEL NEGOCIO	71
5.2 MISIÓN DEL NEGOCIO	71

5.3 OBJETIVOS DEL NEGOCIO	72
5.4 VALORES	72
6. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	74
6.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	74
6.2 MAPA ESTRATÉGICO	75
6.3 PLANES DE ACCIÓN	76
6.4 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO	82
7. PROPUESTA DE MONITORIA ESTRATÉGICA	83
7.1 SISTEMA DE MEDICIÓN	83
7.2 PLAN DE MONITORIA ESTRATÉGICA	84
8. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Resultados de la encuesta aplicada a clientes.....	49
Cuadro 2. Evaluación de factores políticos.....	51
Cuadro 3. Evaluación de factores económicos.....	53
Cuadro 4. Evaluación de factores sociales.....	55
Cuadro 5. Evaluación de factores tecnológicos.....	57
Cuadro 6. Evaluación de los factores del perfil de capacidad externa.....	58
Cuadro 7 Capacidad directiva.....	61
Cuadro 8. Capacidad financiera.....	62
Cuadro 9. Capacidad tecnológica.....	63
Cuadro 10. Capacidad competitiva.....	64
Cuadro 11 Talento humano.....	65
Cuadro 12. Perfil competitivo de la empresa.....	66
Cuadro 13. Evaluación de los factores del perfil de capacidad interna.....	67
Cuadro 14. Matriz DOFA.....	69
Cuadro 15. Matriz de correlación de las estrategias propuestas.....	74
Cuadro 16. Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado.....	76
Cuadro 17. Fortalecimiento directivo de la empresa.....	78
Cuadro 18. Consolidación financiera.....	79
Cuadro 19 Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información.....	80
Cuadro 20. Estructuración del proceso de gestión del talento humano.....	81
Cuadro 21. Presupuesto estratégico.....	82
Cuadro 22. Plan de monitoria: Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado.....	84
Cuadro 23. Plan de monitoria: Fortalecimiento directivo de la empresa.....	85
Cuadro 24. Plan de monitoria: Consolidación financiera.....	86

Cuadro 25. Plan de monitoria: Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información87

Cuadro 26. Plan de monitoria: Estructuración del proceso de gestión del talento humano88

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Etapas del proceso de Planeación Estratégica.....	24
Figura 2. Organigrama actual de Garnica Ingenieros S.A.S	37
Figura 3. Mapa estratégico de la empresa.....	75

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Resultados de satisfacción de clientes.....	50

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta aplicada a empleados de la empresa	95
Anexo B. Encuesta aplicada a clientes	96
Anexo C. Instrumentos para análisis DOFA	97
Anexo D. Cálculos financieros de la empresa	99
Anexo E. Clientes, productos y servicios de la empresa	102

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GARNICA INGENIEROS S.A.S.¹.

AUTORES: JESSICA KATHERINE GALLO VILLAMIZAR - MAURICIO ANDRES GARNICA USECHE **

PALABRAS CLAVES: diagnóstico estratégico, competitividad, rentabilidad, plan estratégico.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta los factores internos y externos que condicionan sus actividades en el mercado. A nivel interno se desarrolló una reunión participativa con todos los empleados del área administrativa y operativa para recopilar información sobre el direccionamiento estratégico, planeación, procesos, procedimientos y desarrollo del talento humano. También se analizó la opinión de los clientes por medio de una encuesta de satisfacción. A nivel externo se desarrolló un análisis PEST para establecer las oportunidades y amenazas de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

A partir del análisis anterior se propuso el direccionamiento estratégico que se ajusta a las necesidades organizativas actuales de la empresa, mediante la declaración actualizada de la misión, visión y objetivos del negocio.

Como parte de la propuesta se diseñó un plan de acción que le permitirá a la empresa alcanzar los resultados esperados en el horizonte de tiempo establecido, mediante proyectos encaminados a mejorar el reconocimiento en el mercado, fortalecimiento directivo, consolidación financiera, fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información, y estructuración del proceso de gestión del talento humano. Por último, se propuso el plan de monitoria estratégica que permite evaluar resultados y tomar acciones.

Los resultados generales del proyecto le entregan a la gerencia por primera vez una planificación estratégica estructurada como metodología para definir con claridad los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para el desarrollo de la organización, lo cual complementa la formación como ingenieros civiles con un enfoque para innovar procesos y productos de forma constante y tener la capacidad de responder rápidamente ante los cambios e incertidumbres que se presenten en el mercado.

¹Proyecto de grado

** Facultad Fisicomecanica – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING IN THE COMPANY SAS GARNICA INGENIEROS SAS.²

AUTHORS: JESSICA KATHERINE GALLO VILLAMIZAR - MAURICIO ANDRES GARNICA USECHE **

KEYWORDS: strategic diagnosis, competitiveness, profitability, strategic plan.

A diagnosis of the current situation of the company was conducted, taking into account internal and external factors affecting their activities in the market. Internally participatory meeting with all employees of the administrative and operational area to gather information about the strategic direction, planning, processes, procedures and development of human talent was developed. The customer feedback was also analyzed by means of a satisfaction survey. Externally a PEST analysis was developed to establish the opportunities and threats of political, economic, social and technological factors.

From the above analysis, the strategic direction that conforms to current organizational needs of the company, using the updated mission statement, vision and business objectives set.

As part of the proposed action plan that will allow the company to achieve the expected results in the horizon of time, through projects to improve recognition in the market, strengthening management, financial consolidation, strengthening technological processes designed and information systems, and structuring the process of talent management. Finally, the strategic plan monitoring practice that allows evaluate results and take action was proposed.

The overall results of the project will deliver to management for the first time structured as strategic planning methodology for defining clearly the objectives, actions and resources needed for the development of the organization, which complements the training as civil engineers with a focus processes and products to innovate constantly and have the ability to respond quickly to changes and uncertainties that arise in the market.

² Graduation project

** Fisicomecanica Faculty - School of Industrial and Business Studies - Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende realizar una descripción detallada de la situación actual de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S., mediante un diagnóstico de la situación actual empresarial, teniendo en cuenta los factores internos y externos que precisan la ejecución de sus actividades, un modelo del direccionamiento estratégico que se ajuste a las necesidades organizacionales, una formulación estratégica que plantee la integración del plan estratégico del negocio y una monitoria estratégica que permita evaluar resultados y tomar acciones. Es importante aclarar que por la exigencia y compromiso que se requiere en la implementación del modelo, se opta por realizar su diseño lo mas cercano a la realidad y procurando que la empresa realice su aplicación a la medida que cuente con la disponibilidad de recursos y tiempo, sin omitir su evaluación y mejoramiento continuo.

1. PROBLEMA

1.1 TÍTULO

“Planeación Estratégica en la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual exige a todas las empresas contar con una estructura organizacional, comercial y logística que les permita competir, logrando un posicionamiento mediante productos y servicios de alta calidad a precios competitivos; GARNICA INGENIEROS S.A.S. en busca de la excelencia necesita realizar un diagnóstico de la situación actual, para poder así establecer los cambios pertinentes y sus costos, formulados en un plan de acción integral, permanente y constante.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico integral que requiere la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S., para alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad?

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

Este trabajo pretende realizar una descripción detallada de la situación actual de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S., mediante un diagnóstico de la situación actual empresarial, teniendo en cuenta los factores internos y externos que

precisan la ejecución de sus actividades, un modelo del direccionamiento estratégico que se ajuste a las necesidades organizacionales, una formulación estratégica que plantee la integración del plan estratégico del negocio y una monitoria estratégica que permita evaluar resultados y tomar acciones. Es importante aclarar que por la exigencia y compromiso que se requiere en la implementación del modelo, se opta por realizar su diseño lo mas cercano a la realidad y procurando que la empresa realice su aplicación a la medida que cuente con la disponibilidad de recursos y tiempo, sin omitir su evaluación y mejoramiento continuo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

GARNICA INGENIEROS S.A.S. es una empresa privada dedicada a la ejecución de obras civiles en el departamento de Norte de Santander. Su fundador inició ejecución de obras de infraestructura como saneamiento básico, vías, edificaciones y escenarios deportivos desde el año 2001, como persona natural. Desde sus inicios el Ingeniero Mauricio Andrés Garnica Useche ha implementado en su empresa un modelo de mejoramiento continuo, razón por la cual considera necesario incorporar a las herramientas gerenciales la aplicación de la planeación estratégica, para mediante una valoración de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, se realice una asertiva propuesta de cambios que se formulen en un plan integral estratégico, sujeto a un monitoreo permanente y a las modificaciones que de allí se desprendan, todo con el único fin de alcanzar el éxito.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Diseñar la planeación estratégica en la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S. para anticipar y decidir sobre el direccionamiento del negocio hacia el futuro.

1.6.2 Objetivos específicos. Realizar el diagnóstico de la situación actual empresarial, teniendo en cuenta los factores internos y externos que precisan la ejecución de sus actividades.

Proponer un direccionamiento estratégico que se ajuste a las necesidades organizacionales.

Elaborar un plan de acción para alcanzar los resultados esperados en el horizonte de tiempo establecido.

Proponer un plan de monitoria estratégica que permita evaluar resultados y tomar acciones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes internacionales. ORTIZ, Leydy y VERGARA, Sandra. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad Bajo la Norma ISO 9001:2008, en la Empresa Intramet. Trabajo de grado. Administración de la Producción Industrial. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Ingeniería en Administración de la Producción Industrial, 2011.

Este proyecto tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad que funciona de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para Intramet (Industria de Transformación Metalúrgica). El diseño del Sistema se ha dividido en 2 etapas, la primera que corresponde al análisis de la situación actual de la empresa en donde se identifican los métodos de trabajo y procesos actuales, permitiendo conocer las principales no conformidades reales y potenciales, para conseguir entre éstas un plan de mejora continua para la empresa. En la segunda etapa se procede con el desarrollo de la documentación según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y se procede a la elaboración del manual de calidad, procedimientos normativos y procedimientos productivos, esperando que estos faciliten una futura implantación del SGC diseñado en la empresa.

Este proyecto se tomó como referencia para complementar la metodología aplicada para el análisis de los factores internos y externos de la empresa, teniendo en cuenta que la Empresa Intramet pertenece al sector industrial y presenta características propias de los procesos productivos como los factores tecnológicos y competitivos. Igualmente se tuvieron en cuenta los componentes de la misión y visión utilizados para tener en cuenta para la propuesta presentada.

2.1.2 Antecedentes nacionales. GIL ZAMORA, Camilo Andrés y MANRIQUE ZARAMA, Carlos Andrés. Elaboración de un plan estratégico de marketing para la Constructora Compañacón Ltda. Trabajo de grado. Administrador de empresas. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2009. 179 p.

En este estudio, se toma una empresa dedicada a la construcción denominada COMPANACON Ltda.; su razón social principal es la producción de bienes tangibles que logren cubrir la necesidad de vivienda de sus clientes, construyendo predios de vivienda, para estratos 1,2,3 en la ciudad de Pasto. La empresa enfrentó una crisis en el sector de la construcción y empezó a entrar en el mercado de los servicios de la construcción como una herramienta competitiva y para buscar nuevas fronteras que convengan a un lucro de la sociedad. Por lo tanto, se desarrolló un plan estratégico de marketing para la constructora COMPANACON Ltda., caracterizando la situación actual de la organización en el entorno, analizando el mercado objetivo de la empresa y el sector de la construcción. El estudio logró identificar las posibilidades de crecimiento de la empresa y por lo tanto, formular estrategias para la empresa alcance el posicionamiento, crecimiento y reconocimiento en el mercado.

Este proyecto se tomó como referencia para identificar los diferentes factores claves de éxito que fueron seleccionados del sector de la construcción para el perfil de capacidad interna y el perfil de oportunidades y amenazas. Igualmente, se tuvo en cuenta la metodología DOFA desarrollada para lograr aplicarla en la presente propuesta de manera alineada y coherente con la posición estratégica de la empresa.

2.1.3 Antecedentes locales. DÍAZ, D. y GARCÍA, D. Implementación de un plan estratégico financiero para la empresa Pegonorte vigencia 2014-2017. Trabajo de

grado. Administrador de empresas. Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de Ciencias Empresariales, 2014. 163 p.

PEGONORTE es una empresa que tiene como actividad económica la producción y comercialización de pego, estuco y otros materiales para la construcción, la cual carece de un plan estratégico financiero que le permita dirigir con éxito y seguridad la organización, donde se le dificulta conocer los resultados obtenidos en un determinado periodo y por ende pueda realizar un análisis detallado de estos mismos.

La importancia de este proyecto fue visualizar a la organización a un enfoque financiero, contable y administrativo que este inherente a los procesos industriales, por medio de los planes de acción que se implementaran con el fin de mejorar los objetivos. También se tomó como referencia para proponer las estrategias para incrementar las ventas, mejorar la satisfacción del servicio al cliente y para analizar la posición económica que tiene la empresa frente a las demás organizaciones que cumplen con la actividad económica similar.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Planeación Estratégica. En el desarrollo del proyecto se tomará como modelo el enfoque de PLANEACIÓN ESTRATEGICA propuesta por el Doctor Humberto Serna Gómez, que consiste en un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la

empresa, su nivel de competitividad, esto con el propósito de pronosticar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro³.

Con el proceso de planeación estratégica se busca dar solución a los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

Los componentes fundamentales de la planeación estratégica son:

- a. Los estrategias
- b. El direccionamiento
- c. El diagnóstico
- d. Las opciones
- e. La formulación estratégica
- f. La auditoría estratégica

2.2.2 Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico⁴.

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología - Mapas estratégicos - Indices de gestión – Alineamiento - Ejecución estratégica. Décimoprimer Edición. Bogotá .D.C. Colombia: Panamericana Editorial Ltda: 3R Editores, 2014. Pág. 55.

⁴ Ibíd., p. 75.

2.2.3 Proceso de planeación estratégica. Como se muestra a continuación.

Figura 1. Etapas del proceso de Planeación Estratégica

0. Definición del horizonte de tiempo
1. Principios Corporativos
2. Diagnóstico Estratégico análisis DOFA – Dónde estamos hoy
3. Direccionamiento Estratégico Visión – Misión – Objetivos Estratégicos Donde queremos estar
4. Proyección, Estratégico Áreas Estratégicas – Proyectos Estratégicos Cómo lo vamos a lograr
5. Plan Operativo Estrategias – Planes de acción Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
6. Monitoria Estratégica Índices de Gestión Cuál es el nivel de desempeño organizacional Cuáles los logros del proceso

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 11ª ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores. 2014.

Las etapas antes descritas constituyen la secuencia en que se da el desarrollo del modelo de la planeación estratégica, como apoyo en el diseño de las estrategias y acciones que permitan a la empresa competir mas activamente en el mercado en busca del posicionamiento y la permanencia en el mismo.

2.2.4 Diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de al situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis

DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades⁵.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave (*key factors*), con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

2.2.5 Análisis DOFA. Es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto Global⁶.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la

⁵ *Ibíd.*, p. 64.

⁶ *Ibíd.*, p. 187.

organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el menor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.2.6 Direccionamiento Estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de una organización⁷.

2.2.7 Formulación Estratégica. Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos,

⁷ Ibíd., p. 59.

definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el *presupuesto estratégico*, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica⁸.

2.2.8 Monitoria Estratégica. Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de PENSAR ESTRATÉGICA y por tanto, una CULTURA ESTRATÉGICA que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización⁹.

La creación de esta cultura requiere de seguimiento y monitoría permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoría, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoría y el seguimiento deben hacerse igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada.

Ello indica, que debe realizarse monitoría estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo.

⁸ Ibíd., p. 66.

⁹ Ibíd., p. 337.

2.2.9 Auditoría Estratégica. El desempeño de la organización debe monitoriarse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medida se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódica institucionalizada la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica, como sistema, asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco¹⁰.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Estos son algunos conceptos que se consideran importantes para la mejor definición de los términos utilizados en el desarrollo del proyecto y que son formulados en el libro Gerencia Estratégica:

Análisis de vulnerabilidad. Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias. Por ello, parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de “abogados del diablo” en relación con el plan o estrategias definidas. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el

¹⁰ Ibíd., p. 67.

nivel ejecutivo de una compañía y completamente como se dijo el diagnóstico estratégico¹¹.

Análisis estratégico. Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de éstas permitirá establecer “Las Opciones Estratégicas”, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización. Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas¹². De éstas se destacan:

- a. Alternativas Estratégicas.
- b. Análisis vectorial de crecimiento
- c. El análisis de portafolio.

Auditoría estratégica. Componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda que dura muy poco¹³.

Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo¹⁴.

Cultura corporativa. Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los

¹¹ *Ibíd.*, p. 192.

¹² *Ibíd.*, p. 171.

¹³ *Ibíd.*, p. 67.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 74.

valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. Es decir, la cultura de una institución 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 planteadas¹⁵.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades. Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas.

Debilidades. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa¹⁶.

Diagnóstico estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que tiene la institución¹⁷.

Estrategas. Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) son quienes definen los objetivos y políticas de la organización¹⁸.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 131.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 73.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 64.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 56.

Fortaleza. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución¹⁹.

Índice de desempeño esperado. Es la meta que espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativa²⁰.

Índice de desempeño alcanzado. Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente²¹.

Índices de gestión. El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados. Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse²².

Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de una organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio²³.

Mega. Objetivo audaz que una compañía espera lograr en un periodo de tiempo indeterminado. “Las empresas son del tamaño de sus sueños”²⁴.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 73.

²⁰ *Ibíd.*, p. 345.

²¹ *Ibíd.*, p. 345.

²² *Ibíd.*, p. 332.

²³ *Ibíd.*, p. 74.

²⁴ *Ibíd.*, p. 63.

Monitoría estratégica. Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas²⁵.

Objetivos globales. resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área del negocio²⁶.

Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizando el diagnóstico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para participar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades²⁷.

Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada²⁸.

Planeación estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa²⁹.

²⁵ *Ibíd.*, p. 337.

²⁶ *Ibíd.*, p. 74.

²⁷ *Ibíd.*, p. 65.

²⁸ *Ibíd.*, p. 73.

²⁹ *Ibíd.*, p. 73.

Planes de acción. Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concertar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación³⁰.

Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa³¹.

POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma³².

Principios organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial³³.

Proyectos estratégicos. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar

³⁰ *Ibíd.*, p. 253

³¹ *Ibíd.*, p. 170.

³² *Ibíd.*, p. 151.

³³ *Ibíd.*, p. 74.

una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas que, se considera, son condición para que el negocio logre sus objetivos³⁴.

Visión. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización³⁵.

Otras definiciones complementarias tomadas del libro La excelencia del servicio son:

Estrategia del servicio: Es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. Una estrategia del servicio es como una estrategia del producto. Se está posicionando un producto de servicio en el mercado, en el mismo sentido en que se posicionaría un producto físico convencional. La estrategia de servicio responde la pregunta: ¿por qué el cliente debe escogernos a nosotros?³⁶.

Gerencia del servicio: Ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo, es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio. Es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio. Es un concepto de transformación. Va más allá de las prácticas convencionales que normalmente han aplicado las compañías para operar en las industrias de servicios. La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todos deben desempeñar algún papel y

³⁴ *Ibíd.*, p. 75.

³⁵ *Ibíd.*, p. 74.

³⁶ ALBRECHT, Karl – BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio. 19ed. Bogotá, 3R editores, 1997. p. 125

asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio al cliente³⁷.

2.4 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S esta ubicada en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander, en la calle 11 # 3-44 Oficina 303 Centro Comercial Venecia Barrio Centro. Cuenta con una planta física de 60 m², la cual se encuentra distribuida en áreas funcionales de la empresa tales como área de proyectos, área financiera y contable, gerencia, archivo y áreas comunes (pasillo, baños, cafetería y parqueadero).

2.4.1 Reseña Histórica. El ingeniero civil, Mauricio Garnica, inicia la ejecución de obras como persona natural en el año 2001, con un contrato con el INVIAS de pavimentación. A partir de la fecha se ejecutaron los contratos en obras de infraestructura como saneamiento básico, vías, edificaciones y escenarios deportivos. Algunos de estos contratos fueron ejecutados como consorcios y uniones temporales. En el año 2012, debido al interés de mantener un negocio perdurable y sostenible en el tiempo, se constituye como persona jurídica la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S. continuando con el desarrollo de los proyectos propios de la naturaleza de la empresa. En la actualidad, GARNICA INGENIEROS S.A.S. realiza sus actividades orientados hacia la mejora continua, implementando un sistema integrado de gestión y comprometidos con el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.

2.4.2 Estilo de dirección. Para el caso, se desarrolla un modelo de gerencia fundamentado en un estilo que propone lineamientos, políticas y programas precisos, sin desconocer la importancia de la participación del cliente interno en la

³⁷ *Ibíd.*, p. 132.

revisión y mejoramiento de estos, con el fin de generar una cultura institucional integradora, que facilite el logro el éxito. El sistema de evaluación de oficio y desempeño, esta en proceso de implementación, el cual actualmente consiste en estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios los cuales de igual manera contribuyen a la creación de una cultura organizacional. El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la empresa, también son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial. Garnica Ingenieros S.A.S es una empresa que estimula la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado, ya que compite en el mercado de contratación estatal en diversos proyectos de diferentes áreas, ya su vez esta abierta siempre a los cambios.

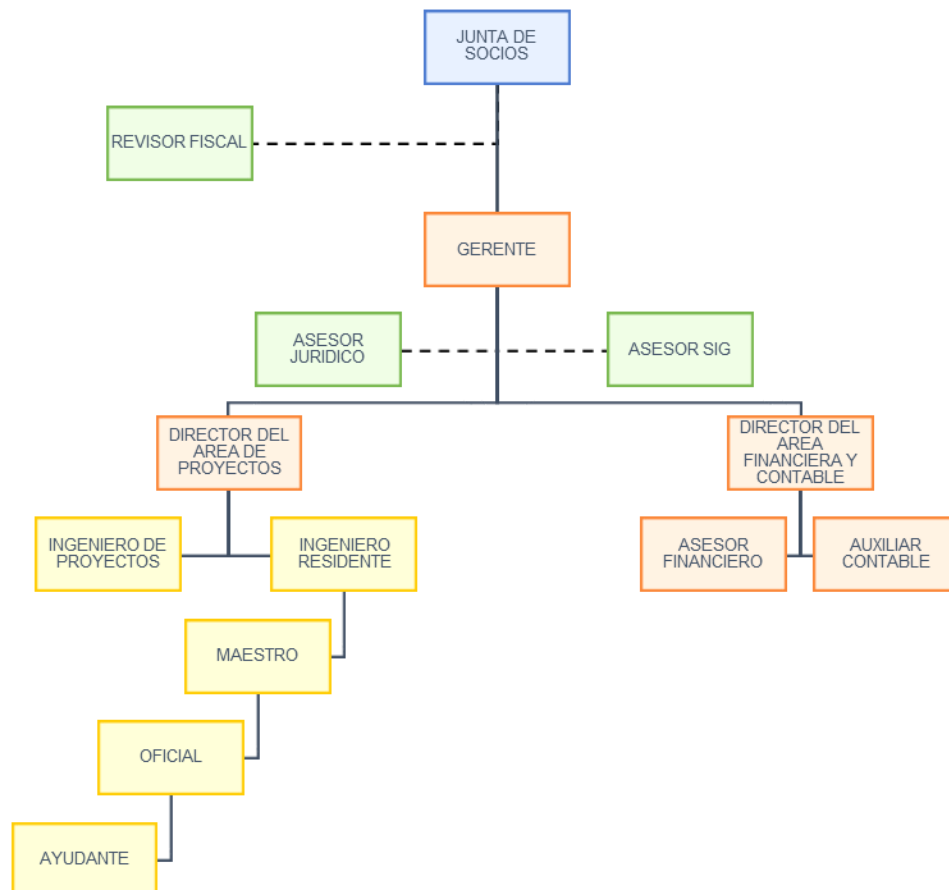
2.4.3 Políticas de calidad. GARNICA INGENIEROS S.A.S., asume el compromiso de implantar un sistema integrado de gestión según las normas NTC ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007; además de asegurar la disponibilidad necesaria de recursos para implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión - SIG, comprometiéndose a dar cumplimiento a los procedimientos que se determinen como estándares en los diferentes procesos que la empresa requiera. El Ingeniero Civil Mauricio Garnica Useche, es quien se ha venido encargando de que el SIG se implemente y mantenga de acuerdo a las normas, formulando los correctivos necesarios mediante una evaluación permanente y continua.

2.4.4 Políticas de prevención de riesgo laboral. Con el fin de crear un espacio seguro para el trabajo y dentro de los requerimientos para la certificación de calidad de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S, se ha venido revisando e implementando la normatividad que el estado Colombiano exige en cuanto al Sistema de Riesgos Laborales, identificando las actividades de prevención y promoción que la planta de personal debe ejecutar, de acuerdo a su perfil ocupacional y a su puesto de trabajo. La empresa debe contar con la

documentación e implementación permanente del Programa de Salud Ocupacional, también conocido como Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST, que sirve para prevenir las enfermedades laborales y proteger a los trabajadores de los accidentes de trabajo.

2.4.5 Estructura organizacional. En la actualidad la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S. cuenta con una planta de personal conformada por cargos permanentes en sus áreas gerencial, financiera y contable, el área de proyectos conserva en forma permanente el cargo de director de área, mientras que los cargos propios de la ejecución de cada proyecto se surten cuando estos son adjudicados a la empresa.

Figura 2. Organigrama actual de Garnica Ingenieros S.A.S



2.5 MARCO LEGAL

La Constitución Política de 1991: En sus artículos 333 y 334, reconocen la libertad de realización de actividades económicas dentro de los límites del bien común y la participación del Estado en el desarrollo de toda actividad.

Expresa los derechos, las garantías y los deberes que tiene todo ciudadano colombiano teniendo en cuenta que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades de la especial protección del estado.

Toda persona es libre de escoger su profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones.

La empresa, como base de desarrollo, tiene función social que implica relaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial.

Código del comercio. En él se condensa las normas que rigen a los comerciantes y su entorno mercantil. El código de comercio es de mucha importancia para los comerciantes; en el podemos encontrar las clasificación de los comerciantes, cuando una persona está habilitada o inhabilitada para ejercer el comercio, obligaciones de los comerciantes, reglas para llevar registro mercantil y plazo para solicitarlo, renovación, libros y papeles de comerciante, competencia desleal, sanciones, entre otras disposiciones que debemos tener en cuenta para evitar errores.

El artículo 19 establece muy claramente los deberes de todas las personas que ejercen o se ocupan profesionalmente, directa o indirectamente, de alguna de las actividades que la ley conoce como mercantiles y están obligados a:

- Estar matriculados en el Registro Mercantil.
- Tener inscritos todos los libros, actos y documentos.
- Llevar la contabilidad de su negocio.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.
- Denunciar ante un juez la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles para que pueda ejercer legalmente esa función.
- Mantener en forma segura la correspondencia de su negocio y las actividades mercantiles.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se utilizó un tipo de estudio descriptivo para recopilar la información necesaria en el diseño de la planeación estratégica de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S., por medio de la aplicación de diferentes instrumentos como la encuesta, la entrevista semiestructurada y la observación directa, para analizar las diferentes variables del ambiente interno y externo de la organización.

Para realizar el diagnóstico de la organización se utilizó el método propuesto por Serna³⁸ para establecer el PCI: perfil de capacidad interna y el POAM: perfil de capacidad externa, mediante la evaluación y análisis de las diferentes variables de cada ambiente.

La propuesta estratégica se basó en la utilización de una matriz DOFA para evaluar los diferentes factores clave de éxito y obtener la formulación de acciones que le permitan a la empresa mejorar su posición competitiva³⁹.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población. La población estuvo conformada por 8 personas que trabajan directamente y tienen vinculación permanente con la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S.

³⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2012.

³⁹ Ibid.

- 1 Gerente.
- 1 Revisor fiscal.
- 1 Asesor de SIG.
- 1 Jefe financiero.
- 1 Jefe de proyectos.
- 1 Secretaria.
- 2 Ingeniero residente.

Estas personas son quienes administran, planifican, dirigen, controlan y evalúan la empresa y por tanto quienes pueden aportar información concreta y acertada de su situación actual.

También fue necesario realizar tomar como población a los 5 clientes actuales de la empresa, con quienes se desarrollan proyectos constructivos y obras civiles en el momento del estudio para establecer información relacionada con la satisfacción y los atributos de los productos y servicios ofrecidos.

3.2.2 Muestra. Se utilizó un muestreo no probabilístico tipo censo para tomar la totalidad de la población de la empresa.

Total de empleados de la empresa: 8.

Total de clientes de la empresa: 5.

3.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente estudio recopiló información de acuerdo a las necesidades requeridas para analizar los ambientes internos y externos de la organización.

Reunión participativa. Se desarrolló una reunión participativa con los 8 empleados de la empresa, con la finalidad de establecer información relacionada con el direccionamiento estratégico actual, la planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los mecanismos de evaluación, el uso de documentos y manuales para el desarrollo de las labores administrativas y operativas (véase el anexo A).

Encuesta a clientes. Se aplicó una encuesta a los 5 clientes actuales de la empresa para establecer información referente al nivel de satisfacción del servicio recibido, de las características de las obras entregadas y de los precios y formas de pago de los contratos constructivos (véase el anexo B).

Entrevista semiestructurada. Se utilizó la entrevista semiestructurada para obtener la información requerida para evaluar los factores clave de éxito, como son la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano de la empresa, así como otros factores externos políticos, económicos, sociales y financieros que sugiere Serna en la metodología para el diagnóstico estratégico (véase el anexo C).

Revisión documental. Se solicitaron a la gerencia de la empresa los documentos relacionados con la situación financiera, el portafolio de productos, listado de materiales, listado de clientes, proyectos en desarrollo y demás información necesaria para complementar el análisis interno.

3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada en las encuestas fue procesada en una hoja de cálculo, con la finalidad de agrupar los resultados en tablas y gráficos estadísticos, lo que permitió realizar los respectivos análisis.

El resultado de las entrevistas se consignó en los formatos PCI y POAM (véase el anexo C) para realizar la valoración del impacto y obtener los factores clave de éxito de la empresa.

Los demás datos obtenidos por fuentes secundarias como son los documentos financieros se procesaron en una hoja de cálculo para realizar los cálculos matemáticos y obtener los indicadores para el análisis.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Se realizó un el diagnóstico de la situación actual empresarial, teniendo en cuenta los factores internos y externos, por medio de la aplicación de los diferentes instrumentos diseñados para recopilar información por parte de los empleados de la empresa, clientes y el personal directivo de la misma.

4.1 RESULTADOS DE LA REUNIÓN PARTICIPATIVA

Se desarrolló una reunión participante con los empleados de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S para obtener información sobre la situación actual de las diferentes áreas administrativas y operativas.

Direccionamiento estratégico: Claridad en los principios y valores de la empresa: Los resultados obtenidos en las reuniones realizadas con los trabajadores y jefes de área permitieron determinar que pocos empleados tienen claros los principios y valores de la empresa, mientras que más de la mitad no tienen conocimiento sobre éste aspecto ya que no ha sido socializado formalmente.

Los principios y valores en el ambiente organizacional: Se determinó que a casusa del poco conocimiento que tienen los empleados sobre los valores de la empresa, no se logra manifestar adecuadamente en el ambiente organizacional, lo cual es una debilidad importante para orientar al personal hacía el logro de objetivos comunes.

Claridad en la misión y visión de la empresa: Frente a la claridad de la misión y visión de la empresa, pocos empleados entienden hacia donde la gerencia orienta el rumbo de la organización y otro grupo asegura que nunca han recibido información sobre el direccionamiento o algún tipo de información sobre el tema. Al revisar los documentos de la empresa se encontró una propuesta formal de la misión y visión en la página Web de la empresa pero no ha sido actualizada ni difundida entre los miembros de la organización.

Se cuenta con un portafolio de productos y servicios pero no se incluye la misión o visión del negocio. En la página Web se observa la definición de la misión, visión, política integral y objetivos de gestión proyectados para el año 2015 (se encuentra desactualizado frente a las condiciones actuales de la empresa y su entorno). No se ha diseñado o implementado un sistema de gestión integral (gestión de calidad, seguridad en el trabajo y gestión ambiental) en la empresa que refleje lo propuesto en el sitio Web.

Participación de los empleados en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o de los principios y valores: La reunión realizada permitió determinar que sólo los jefes de área participan en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o de los principios y valores de manera no estructurada, aunque el resto de personal no opina abiertamente sobre estos aspectos. A pesar que la gerencia no ha definido un grupo de valores y principios para la organización, si se promueven las buenas relaciones interpersonales, responsabilidad y honestidad en las labores diarias.

Planeación: Mecanismos para la participación del personal en la planeación: Únicamente los jefes de área y algunos ingenieros residentes opinan que la gerencia establece mecanismos para la participación del personal en la planeación, mientras que más de la mitad no ha colaborado en los procesos de planificación. Se estableció que la gerencia se enfoca en los procesos productivos

de planeación asociados a las programaciones de obra de los contratos, así como el seguimiento que se realiza a los avances periódicos.

Herramientas que facilitan la formulación de la planeación: Cerca de la mitad de empleados opinan que la empresa siempre cuenta con herramientas que facilitan la formulación de la planeación. Las principales herramientas de planeación identificadas por el personal son el uso de software como Project y hojas de cálculo para establecer cronogramas de cumplimiento de tareas.

Algunos empleados siempre utilizan programas de proyectos y un plan operativo en su área de trabajo, principalmente se refiere al personal de director de obra e ingenieros residentes.

Teniendo en cuenta las herramientas gerenciales, la empresa tiene formulado un compromiso para diseñar e implementar un sistema integrado de gestión según las normas NTC ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, pero no se ha avanzado en la etapa de diseño hasta la fecha.

Seguimiento a resultados y acciones de mejoramiento: De manera coherente con los resultados anteriores, algunos empleados aseguran que siempre realizan seguimiento a lo planeado durante el año y se toman acciones de mejoramiento, haciendo referencia al personal del área operativa que utiliza cronogramas y control de avances de obra. Otros empleados casi nunca generan acciones de mejoramiento, quienes representan las áreas administrativas donde el gerente ejerce menor control de resultados.

Procesos y procedimientos: Conocimiento sobre los procesos misionales y de apoyo de la empresa: Se determinó que en general los empleados de la empresa no tienen claridad sobre la organización por proceso de las actividades, ya que no conocen la diferencia entre los procesos misionales y de apoyo o no comprenden

en que tipo de proceso desempeña labores. La gerencia indica que la empresa no tiene implementado un enfoque por proceso, por lo cual se pueden dificultar las labores de seguimiento y control de resultados.

Uso de equipos y tecnología para el desarrollo de las labores: La mayoría de empleados indica que la empresa siempre propicia el uso de equipos y tecnología para el desarrollo de las labores, principalmente computadores y software para el desarrollo de labores operativas y administrativas.

Definición de los procesos y procedimientos en cada área de trabajo: Los jefes de área concuerdan en que los procesos y procedimientos de su puesto o área de trabajo están definidos aunque no se encuentren documentados, pero el resto de los empleados aseguran que no tienen a su disposición éste tipo de documentos a seguir, ya que las actividades dependen de cada proyecto en desarrollo o requerimiento del área de trabajo.

Identificación de fallas en procesos y procedimientos para mejorarlos: Teniendo en cuenta el ítem anterior, pocos empleados opinan que en la empresa siempre se identifican fallas en procesos y procedimientos para mejorarlos, los cuales corresponden al área administrativa. La gerencia indica que las principales fallas se presentan en el área operativa donde ocurren con frecuencia inconvenientes con proveedores, materiales y afectación por lluvias u otros imprevistos.

Seguimiento a los resultados del producto antes de ser entregados a los clientes: Los empleados aseguran que la empresa siempre hace seguimiento a los resultados del producto antes de ser entregados a los clientes revisando los ítems del contrato y las especificaciones técnicas. A pesar de esto, el personal administrativo indica que los proyectos o contratos no siempre se revisan antes de ser entregados, por lo que es normal que los clientes soliciten ajustes finales o que presenten reclamaciones.

Desarrollo del talento humano: Definición de los perfiles de los cargos de cada área: A partir de los resultados obtenidos en la reunión realizada con los empleados, se determinó que la empresa no tiene definidos los perfiles de los cargos de cada área y por lo tanto, no se cuenta con los manuales de funciones para cada empleado. La gerencia indica que efectivamente no se cuenta con un manual de funciones en la empresa pero que se actualmente se encuentran en proceso de definición de perfiles.

Claridad en las políticas de la empresa para la gestión del talento humano: De manera coherente con el ítem anterior, se determinó que la mayoría de empleados no conocen las políticas de la empresa para la gestión del talento humano y los jefes de área no han recibido orientación sobre cómo administrar éste proceso de la empresa. Al revisar los documentos de la empresa se verificó que no existe un procedimiento de gestión del talento humano.

Definición de planes y programas para el desarrollo del talento humano: Para la mayoría de empleados, la empresa nunca ha definido planes y programas para el desarrollo del talento humano y muchos opinan que se carece de mecanismos de capacitación o formación del personal, lo cual es necesario para aumentar la competitividad y productividad de la empresa. De otra parte, los empleados opinan que en la empresa siempre se promueve el buen ambiente de trabajo y cultura organizacional, lo cual está influenciado por las facilidades de comunicación y buenas relaciones interpersonales que promueve la gerencia y los jefes de área.

Mecanismos de evaluación: Participación del personal con opiniones sobre como mejorar el trabajo: Frente a los mecanismos de evaluación de la empresa, se determinó que pocos empleados no participan con opiniones sobre como mejorar el trabajo, aunque el resto de personal realiza aportes significativos con frecuencia. La gerencia indicó que promueve la buena comunicación entre los

diferentes niveles de la organización, principalmente en el área operativa para obtener consenso antes de tomar decisiones en las obras.

Planes de evaluación de desempeño y capacitaciones: Los empelados que participaron en la reunión concuerdan en que nunca han participado en evaluaciones de desempeño, lo que confirma que la empresa no cuenta con programas para valorar las competencias de los empleados. Adicionalmente, la mayoría del personal asegura que nunca han recibido capacitación en su trabajo respecto a técnicas para mejorar el desempeño.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

Para valorar la satisfacción de los clientes se aplicó una escala de 1 a 5, donde 1: muy bajo, 2: bajo, 3: regular, 4: alto, 5: muy alto. La satisfacción se evaluó en tres categorías: 1: calidad del servicio, 2: calidad del producto y 3: precio y financiación.

Cuadro 1. Resultados de la encuesta aplicada a clientes

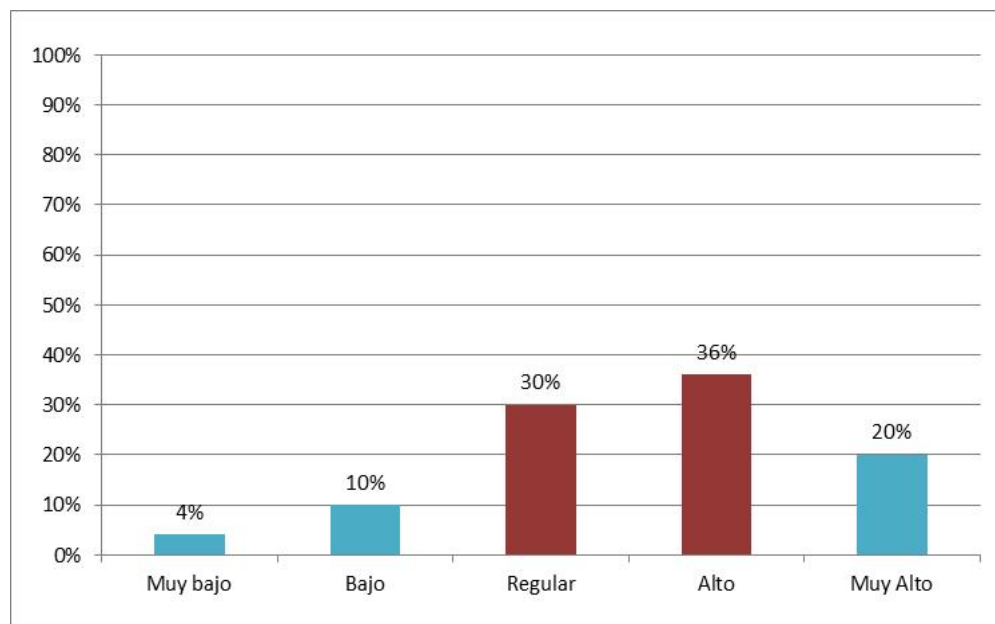
Concepto	Satisfacción					Resultado ponderado					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Total
Calidad del servicio (cómo califica:)											
Atención del personal.	0	0	1	3	1	0	0	9	32	0	3,2
Atención de quejas, reclamos y sugerencias.		1	2	2	0	1	4	18	16	1	4,2
Facilidad para realizar contrato.		0	1	2	2	1	8	27	64	1	2,6
Cambios de condiciones y adiciones de obra.	1	1	2	1	0	1	4	9	16	1	11
Calidad del producto (cómo califica:)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	
Calidad de los materiales utilizados.	0	1	1	2	1	0	4	9	32	0	3,6
Cumplimiento de las especificaciones técnicas.		0	1	1	3	0	0	9	16	0	4,4
Cumplimiento de la fecha de entrega.	1	1	2	1	0	1	4	18	16	1	2,6
Presentación y entrega de la obra.			1	2	2	0	0	9	32	0	4,2
Precios y financiación (cómo califica:)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	
Precios frente a la competencia.		1	2	2	0	0	4	18	32	0	3,2
Condiciones de pagos y anticipos.		0	2	2	1	0	0	18	32	0	3,8
TOTALES	2	5	15	18	10	2	20	135	288	2	4,28

Los resultados totales de las diferentes categorías en la escala de satisfacción fueron: $2+5+15+18+10=50$, es decir 10 items por 5 opciones de respuesta.

Resultados: $2/50=4\%$, $5/50=10\%$, $15/50=30\%$, $18/50=36\%$ y $10/50=20\%$.

Para calcular el valor de satisfacción general de los clientes se tiene en cuenta los resultados de la siguiente figura.

Grafica 1. Resultados de satisfacción de clientes



En la gráfica anterior se observa que el 20% de los clientes actuales de la empresa se sienten muy satisfechos con los productos y servicios recibidos, mientras que el 36% se sienten satisfechos, el 30% regularmente satisfechos, el 10% poco satisfechos y el 4% restante no se sienten satisfechos con los aspectos evaluados en la encuesta.

Se realizó una ponderación de los resultados al multiplicar el resultado por el valor de la escala de satisfacción para determinar el valor total (Cuadro 1: resultado

ponderado), donde se determinó que los clientes de la empresa tienen un nivel de satisfacción del $4,28/5 = 85\%$.

4.3 ANÁLISIS PEST

Se aplicó un análisis del macro entorno estratégico externo en el cual se desempeña la organización. Se tuvieron en cuenta los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto, que se deben analizar por estar fuera del control de la organización y que se pueden presentar como amenazas u oportunidades.

Cuadro 2. Evaluación de factores políticos

FACTORES POLÍTICOS	
<p>Nuevas leyes o regulaciones que tengan impacto en el sector de la construcción. Cambios presupuestales que puedan generar déficit fiscal del gobierno. Incentivos del gobierno para incrementar el desempeño de la economía. Factores binacionales y fronterizos.</p>	
Factores	Descripción/Impacto
<p>Normatividad, impuestos y protección medioambiental</p>	<p>Según lo previsto por la Ley 388 de 1997, el Gobierno Nacional adoptó los planes de ordenamiento territorial en diferentes regiones y municipios del país y en consecuencia se ajustaron y se clasificaron las normas sustantivas actuales. El gobierno acaba de dictar el Decreto 150 del pasado 21 de enero de 2015, por medio del cual se ampliaron las condiciones del POT hasta por un año más. Por lo tanto, seguirán aplicando todas las normas existentes y las que se puedan expedir en el lapso citado. La estabilidad normativa representa una oportunidad importante para la empresa.</p>
<p>Planes de desarrollo para sector construcción, vías e infraestructura.</p>	<p>En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 se aclara que las vías terciarias son una gran apuesta de infraestructura para el desarrollo del país y en especial en el campo y para la consolidación de la paz. En la actualidad Colombia cuenta con una red terciaria de 142.000 km, donde se han intervenido durante el último cuatrienio alrededor del 25%. Es necesario que se realicen esfuerzos adicionales por parte del Gobierno Nacional y los entes territoriales para mejorar estos componentes de la infraestructura nacional. La Ley 1508 de 2012 fue diseñada con base en los estándares más elevados para la vinculación de capital privado con proyectos de infraestructura pública. Los planes se muestran como una oportunidad importante para la empresa.</p>

Cuadro 2. (Continuación).

FACTORES POLÍTICOS	
<p>Nuevas leyes o regulaciones que tengan impacto en el sector de la construcción. Cambios presupuestales que puedan generar déficit fiscal del gobierno. Incentivos del gobierno para incrementar el desempeño de la economía. Factores binacionales y fronterizos.</p>	
Factores	Descripción/Impacto
Legislación para cumplimiento de contratos.	<p>Según el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 el gobierno va a modificar el Estatuto Anticorrupción frente a la responsabilidad fiscal y penal cuando ocurra la suficiencia de los estudios previos, teniendo en cuenta que no existen criterios objetivos para establecer el grado de culpabilidad en las investigaciones de responsabilidad fiscal en la gestión pública vinculada a la elaboración de las especificaciones técnicas y los pliegos de condiciones y demás estudios requeridos.</p> <p>Actualmente, la regulación no es efectiva porque el delito prescribe por condiciones abstractas, que deben ser valoradas subjetivamente.</p> <p>Se presenta como un marco legal deseable y que es una oportunidad para la empresa cuando se contrata con el sector público.</p>
Legislación en materia de empleo.	<p>Según CAMACOL el sector de la construcción es considerado como una actividad de riesgo catalogado como alto.</p> <p>La normatividad actual, basado en la Constitución Política, el Código Sustantivo del Trabajo y Ley 9 de 1979, se regula la prevención de daños para la salud y de las condiciones laborales. La Resolución 2400 de 1979 se encarga de identificar las obligaciones de los empleadores y trabajadores en los temas de salud ocupacional y riesgos profesionales, así como las demás condiciones de los espacios de trabajo. Igualmente, se tienen en cuenta las demás normas expuestas en el código laboral.</p> <p>La normatividad actual es estable, aunque las tasas de pago de impuestos y aportes parafiscales son altas para las empresas.</p>

Fuente: REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 388 de 1997. Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental. Bogotá: Imprenta Nacional. 1997.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional de desarrollo 2015 – 2018. Bogotá: DNP. 2014.

Cuadro 3. Evaluación de factores económicos

FACTORES ECONÓMICOS	
<p>Principales tendencias económicas que pueden afectar el sector construcción. Efectos de los índices de pobreza, inflación, desempleo en el sector construcción. Desempeño económico de la región. Tasa de cambio fronteriza.</p>	
Factores	Descripción/Impacto
<p>Inversión pública en construcción, vías e infraestructura.</p>	<p>El plan de desarrollo nacional 2014-2018 tiene programadas importantes inversiones que el Gobierno Nacional y los demás entes territoriales han estado y siguen ejecutando en proyectos de infraestructura de transporte. Para la empresa es importante aprovechar esta situación, no solo para licitar en los proyectos de modernización de la infraestructura del país sino también para posicionarse en el mercado local de ingeniería y obras civiles.</p> <p>La inversión pública en este segmento puede fortalecer las empresas del sector de infraestructura y de esta manera aumentar la capacidad técnica, financiera y organizacional.</p> <p>El Gobierno Nacional prevé un avance en innovación y tecnológica en empresas que se puedan especializar en las diferentes ramas de la ingeniería civil para aumentar la competitividad.</p> <p>Según cifras del Departamento Nacional de Planeación DNP, los datos proyectados de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF para el 2012-2020 ejecutará \$112 billones para infraestructura. Del monto estimado, se realizarán inversiones para vivienda, ciudad y desarrollo territorial con el 15%; inversión en TICs con el 9%; transporte urbano con el 8%; minas y energía con el 12% y transporte nacional con el 57%.</p> <p>Se presenta como una oportunidad importante de crecimiento para la empresa.</p>
<p>Crecimiento del sector construcción.</p>	<p>Según los datos calculados por CAMACOL para el crecimiento del PIB sectorial, para el tercer trimestre de 2014 fue de 7,7%. Según CAMACOL, el PIB de la construcción para el año 2014 fue de 6,2%.</p> <p>Estos datos indican que la construcción ha pasado a ser líder con un crecimiento importante y se espera una proyección de crecimiento de 9,7% en 2015.</p> <p>Por lo tanto, los índices de crecimiento del sector son atractivos para las empresas de construcción.</p> <p>Adicionalmente, en el segmento de edificaciones y obras civiles se estima un crecimiento del 7.7% y 18.4%.</p> <p>Del 18,4% anterior, se calculó un aumento del 45,2% al año 2014 en el sector de vías de agua, puertos, represas y acueductos. También se destaca el aumento de 18,6% en infraestructura vial.</p>

Cuadro 3. (Continuación).

FACTORES ECONÓMICOS	
Principales tendencias económicas que pueden afectar el sector construcción. Efectos de los índices de pobreza, inflación, desempleo en el sector construcción. Desempeño económico de la región. Tasa de cambio fronteriza.	
Factores	Descripción/Impacto
PIB Norte de Santander.	Según el Banco de la República durante el periodo 2007 - 2011 el comportamiento del PIB en Norte de Santander presentó tasas positivas pero bajas. En el 2011 mostró un crecimiento de 2,6%. La tasa más baja de crecimiento fue en el 2010 con 0,8%, mientras que la más alta del periodo se registró en el 2008 con el 7,2%. El DANE ubica el PIB del departamento en el puesto 22 en el ponderado nacional. Las tasas del PIB son bajas respecto a otros departamentos siendo una oportunidad baja.
Desempleo.	Según el DANE la población ocupada en Cúcuta mostró un incremento entre 2008 y 2012 de 25.000 personas. El sector comercio, restaurantes y hoteles es el de mayor generador de empleo con el 38,5% en el 2012, seguido de servicios, comunales, sociales y personales con el 19,1% e industria manufacturera con el 15,8%. Las cifras siguen siendo preocupantes lo que se convierte en una amenaza moderada para la empresa.
Inflación.	Según el Diario El Portafolio en 2014 los diferentes gremios de Cúcuta han señalado que el comercio de la ciudad de Cúcuta ha vuelto a repuntar con los compradores locales. En diciembre de 2014, las ventas de ropa aumentaron un promedio de 15%. También creció el segmento de útiles de aseo y alimentos en un promedio de 20% a pesar de los efectos negativos del cierre nocturno de la frontera. Para el año 2014 la inflación en Cúcuta fue de 2,87%, después de tener 2 años presentando valores negativos debido al contrabando con Venezuela. La tasa de inflación se mantiene baja pero mientras sean valores positivos se tomarán como una amenaza para la adquisición de bienes y servicios. Se presenta como una amenaza baja para la empresa.

Fuente: EL ESPECTADOR. (2015). Construcción crecerá 9,7% en 2015, proyecta gremio. (en línea) (Citado el 15 de marzo de 2015). Disponible en Internet en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyecta-gremio-articulo-542958>

DIARIO EL PORTAFOLIO. Cúcuta está tranquila ante amago de crisis diplomática. (en línea) (Citado el 15 de marzo de 2015). Disponible en Internet en: <http://www.portafolio.co/internacional/la-situacion-cucuta-28-enero-2015>

CIRCULO DE INVERSIONISTAS. La infraestructura en Colombia. (en línea) (Citado el 15 de marzo de 2015). Disponible en Internet en: <http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/infraestructura/item/567-como-va-la-infraestructura-en-colombia>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de coyuntura económica regional de Norte de Santander. Bogotá: Dane.2013.

Cuadro 4. Evaluación de factores sociales

FACTORES SOCIALES	
Tendencias de estilos de vida y tipo de construcciones y obras civiles demandadas. Crecimiento demográfico de la población. Inseguridad y orden público. Necesidades de la comunidad en infraestructura.	
Factores	Descripción/Impacto
Crecimiento demográfico.	Según los datos del DANE del año 2005 se observa que Cúcuta ha incrementado su volumen de población de forma continua desde 1951 a 2005. A pesar de esto, la evolución de la población en tasas de crecimiento ha decrecido de 4,97% en 1964 al 1,61% en 2005. En el análisis del periodo intercensal 1993-2005 se determinó que a pesar del incremento de 100.000 personas el ritmo decreció del 3% al 1,6%. El comportamiento de las cifras se debe a la expansión de la población hacia el área metropolitana, lo que amortigua el crecimiento al interior de Cúcuta, lo que aumenta la demanda de construcción de vivienda, infraestructura vial y obras civiles. La situación responde a una oportunidad importante para la empresa.
Necesidades de la comunidad en infraestructura.	Según los datos del DANE del año 2005 la concentración de personas en las cabeceras municipales ha aumentado. En el área metropolitana de Cúcuta el incremento fue entre el 51,1% al 75%, desde 1951 a 2005, frente al total departamental, lo que genera aumento de demanda de servicios educativos, de salud, empresas y vivienda, mediante obras civiles y de infraestructura. La situación responde a una oportunidad importante para la empresa.

Cuadro 4. (Continuación).

FACTORES SOCIALES	
Tendencias de estilos de vida y tipo de construcciones y obras civiles demandadas. Crecimiento demográfico de la población. Inseguridad y orden público. Necesidades de la comunidad en infraestructura.	
Factores	Descripción/Impacto
Inseguridad y orden público.	<p>La Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios en Colombia (OCHA), reportó 4.967 eventos de violencia entre el primero de enero de 2012 al 15 de julio de en Colombia. Según la observación más actualizada del monitor de eventos de conflicto de la OCHA, las regiones “rojas” son Antioquia, Cauca, Caquetá, Nariño, Valle del Cauca, Norte de Santander, Arauca, Putumayo y Meta.</p> <p>En Norte de Santander la región del Catatumbo se muestra como la zona con alta incidencia de actos de violencia. Otros municipios como Tibú, El Tarra y Teorama también registran actos relacionados con homicidios, desplazamientos y secuestros. En la Cúcuta la inseguridad se relaciona con ataques contra propiedad privada y casos relacionados con extorsiones.</p> <p>La inseguridad y el orden público se observan como una amenaza alta para el desarrollo de actividades de la empresa en la región.</p>
Informalidad laboral.	<p>Según cifras del DANE la informalidad laboral en Colombia tuvo un índice del 51.1% durante el año 2011. En Cúcuta y el área metropolitana la informalidad laboral registró cifras muy altas, principalmente en enero cuando llegó al 71% y el trimestre agosto-octubre con el 65.9%. Cúcuta es la segunda ciudad más informal del país.</p> <p>La informalidad es una amenaza moderada para la empresa porque afecta la capacidad adquisitiva de las personas para adquirir bienes y servicios, como vivienda y demás del sector construcción.</p>

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Dinámica de la población de Cúcuta a la luz de los censos. (en línea) (Citado el 25 de marzo de 2015). Disponible en Internet en: http://www.dane.gov.co/censo/files/analisis/cucuta/cucuta_luz.pdf

BARACALDO, D. Zonas rojas por violencia en Colombia. (en línea) (Citado el 8 de julio de 2015). Disponible en Internet en: <http://www.kienyke.com/politica/las-zonas-de-mas-violencia-en-colombia/>

Cuadro 5. Evaluación de factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	
<p>Impacto de las tecnologías de información y comunicación en el sector construcción. Tendencias de uso de tecnología y equipos en la construcción. Inversiones requeridas para aprovechar las tecnologías disponibles. Automatización de procesos.</p>	
Factores	Descripción/Impacto
Aceptación de cambios tecnológicos.	Según la Cámara de Comercio de Cúcuta existen aspectos que limitan la aceptación de cambios de la población, lo que se evidencia en la baja participación de los cucuteños en los programas de educación tecnológica y el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones. Otras limitaciones son la baja participación en bilingüismo, lo cual puede afectar el sector de la infraestructura, ingeniería y construcción que depende uso y aplicación de tecnologías como requisito importante para el crecimiento sostenible.
Acceso a computadores y equipos de computo especializado.	Se determinó que en el mercado existen disponibles diferentes computadores con alto rendimiento y programas especializados en manejo administrativo como el Software contable TNS, CRM y el uso de bases de datos para administrar clientes. La disponibilidad actual de software especializado es un oportunidad muy importante para la empresa.
Disponibilidad de software especializado en construcción (cálculos, modelación 3D, planos, etc).	Se determinó que en el mercado existen disponibles diferentes computadores con alto rendimiento y programas especializados en ingeniería civil. Entre los más destacados esta AutoCAD® Civil 3D® utilizado para el software de diseño y documentación de ingeniería civil. Software Columbia para pórticos. Software Galileo para cálculos de esfuerzos en armaduras metálicas, isostáticas e hiperestáticas. Software Thales para arcos. Software Portal Planeta Sedna para sistemas de ecuaciones lineales, cálculo del centro de gravedad y momentos de inercia, cálculo de tubos de hormigón, software para dosificar hormigones y morteros, para calcular costo por m3 de obra y para graficar funciones matemáticas. La disponibilidad actual de software especializado es un oportunidad muy importante para la empresa.
Acceso a equipos y maquinaria para construcción.	En la ciudad de Cúcuta se encuentran diferentes empresas que proveen maquinaria y equipos en alquiler para obras civiles, constructivas e infraestructura, entre las cuales se cuenta: La Casa del Montacargas, Biomovil, Jucamal Ingeniería y Construcciones, Multiservicios Marsanchez, etc. La disponibilidad actual de materiales, maquinaria y equipos es un oportunidad muy importante para la empresa.

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. Informe de gestión 2011.

Cúcuta: CC. 2011.


4.4 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA

Para evaluar el perfil de capacidad externa se tiene en cuenta la información recolectada en el análisis PEST con la finalidad de clasificarla según los siguientes criterios:


Oportunidades. Todos aquellos eventos del ambiente externos que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos de la empresa.

Amenazas. Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 6. Evaluación de los factores del perfil de capacidad externa

		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL								
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM										
Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) –Medio (2) –Bajo (1).										
Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos										
Inversión pública en construcción, vías e infraestructura.	X							X		
Crecimiento del sector construcción.	X							X		
PIB Norte de Santander.				X					X	
Desempleo.						X				X
Inflación.							X			X
Políticos										
Normatividad, impuestos y protección medioambiental.		X						X		
Planes de desarrollo para sector construcción, vías e infraestructura.	X							X		
Legislación para cumplimiento de contratos.	X							X		
Legislación en materia de empleo.						X			X	
Sociales										
Crecimiento demográfico.		X							X	
Necesidades de la comunidad en infraestructura.	X							X		
Inseguridad y orden público.					X			X		
Informalidad laboral.						X			X	

Cuadro 6. (Continuación).

		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL								
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM										
Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) –Medio (2) –Bajo (1).										
Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos										
Aceptación de cambios tecnológicos.						X			X	
Acceso a computadores y equipos de computo especializado.	X							X		
Disponibilidad de software especializado en construcción.	X							X		
Acceso a equipos y maquinaria para construcción.	X							X		
Geográficos										
Relieve montañoso de la región						X			X	
Cambios climáticos y temporada de lluvias					X			X		
Vías de acceso						X			X	
Competitivos										
Empresas con mayor trayectoria y capacidad instalada.					X			X		
Ingreso de nuevos competidores al mercado.							X	X		
Alianzas y uniones temporales para participar en licitaciones de contratos.		X						X		

4.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Para analizar el ambiente interno de la empresa se recopilaron datos mediante entrevistas no estructuradas con el gerente y demás personal del área administrativa y operativa para identificar las fortalezas y debilidades mediante el formato del perfil de capacidad interna (véase el cuadro 7).

Se identificaron las variables internas en las siguientes capacidades:

- Capacidad Directiva.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.

- Capacidad de Talento humano
- Capacidad Competitiva.

La información y la valoración realizada se clasificó teniendo en cuenta lo siguiente:

Fortalezas. Son los elementos positivos que posee la organización, los que constituyen los elementos y recursos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Debilidades. Son los factores negativos e internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos de la empresa.

Se identificaron los siguientes factores:

Cuadro 7 Capacidad directiva

Capacidad directiva	Descripción/impacto
Reconocimiento de la empresa en el mercado.	Según la información proporcionada por la gerencia, la empresa tiene una trayectoria de 13 años y goza de buena imagen a partir del cumplimiento en los contratos y la calidad de las obras entregadas. La empresa tiene como clientes a las más destacadas Entidades Públicas del Departamento. (Anexo E) El reconocimiento actual resulta una fortaleza importante para la empresa.
Claridad de la misión y visión.	Es una debilidad alta porque muchos empleados no han recibido información sobre el direccionamiento y o no tienen conocimiento sobre el tema. El direccionamiento estratégico se encuentra desactualizado y no refleja los propósitos de la gerencia para el crecimiento de la empresa.
Claridad en valores y principios.	Es una debilidad alta porque más de la mitad de empleados no tienen claros los principios y valores o no les han explicado la importancia de éste aspecto.
Utilización de planes estratégicos.	Es una debilidad alta porque no todos los empleados de la empresa cuentan con mecanismos para planificar actividades.
Seguimiento a resultados.	Es una fortaleza moderada porque la mitad del personal utiliza herramientas de planeación como Project y hojas de cálculo para hacer seguimiento con cronogramas de cumplimiento de tareas.
Planes de mejoramiento.	Es una fortaleza moderada porque el personal operativo realiza el seguimiento de resultados para tomar acciones de mejoramiento con el gerente. Los controles son menos frecuentes en el área administrativa.
Estructura organizacional.	Como se muestra en la figura 2 la empresa tiene definida la estructura organizacional por medio de departamentos: jurídico, producción y contable. A pesar de esto, la empresa no ha implementado un enfoque por procesos para facilitar la planificación, control y seguimiento de resultados. Es un aspecto de debilidad para la capacidad directiva.

Cuadro 8. Capacidad financiera

Capacidad financiera	Descripción/impacto
Acceso a capital.	<p>A diciembre de 2014 el capital de trabajo responde a las necesidades del negocio y esta estimado en \$583.787.937,29 lo cual es una fortaleza para apalancar obras con recursos propios en caso de requerirse.</p> <p>A partir del análisis horizontal realizado a los estados financieros de la empresa, se determinó que el activo corriente creció del año 2013 al año 2014 en un 20,5% y el patrimonio también aumentó el 27,5% a diciembre de 2014 respecto al año anterior. (Anexo D).</p>
Sistemas de información contable y financiera.	<p>En la actualidad es una fortaleza porque se cuenta con un moderno sistema informático con programas TNS y paquete de Office.</p>
Liquidez.	<p>La empresa muestra un crecimiento positivo del activo total del 20,2% entre los años 2013 y 2014 como respuesta al inicio de nuevos contratos que alimentaron el flujo de caja y disponibilidad de efectivo.</p> <p>El índice de liquidez es favorable porque da 2.96, por encima de 1.5 que es considerado como valor positivo, por cada peso que deba la empresa tiene 2,96 para responder a los acreedores en caso de ser necesario.</p> <p>Esta situación se confirma con la razón acida calculada en 2.86, que genera un valor mayor a 1, lo que permite concluir que posee una capacidad óptima para responder a sus obligaciones a corto plazo. (Anexo D).</p>
Rentabilidad del negocio.	<p>Se determinó que para el año 2014 las ventas totales aumentaron 272% respecto al año anterior, pero los gastos totales también crecieron más del doble.</p> <p>A pesar de esto la rentabilidad del negocio se estima en 6% para el año 2014 con un crecimiento de 1,2% respecto al año 2013 a causa de la ejecución y entrega de nuevos proyectos. (Anexo D).</p>
Rentabilidad del patrimonio	<p>En cuanto a la rentabilidad del patrimonio se puede afirmar que para este caso se calcula en 8%, valor que se espera aumentar año a año, ya que esta es la capacidad de generación de utilidad operacional por cada peso invertido en el patrimonio.</p> <p>Para el año 2014 el patrimonio total creció 27,5% frente al año anterior y el crecimiento de la utilidad del ejercicio fue más del doble entre 2013 y 2014, aunque se presentaron aumento importante en los gastos.</p> <p>A mayor rentabilidad sobre el patrimonio, mayor es la rentabilidad de los accionistas y mejor la capacidad organizacional. Es una tasa positiva pero debe aumentar, por lo que se considera como una fortaleza baja. (Anexo D).</p>
Endeudamiento.	<p>El pasivo total de la empresa aumentó el 4,9% entre el año 2013 y el 2014, aunque se logró reducir los pasivos a corto plazo en un 92,1% al refinanciar deudas con bancos nacionales para el largo plazo. Es una fortaleza para la empresa porque el 32% de los activos actuales son financiados con deuda, lo cual permite mantener la propiedad de la misma en manos de los accionistas y no de los acreedores. (Anexo D).</p>

Cuadro 9. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Descripción/impacto
Habilidad técnica en obras civiles.	Es una fortaleza moderada porque la mayoría de empleados propicia el uso de equipos y tecnología para el desarrollo de las labores.
Capacidad para mejorar procesos.	Los empleados aseguran que no siempre la empresa logra identificar fallas en procesos y procedimientos para mejorarlos. Las principales fallas se presentan en el área operativa con proveedores, materiales y afectación por lluvias u otros imprevistos. Este aspecto se valora como una debilidad moderada.
Documentación de procesos.	Es una debilidad alta porque la mayoría de empleados no tienen definidos con claridad los procesos y procedimientos a seguir. No hay estandarización lo que dependen de cada proyecto o requerimiento del área de trabajo.
Capacidad de maquinaria y equipos.	Se determinó con la gerencia que la capacidad de los equipos de cómputo ofrece buen rendimiento para las labores que se realizan. En el área operativa se cuenta con mezcladoras, canguro, rana, vibrocompactadoras de diferentes pulgadas, plantas eléctrica, motobombas y herramienta menor que cumplen con los requerimientos técnicos de las labores cotidianas. (Productos y servicios Anexo E). En casos especiales de alquilan equipos de empresas de la ciudad.
Uso de computadores y software en procesos administrativos y operativos.	En la actualidad se cuenta con un moderno sistema informático que además del hardware, posee programas TNS con el PRE 2001, programas de Office, AUTOCAD, KAWAK, procurando suministrar las mejores herramientas para el desarrollo de las tareas en la empresa.

Cuadro 10. Capacidad competitiva

Capacidad competitiva	Descripción/impacto
Tamaño del segmento de mercado.	Según cifras de la Cámara de Comercio de Cúcuta, después de la actividad de comercio al por mayor y al por menor con el 38%) el renglón de construcción participó con el 13,5% en la ciudad para el año 2012, reportando un alto crecimiento dado el monto de capital invertido durante el año. Lo anterior indica ser una fortaleza porque la empresa se encuentra en un segmento en dinamismo que le permite proponer planes de crecimiento.
Satisfacción de clientes.	Según los resultados de la encuesta aplicada en promedio el nivel de satisfacción es del 85%, lo que representa una fortaleza alta para la empresa.
Comunicación y publicidad.	La gerencia indica que actualmente la empresa no cuenta con un plan de medios estructurado, aunque se cuenta con página Web carece de un portafolio actualizado que tenga claridad en el direccionamiento estratégico y los compromisos con los clientes. Se cuenta con una imagen corporativa definida, logotipo, papelería membretada, slogan y material POP. Con los clientes se maneja la presentación de propuestas dependiendo del tipo de obra a realizar. Esto representa una debilidad alta teniendo en cuenta la importancia para mantener la comunicación con los clientes.
Maquinaria y equipo propio.	La empresa actualmente cuenta con maquinaria y equipo propia para labores de compactaciones de rellenos en acueductos, alcantarillados, vías, andenes, sardineles, canchas; extracción de agua para obras de acueductos y alcantarillados, desvíos de aguas.
Portafolio de productos y servicios.	No se cuenta con un portafolio de productos y servicios estructurado. Como se mencionó anteriormente, las propuestas se presentan dependiendo del tipo de obra y requisitos del contrato. Los principales productos y servicios de la empresa son: estudios y diseños de obras civiles, estudios y diseños de obras hidráulicas y estudios y diseños de edificaciones, entre otros. (Anexo E).
Control de calidad.	Es una debilidad alta porque en todos los casos la empresa no hace seguimiento a los resultados del producto antes de ser entregados a los clientes, por lo que es normal que los clientes soliciten ajustes finales.

Cuadro 11 Talento humano

Capacidad talento humano	Descripción/impacto
Ambiente de trabajo.	Es una fortaleza para la empresa porque más de la mitad de empleados opina que siempre se promueve el buen ambiente de trabajo y la cultura organizacional.
Proceso de talento humano.	Es una debilidad porque la mayoría de empleados no conoce las políticas establecidas para la gestión del talento humano. No existe un procedimiento documentado para administrar el personal.
Manual de funciones.	La empresa tiene debilidades en este aspecto. Los empleados concuerdan en que existen fallas con la definición de los perfiles de los cargos de cada área. La gerencia concuerda en que no existe un manual de funciones en la empresa.
Manual de procedimientos	La empresa tiene debilidades en este aspecto. No hay claridad entre los empleados sobre el uso de manual de procedimientos. En el área operativa las actividades dependen de cada proyecto o contrato.
Evaluación del personal.	La empresa tiene debilidades en este aspecto. La gerencia realiza seguimiento a los resultados del personal operativo principalmente, pero no se cuenta con planes de evaluación formales que permitan medir el desempeño de los empleados de manera periódica.
Capacitación del personal.	La empresa tiene debilidades en este aspecto. La mayoría de los empleados concuerda en que la empresa no tiene definidos planes y programas para el desarrollo del talento humano.

4.6 PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

A partir de la elaboración de una matriz de perfil competitivo MPC se analizaron diferentes factores claves del éxito en el mercado como nivel de precios, diferenciación del servicio, participación en el mercado, lealtad del cliente, posición financiera, amplitud del portafolio y recordación de marca.

Se identificaron los siguientes competidores directos:

Vivitar Construcciones Ltda.


Constructora HMS S.A.S.

Ing. Renzo Adriano Ortega (persona natural).

Se tuvieron en cuenta los dos principales competidores de la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S, según la información suministrada por el gerente y el personal de la empresa y teniendo en cuenta las obras civiles y de infraestructura que ofrecen en el sector público y privado.

El análisis se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Perfil competitivo de la empresa

		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL					
PERFIL COMPETITIVO (PC) ANÁLISIS DE LA EMPRESA							
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
1.- Mayor debilidad, 2.- Menor debilidad, 3.- Menor fuerza, 4.- Mayor fuerza							
Factores predominantes del éxito	Peso	Garnica Ingenieros S.A.S.		Constructora HMS S.A.S.		Vivitar Construcciones Ltda.	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	15%	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Competitividad de precios	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Posición financiera	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Calidad en el desarrollo de proyectos	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Satisfacción general de cliente	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Imagen y reconocimiento en el sector	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Diversidad del portafolio	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTALES	100%	24	3,45	26	3,75	28	4

La matriz anterior indica que el competidor más fuerte es Vivitar Construcciones Ltda., con un promedio ponderado de 4,0 como producto de una gran potencial en las variables de participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad en el desarrollo de proyectos, satisfacción general de cliente e

imagen y reconocimiento en el sector. La empresa Constructora HMS Ltda., obtuvo un puntaje de 3,75 y es un competidor fuerte en el mercado con proyectos en el sector público, quien se caracteriza por su fuerza en el manejo de precios, su capacidad financiera y la calidad de los proyectos que desarrolla. La empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S obtuvo un valor de 3,45 por debajo de sus dos más fuertes competidores. Se observa que los aspectos en que debe mejorar son: aumentar su participación en el mercado, tener capacidad para ofrecer mejores precios, ganar mayor reconocimiento en el mercado y ampliar el portafolio de productos y servicios que maneja actualmente.

Cuadro 13. Evaluación de los factores del perfil de capacidad interna

		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL								
DIAGNOSTICO INTERNO PCI										
Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).										
Capacidades	Calificación	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva										
Reconocimiento de la empresa en el mercado.			X						X	
Claridad de la misión y visión.					X			X		
Claridad en valores y principios.					X				X	
Utilización de planes estratégicos.					X			X		
Seguimiento a resultados.					X				X	
Planes de mejoramiento.			X					X		
Estructura organizacional.						X				X
Capacidad Competitiva										
Tamaño del segmento de mercado.	X							X		
Satisfacción de clientes.		X						X		
Comunicación y publicidad.						X			X	
Maquinaria y equipo propio.				X				X		
Portafolio de productos y servicios.					X				X	
Control de calidad.					X			X		

Cuadro 13. (Continuación),

		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EMPRESARIAL								
		DIAGNOSTICO INTERNO PCI								
Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).										
Capacidades	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Capacidad financiera										
Acceso a capital.		X					X			
Sistemas de información contable y financiera.	X							X		
Liquidez.	X						X			
Rentabilidad del negocio.		X					X			
Rentabilidad del patrimonio			X				X			
Endeudamiento.	X						X			
Capacidad tecnológica										
Habilidad técnica en obras civiles.		X					X			
Capacidad para mejorar procesos.					X			X		
Documentación de procesos.				X				X		
Capacidad de maquinaria y equipos.			X				X			
Uso de computadores y software en procesos administrativos y operativos.		X					X			
Capacidad del talento humano										
Ambiente de trabajo.		X					X			
Proceso de talento humano.				X				X		
Manual de funciones.				X			X			
Manual de procedimientos				X			X			
Evaluación del personal.				X				X		
Capacitación del personal.				X			X			

4.7 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro 14. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la empresa en el mercado. • Planes de mejoramiento. • Tamaño del segmento de mercado • Satisfacción de clientes. • Sistemas de información contable y financiera • Liquidez. • Endeudamiento • Habilidad técnica en obras civiles • Uso de computadores y software en procesos administrativos y operativos • Ambiente de trabajo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar alianzas estratégicas y uniones temporales para participar en nuevas licitaciones y aumentar ingresos. 2. Definir un sistema de control de resultados financieros. 3. Fomentar la participación del personal en acciones preventivas y de mejora. 4. Diversificar el portafolio de productos y servicios para aumentar ventas. 5. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente. 6. Implementar sistema de Intranet para facilitar la comunicación entre las diferentes área de la empresa. 7. Seleccionar y utilizar software especializado para aumentar habilidad técnica del personal. 8. Desarrollar nuevos servicios de diseños y cálculos para obras de infraestructura de alta complejidad mediante software especializado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un plan de mercadeo para contrarrestar la fuerza de la competencia. 2. Iniciar una programa de sensibilización del personal sobre la importancia del uso de tecnologías y software en la productividad.

Cuadro 14. (Continuación).

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la misión y visión. • Claridad en valores y principios. • Utilización de planes estratégicos. • Seguimiento a resultados. • Portafolio de productos y servicios. • Control de calidad. • Documentación de procesos • Proceso de talento humano. • Manual de funciones. • Manual de procedimientos • Evaluación del personal. • Capacitación del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el direccionamiento estratégico de la empresa acorde a los propósitos actuales de la organización. 2. Definir el enfoque por procesos para el desarrollo de las actividades de la empresa. 3. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y control de resultados por proceso. 4. Diseñar un plan de control de calidad para la entrega de proyectos y reducir no conformidades. 5. Actualizar el sitio Web de la empresa para la correcta comunicación con los clientes y proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa. 2. Diseñar el manual de procedimientos para el área administrativa y operativa. 3. Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción, evaluación y capacitación del talento humano.

5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 VISIÓN DEL NEGOCIO

La visión del negocio se propuso como un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, con una proyección de 3 años.

Visión propuesta. Nos proyectamos para el 2018 como una empresa que desarrolla obras de infraestructura con capacidad para competir exitosamente en el sector público y privado, incursionando a su vez en la gerencia de proyectos de nuestros clientes. Todo esto bajo estándares de responsabilidad social y empresarial que nos permitirá aumentar la rentabilidad del negocio, la satisfacción de los clientes, la eficacia de los procesos y diversificar nuestros productos y servicios como agente diferenciador.

5.2 MISIÓN DEL NEGOCIO

La misión se propuso con el propósito de ofrecer al gerente y los empleados una claridad sobre la identidad y razón de ser de la empresa. La misión entrega a los clientes claridad sobre los productos, mercados, tecnologías, filosofía y compromisos de los empleados

Misión propuesta. Somos una empresa que busca mejorar las condiciones de vida de las personas a través de la ejecución de obras civiles que incluyen saneamiento básico, infraestructura vial y edificaciones; por lo que cuenta con un talento humano comprometido con el desarrollo económico, la productividad, la

innovación tecnológica y la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

5.3 OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Objetivo 1. Aumentar el índice de rentabilidad del negocio.

Objetivo 2. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

Objetivo 3. Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Objetivo 4. Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.

5.4 VALORES

Trabajo en equipo. Vínculo que existe entre compañeros basado en la buena correspondencia y la armonía, logrando un trabajo de equipo exitoso.

Innovación. Es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear o mejorar lo ya existente, consiguiendo con ello tener éxito.

Eficacia. Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Honestidad. Constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

Disciplina. Coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u "orden".

Crecimiento personal. Es un proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua.

6. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

6.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

El plan de acción se desarrolló con base en la definición de los proyectos estratégicos que deben conformar la planeación a partir de los resultados obtenidos en la matriz DOFA. Los proyectos estratégicos se definieron como resultado de las prioridades de las estrategias de la empresa y con la selección de aquellos que le permitan lograr los objetivos y por lo tanto la misión y visión propuesta.

Para asegurar que los proyectos estratégicos son coherentes con los objetivos del negocio y que están alineados con la visión de la empresa, fue necesario aplicar una matriz de correlación para describir la manera como los proyectos propuestos permitirán impulsar las acciones que se requieren para cumplir con las metas propuestas en el horizonte de tiempo establecido en la visión.

Cuadro 15. Matriz de correlación de las estrategias propuestas

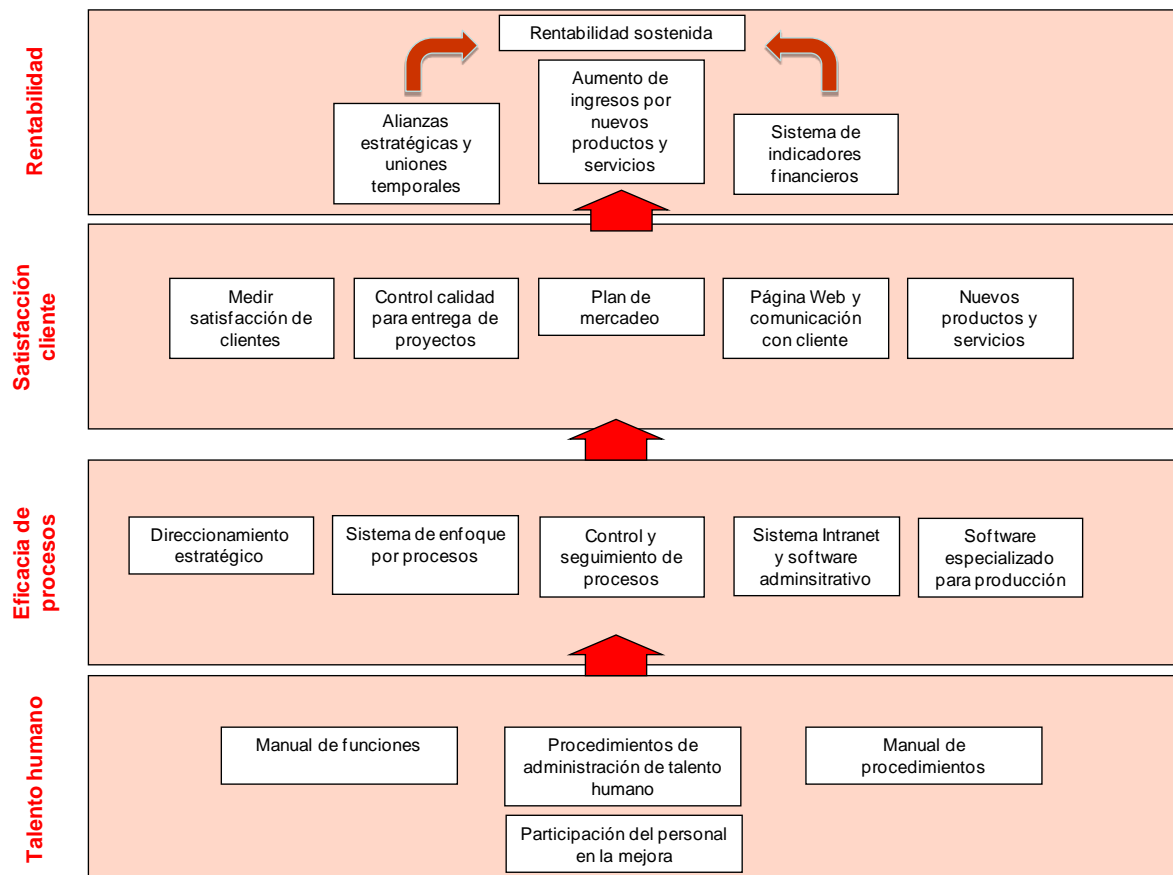
MATRIZ DE CORRELACION. OBJETIVOS ESTRATEGICOS/ PROYECTOS.					
Nº	PROYECTOS	OBJETIVOS			
		Objetivo 1. Aumentar el índice de rentabilidad del negocio.	Objetivo 2. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Objetivo 3. Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.	Objetivo 4. Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.
1	Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado	FO4, FA1, DO5	FO5, DO4, FA1, DO5		
2	Fortalecimiento directivo de la empresa	DO1, DO2, DO3	DO2	DO1, DO2, DO3	DO3
3	Consolidación financiera	FO1, FO2			
4	Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información	FO6, FO7, FO8	FO8	FO6, FO7	FO7
5	Estructuración del proceso de gestión del talento humano			DA1, DA2	DA1, DA2, DA3.

6.2 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se toma como un marco de referencia que guíe a la empresa en la dinámica de las estrategias y como permitirán impulsar las acciones hacia los objetivos generales del negocio.

En la figura 24 se observa la manera como las estratégicas impulsan el crecimiento de la organización desde la formación de personal, hacia el mejoramiento de la eficacia de los procesos, lo que a su vez permite ofrecer productos y servicios que puedan satisfacer al mercado y de esta manera aumentar los ingresos y mejorar la situación financiera de la empresa.

Figura 3. Mapa estratégico de la empresa



6.3 PLANES DE ACCIÓN

Cuadro 16. Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 1. Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado			Responsable		Gerente Director del área de proyectos
Objetivo del negocio		Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.			Indicadores de éxito		Nivel de satisfacción de clientes
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Diversificar el portafolio de productos y servicios para aumentar ventas.	15/01/2015	31/12/2018	Base: 0 productos nuevos en los últimos 3 años. Meta: 3 productos nuevos: Diseños Arquitectónico, Diseño de vías y Plataforma para planificación y control de obra	Director de Proyectos	\$9.500.000 Compra de licencias de software	El tiempo que le toma al personal aprender a utilizar el software especializado.
2	Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente.	01/07/2015	31/12/2018	Base: 85% de satisfacción Meta: 90% cada 6 meses	Director de Proyectos	\$120.000 Papelería para encuestas	Disponibilidad de los clientes para responder las encuestas.
3	Diseñar un plan de control de calidad para la entrega de proyectos y reducir no conformidades.	01/07/2015	31/08/2015	Base: 0 procedimiento Meta: 1 procedimiento de control de entrega de proyectos	Director de Proyectos	\$0	Es necesario que el procedimiento incluya los diferentes proyectos que ofrece la empresa.

Cuadro 16. (Continuación).

Proyecto estratégico		Proyecto 1. Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado		Responsable		Gerente Director del área de proyectos	
Objetivo del negocio		Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.		Indicadores de éxito		Nivel de satisfacción de clientes	
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
4	Proponer un plan de mercadeo para contrarrestar la fuerza de la competencia.	01/09/2015	30/09/2015	Base: ningún plan de mercadeo Meta: 1 plan de mercadeo	Gerente	\$3.200.000 Plan de medios	La contratación de los servicios de un profesional del área de mercadeo.
5	Actualizar el sitio Web de la empresa para la correcta comunicación con los clientes y proveedores.	01/07/2015	31/12/2018	Base: 1 sitio Web desactualizado desde el año 2014 Meta: 1 actualización cada 6 meses	Gerente	\$0	Disponibilidad del administrador del dominio Web para actualizar la información que debe tener la página.

Cuadro 17. Fortalecimiento directivo de la empresa

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 2. Fortalecimiento directivo de la empresa			Responsable		Gerente
Objetivo del negocio		Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.			Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos Participación del personal en la mejora
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Definir el direccionamiento estratégico de la empresa acorde a los propósitos actuales de la organización.	15/01/2015	30/04/2015	Base: Misión y visión desactualizados Meta: Misión, visión, objetivos y valores	Gerente	\$0	La actualización de la información en la página Web y en el portafolio de la empresa.
2	Definir el enfoque por procesos para el desarrollo de las actividades de la empresa.	01/10/2015	31/10/2015	Base: 0 mapa procesos y 0 caracterización Meta: 1 Mapa de procesos y 5 caracterizaciones	Gerente	\$300.000 Honorarios consultor	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.
3	Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y control de resultados por proceso.	15/01/2016	28/02/2016	Base: no hay indicadores Meta: 1 Sistema de indicadores de gestión	Gerente	\$300.000 Honorarios consultor	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.
4	Fomentar la participación del personal en acciones preventivas y de mejora.	01/03/2016	31/03/2016	Base: 0 reuniones Meta: 1 reunión de sensibilización	Gerente	\$100.000 Honorarios consultor	Se debe contar con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Cuadro 18. Consolidación financiera

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 3. Consolidación financiera		Responsable		Gerente Director área contable y financiera	
Objetivo del negocio		Aumentar el índice de rentabilidad del negocio.		Indicadores de éxito		Rentabilidad del negocio	
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Conformación de alianzas estratégicas, uniones temporales y/o consorcios para participar en nuevas licitaciones y aumentar ingresos.	01/07/2015	31/12/2018	Base: 2 licitaciones al año Meta: Aumentar a 5 licitaciones cada año	Gerente	\$500.000 Reuniones con socios potenciales	Disponibilidad y conveniencia de otras empresas para conformar uniones temporales para participar en licitaciones.
2	Definir un sistema de control de resultados financieros.	01/11/2015	31/12/2015	Base: no sistema de indicadores Meta: 1 sistema de indicadores financieros	Director área contable y financiera	\$0	Disponibilidad del personal del área contable y del revisor fiscal.

Cuadro 19 Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 4. Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información		Responsable		Gerente Director de Proyectos	
Objetivo del negocio		Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.		Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos Desarrollo de nuevos productos y servicios	
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Implementar sistema de Intranet para facilitar la comunicación entre las diferentes área de la empresa.	15/01/2016	28/02/2016	Base: 5 terminales sin Intranet Meta: 5 terminales con intranet	Gerente	\$1.800.000 Diseño e instalación de la red	El tiempo que el personal demora en utilizar ágilmente el sistema en red para intercambiar información entre las diferentes áreas de manera instantánea.
2	Seleccionar software especializado para aumentar habilidad técnica del personal.	01/11/2015	31/12/2015	Base: 3 programas actuales Meta: Seleccionar 3 programas especializados	Director de Proyectos	\$0	Depende de la disponibilidad de recursos para la compra de las licencias del programa.
3	Desarrollar nuevos servicios de diseños y cálculos para obras de infraestructura de alta complejidad mediante software especializado.	15/01/2016	31/03/2016	Base: 3 segmentos de mercado: saneamiento básico, infraestructura vial y edificaciones. Meta: 3 productos nuevos: Diseños Arquitectónico, Diseño de vías y Plataforma para planificación y control de obra	Director de Proyectos	\$1.500.000 Capacitación en el manejo del software	El tiempo que le toma al personal aprender a utilizar el software especializado.

Cuadro 20. Estructuración del proceso de gestión del talento humano

PLAN OPERATIVO							
Proyecto estratégico		Proyecto 5. Estructuración del proceso de gestión del talento humano		Responsable		Gerente Director de Proyectos Director área contable y financiera	
Objetivo del negocio		Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.		Indicadores de éxito		Nivel de competencias del personal	
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO PROGRAMADO	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
	Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa.	01/07/2016	31/07/2016	Base: 3 perfiles definidos Meta: Definir 14 perfiles	Gerente	\$300.000 Honorarios consultor	Recopilación oportuna de información con el personal existente en el área administrativa y operativa.
	Diseñar el manual de procedimientos para el área administrativa y operativa.	01/08/2016	30/08/2016	Base: 0 procesos documentados Meta: Diseñar procedimientos de 5 procesos	Directores de área	\$650.000 Honorarios consultor	Recopilación oportuna de información sobre las actividades administrativas y operativas con el personal existente. 1. Proceso comercial, 2. Planificación y control de obra, 3. Compras, 4. Talento humano y 5. Gestión gerencial.
	Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción, evaluación y capacitación del talento humano.	01/09/2016	30/09/2016	Base: 0 procedimientos Meta: Diseñar 4 procedimientos	Gerente	\$300.000 Honorarios consultor	Poca información del proceso actual de talento humano. Tiempo para realizar la reinducción y evaluación del personal.

6.4 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

Cuadro 21. Presupuesto estratégico

Proyecto estratégico	Concepto	Valor
Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado	Compra de licencias de software: \$9.500.000 Papelería para encuestas: \$120.000 Plan de medios: \$3.200.000	\$12.820.000
Fortalecimiento directivo de la empresa	Honorarios consultores: \$700.000	\$700.000
Consolidación financiera	Reuniones con socios potenciales: \$500.000	\$500.000
Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información	Diseño e instalación de la red: \$1.800.000 Capacitación en el manejo del software: \$1.500.000	\$3.300.000
Estructuración del proceso de gestión del talento humano	Honorarios consultores: \$1.250.000	\$1.250.000
	Total	\$18.570.000

El presupuesto total del plan estratégico propuesto suma un valor de \$18.570.000 para ejecutar los diferentes proyectos en tiempos estimados. Los recursos requeridos tienen la aprobación de la gerencia y se ajustan a la capacidad financiera actual de la empresa, de manera que se puedan amortizar con fondos propios durante los 3 años de actividades programadas.

7. PROPUESTA DE MONITORIA ESTRATÉGICA

7.1 SISTEMA DE MEDICIÓN

Para fortalecer el proceso estratégico propuesto es necesario hacer seguimiento y monitoria permanente en la ejecución de las actividades programadas y para realizar los ajustes en el momento oportuno.

Se propuso un plan de monitoria estratégica que permita evaluar resultados y tomar acciones por medio de los índices de gestión para que midan a intervalos programados la ejecución del plan y anticipe los cambios a fin de adaptar las acciones o anticiparse a las posibles dificultades.

El sistema de medición está agrupado por cada proyecto estratégico definido en el capítulo anterior, donde se identifican las acciones, el indicador, la fórmula para la medición, así como la meta y el tiempo estimado para su cumplimiento.

Para realizar el seguimiento se definió la frecuencia de medición, la frecuencia de análisis y el índice de gestión acumulado. (véase el cuadro 22).

7.2 PLAN DE MONITORIA ESTRATÉGICA

Cuadro 22. Plan de monitoria: Mejor reconocimiento de la empresa en el mercado

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 1. Fortalecimiento directivo de la empresa		Responsable		Gerente	
Objetivo del negocio		Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.		Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos: Número de procesos que cumplen metas/Total procesos de la empresa Participación del personal en la mejora: Número de empleados que participan/Total empleados	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Diversificar el portafolio de productos y servicios para aumentar ventas.	Número de productos y/o servicios nuevos	Número de productos servicios ofrecidos/ 3 Productos	31/12/2018	3 productos nuevos: Diseños Arquitectónico, Diseño de vías y Plataforma para planificación y control de obra	Cada seis meses	Cada seis meses	
Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente.	Nivel de satisfacción del cliente	Sumatoria satisfacción/Total clientes evaluados	31/12/2018	Cada 6 meses	Cada seis meses	Cada seis meses	
Diseñar un plan de control de calidad para la entrega de proyectos y reducir no conformidades.	Elaboración plan de calidad para entrega de proyectos	Plan de calidad elaborado / 1 Plan programado	31/08/2015	1 procedimiento de control de entrega de proyectos	Cada mes	Cada mes	
Proponer un plan de mercadeo para contrarrestar la fuerza de la competencia.	Propuesta plan de mercadeo	Plan de mercadeo presentado/1 Plan programado	30/09/2015	1 plan de mercadeo	Cada mes	Cada mes	
Actualizar el sitio Web de la empresa para la correcta comunicación con los clientes y proveedores.	Actualización página Web	Número de actualizaciones en el semestre/ 1 Actualización semestral	31/12/2018	1 actualización cada 6 meses	Cada seis meses	Cada seis meses	

Cuadro 23. Plan de monitoria: Fortalecimiento directivo de la empresa

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 2. Fortalecimiento directivo de la empresa		Responsable		Gerente	
Objetivo del negocio		Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.		Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos: Número de procesos que cumplen metas/Total procesos de la empresa	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Definir el direccionamiento estratégico de la empresa acorde a los propósitos actuales de la organización.	Componentes de direccionamiento estratégico	Componentes del direccionamiento estratégico aprobados/ 4 Componentes esperados	30/04/2015	Misión, visión, objetivos y valores	Cada seis meses	Cada seis meses	100%
Definir el enfoque por procesos para el desarrollo de las actividades de la empresa.	Enfoque por procesos definido	Número de caracterizaciones aprobadas/ 5 Caracterizaciones	31/10/2015	Mapa de procesos y 5 caracterizaciones	Cada mes	Cada mes	
Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y control de resultados por proceso.	Sistema de monitoria	Número de procesos con matriz de indicadores/ 5 Matrices de indicadores	28/02/2016	Sistema de indicadores de gestión	Cada mes	Cada mes	
Fomentar la participación del personal en acciones preventivas y de mejora.	Sensibilización del personal para la mejora	Número de capacitaciones realizadas/1 Capacitación programada	31/03/2016	1 reunión de sensibilización	Cada mes	Cada mes	

Cuadro 24. Plan de monitoria: Consolidación financiera

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 3. Consolidación financiera		Responsable		Gerente Director área contable y financiera	
Objetivo del negocio		Aumentar el índice de rentabilidad del negocio.		Indicadores de éxito		Rentabilidad del negocio: Utilidad neta/Total ingresos	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Conformación de alianzas estratégicas y uniones temporales para participar en nuevas licitaciones y aumentar ingresos.	Licitaciones ganadas en uniones temporales	Número de licitaciones ganadas con uniones temporales / 5 Licitaciones	31/12/2018	Aumentar a 5 licitaciones cada año	Cada seis meses	Cada seis meses	
Definir un sistema de control de resultados financieros.	Sistema de control financiero	Número de matriz de indicadores/ 1 matriz de indicadores	31/12/2015	1 sistema de indicadores financieros	Cada mes	Cada mes	

Cuadro 25. Plan de monitoria: Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 4. Fortalecimiento de procesos con tecnológica y sistemas de información		Responsable		Gerente Director de Proyectos	
Objetivo del negocio		Aumentar la eficacia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.		Indicadores de éxito		Nivel de eficacia de los procesos: Número de procesos que cumplen metas/Total procesos de la empresa	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Implementar sistema de Intranet para facilitar la comunicación entre las diferentes área de la empresa.	Implementación Intranet	Número de terminales en red / 5 Terminales esperadas	28/02/2016	5 terminales con intranet	Cada mes	Cada mes	
Seleccionar software especializado para aumentar habilidad técnica del personal.	Selección software ingeniería	Numero de programas analizados / 3 Programas especializados	31/12/2015	Seleccionar 3 programas especializados	Cada mes	Cada mes	
Desarrollar nuevos servicios de diseños y cálculos para obras de infraestructura de alta complejidad mediante software especializado.	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Número de productos servicios desarrollados/ 3 Productos esperados	31/03/2016	3 productos nuevos Diseños Arquitectónico, Diseño de vías y Plataforma para planificación y control de obra	Cada mes	Cada mes	

Cuadro 26. Plan de monitoria: Estructuración del proceso de gestión del talento humano

PLAN DE MONITORIA							
Proyecto estratégico		Proyecto 5. Estructuración del proceso de gestión del talento humano		Responsable		Gerente Director de Proyectos Director área contable y financiera	
Objetivo del negocio		Desarrollar las competencias del talento humano de manera permanente.		Indicadores de éxito		Nivel de competencias del personal: Sumatoria competencias / Número total empleados	
Acciones	Indicador	Formula	Fecha meta	Meta global	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Índice de gestión acumulado
Definir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones de la empresa.	Definición de perfiles de cargos	Número de perfiles definidos/ 14 Perfiles de cargos	31/07/2016	Definir 14 perfiles	Cada mes	Cada mes	
Diseñar el manual de procedimientos para el área administrativa y operativa.	Definición de procedimientos	Número de Procesos con procedimientos aprobados / 5 Procesos con procedimientos	30/08/2016	Diseñar procedimientos de 5 procesos	Cada mes	Cada mes	
Diseñar e implementar los procedimientos para la selección, inducción, evaluación y capacitación del talento humano.	Definición de procedimientos para la gestión del RRHH	Número de procedimientos aprobados / 4 Procedimientos RRHH	30/09/2016	Diseñar 4 procedimientos	Cada mes	Cada mes	

8. CONCLUSIONES

La realización del diagnóstico estratégico representó un gran aporte para la empresa, ya que a pesar de contar con varios años de trayectoria no se habían recopilado de manera estructurada los factores y los datos que definen el ambiente interno y externo de la organización, lo que se convierte en una herramienta importante para la gerencia en materia de planificación y toma de decisiones porque puede seguir aplicando la metodología de manera periódica, cuando se deban realizar las revisiones gerenciales anuales.

Es evidente que la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S ha conseguido un crecimiento sostenido durante los últimos años basado en la experiencia técnica del gerente y en el buen manejo financiero que le permite tener la capacidad económica para participar en las diferentes licitaciones de contratos de obras civiles y de esta manera mantener la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

Los buenos resultados de la empresa y el crecimiento técnico y económico le han permitido atraer y mantener personal competente en el sector de obras civiles que le ha ayudado a contar con una imagen favorable frente a los clientes y competidores. Con esto se pueden aprovechar las oportunidades actuales, como son el crecimiento del sector construcción e infraestructura, la estabilidad normativa de contratación pública y el acceso a tecnología que le permitirán a la empresa potenciar las estrategias propuestas para el crecimiento de la misma.

Dentro del diagnóstico realizado, se pudo establecer que la formación como ingenieros civiles del personal directivo de la empresa había orientado los resultados hacia aspectos netamente técnicos y de rentabilidad, por lo que se había descuidado la parte estratégica y administrativa, como la desactualización

del direccionamiento estratégico, la falta de control y documentación de los procesos y se habían hecho evidentes las deficiencias en la gestión del talento humano por el crecimiento de la planta de trabajadores.

Hasta la fecha la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S había desestimado la importancia del direccionamiento estratégico como herramienta para diferenciarse en el mercado y comunicar a los empleados, clientes y proveedores los propósitos y objetivos organizacionales. Esta situación mantenía desarticulados los propósitos del personal con los establecidos por la gerencia para el crecimiento de la empresa, por lo cual no se estaban utilizando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una manera óptima. No se conocían las oportunidades de mejora o las acciones concretar para corregir fallas o debilidades.

Basado en lo anterior, la gerencia y demás jefes de cada área se interesaron en tener mayor claridad conceptual sobre los componentes de la misión y visión del negocio para consolidar el direccionamiento estratégico adecuado a los propósitos actuales y se enfocaron en una proyección a mediano plazo para el año 2018, que les permita medir rápidamente el logro de las metas propuestas. Con esto la empresa espera competir exitosamente en el segmento de obras de infraestructura públicas y privadas, de tal manera que se refleje en el aumento de la rentabilidad, la eficacia de los procesos y la diversificación de los productos y servicios.

Teniendo en cuenta el enfoque técnico y operativo de la empresa en la planificación, fue necesario orientar al equipo directivo hacía la definición de proyectos estratégicos diversos que pudieran integrar las diferentes necesidades organizacionales, como las áreas de mercadeo, de talento humano, estructuración de procesos y capacidad tecnológica administrativa. Adicionalmente el gerente mantuvo el enfoque operativo de la empresa con proyectos dirigidos a aumentar

los ingresos con mayor participación en contratos de obras públicas y para diversificar la oferta de productos que le ayuden a diferenciarse de la competencia.

El plan de monitoria se convirtió en un objetivo muy importante ya que para la empresa GARNICA INGENIEROS S.A.S es estrictamente necesario contar con una herramienta de seguimiento y control frente a la inversión de recursos que se va a ejecutar, lo que puede prevenir la perdida de dinero en actividades que no den resultados o para corregir las fallas que se presenten para alcanzar la meta esperada. De esta manera se definieron los responsables y las fechas en que se espera asignar los recursos y verificar resultados para continuar con cada proyecto del plan.

El desarrollo del presente proyecto también le permitió a los autores analizar, procesar y utilizar información de diferentes fuentes para estructurar la metodología seleccionada en función de cada etapa de la planificación estratégica de manera coherente y alineada con la posición competitiva de la empresa. Las herramientas de gestión de proyectos son una base importante para asegurar el éxito de empresas del sector de obras civiles e infraestructura, ya que se pueden planificar, ejecutar y controlar de mejor manera todas las actividades y recursos invertidos en el negocio.

Los resultados generales del proyecto le entregan a la gerencia por primera vez una planificación estratégica estructurada como metodología para definir con claridad los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para el desarrollo de la organización, lo cual complementa la formación como ingenieros civiles con un enfoque para innovar procesos y productos de forma constante y tener la capacidad de responder rápidamente ante los cambios e incertidumbres que se presenten en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl – BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio. 19ed. Bogotá, 3R editores, 1997. p. 125

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de coyuntura económica regional de Norte de Santander. Bogotá: Dane.2013.

BARACALDO, D. Zonas rojas por violencia en Colombia. [en línea] [Citado el 8 de julio de 2015]. Disponible en: <http://www.kienyke.com/politica/las-zonas-de-mas-violencia-en-colombia/>

CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. Informe de gestión 2011. Cúcuta: CC. 2011.

CIRCULO DE INVERSIONISTAS. La infraestructura en Colombia. [en línea] [Citado el 15 de marzo de 2015]. Disponible en Internet en: <http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/infraestructura/item/567-como-va-la-infraestructura-en-colombia>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Dinámica de la población de Cúcuta a la luz de los censos. [en línea] [Citado el 25 de marzo de 2015]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/censo/files/analisis/cucuta/cucuta_luz.pdf

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional de desarrollo 2015 – 2018. Bogotá: DNP. 2014.

DIARIO EL PORTAFOLIO. Cúcuta está tranquila ante amago de crisis diplomática. [en línea] [Citado el 15 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/internacional/la-situacion-cucuta-28-enero-2015>

EL ESPECTADOR.. Construcción crecerá 9,7% en 2015, proyecta gremio. [en línea] [Citado el 15 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyecta-gremio-articulo-542958>

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 388 de 1997. Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental. Bogotá: Imprenta Nacional. 1997.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 11ª ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores. 2014.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2012.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología - Mapas estratégicos - Indices de gestión – Alineamiento - Ejecución estratégica. 11 ed. Bogotá: 3R, 2014.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a empleados de la empresa

ENCUESTA

Objetivo: Realizar un diagnóstico interno de la empresa.

Opciones de respuesta: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					
1. Son claros los principios y valores corporativos de la empresa					
2. Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional					
3. Es clara la misión y visión de la empresa					
4. Los empleados participan en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o de los principios y valores.					
PLANEACIÓN					
5. La empresa establece mecanismos para la participación del personal en la planeación.					
6. La empresa cuenta con herramientas que facilitan la formulación de la planeación.					
7. Existen programas, proyectos y un plan operativo en su área de trabajo.					
8. Se realiza seguimiento a lo planeado durante el año y se toman acciones de mejoramiento.					
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
9. Conoce los procesos misionales y de apoyo de la empresa.					
10. La empresa propicia la revisión y actualización de los procesos y procedimientos para el mejoramiento.					
11. Están definidos los procesos y procedimientos de su puesto o área de trabajo.					
12. Se identifican fallas en procesos y procedimientos para mejorarlos.					
13. Se hace seguimiento a los resultados del producto antes de ser entregados a los clientes					
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO					
14. La empresa ha definido los perfiles de los cargos de su área.					
15. Conoce y aplica las políticas de la empresa para la gestión del talento humano.					
16. Se han definido planes y programas para el desarrollo del talento humano.					
17. Se promueve buen ambiente de trabajo y cultura organizacional adecuada.					
MECANISMOS DE EVALUACIÓN					
18. Se involucra a los empleados para que den opiniones sobre como mejorar el trabajo.					
19. La empresa cuenta con planes de evaluación de desempeño.					
20. Se capacita constantemente al personal en técnicas de trabajo.					

Anexo B. Encuesta aplicada a clientes

ENCUESTA

FECHA:					
NOMBRE CLIENTE:					
TIPO DE SERVICIO/PROYECTO:					
Calificación de la atención, productos y precios manejados por la empresa.					
Escala de valoración: 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.					
CUESTIONARIO					
	SATISFACCIÓN				
SERVICIOS	1	2	3	4	5
Atención del personal.					
Atención de quejas, reclamos y sugerencias.					
Facilidad para realizar contrato.					
Cambios de condiciones y adiciones de obra.					
PRODUCTO	1	2	3	4	5
Calidad de los materiales utilizados.					
Cumplimiento de las especificaciones técnicas.					
Cumplimiento de la fecha de entrega.					
Presentación y entrega de la obra.					
PRECIOS	1	2	3	4	5
Precios frente a la competencia.					
Condiciones de pagos y anticipos.					

Anexo C. Instrumentos para análisis DOFA

Factores del perfil de capacidad externa

Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) –Medio (2) –Bajo (1).										
Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos										
Inversión pública en construcción, vías e infraestructura.										
Crecimiento del sector construcción.										
PIB Norte de Santander.										
Desempleo.										
Inflación.										
Políticos										
Normatividad, impuestos y protección medioambiental.										
Planes de desarrollo para sector construcción, vías e infraestructura.										
Legislación para cumplimiento de contratos.										
Legislación en materia de empleo.										
Sociales										
Crecimiento demográfico.										
Necesidades de la comunidad en infraestructura.										
Inseguridad y orden público.										
Informalidad laboral.										
Tecnológicos										
Aceptación de cambios tecnológicos.										
Acceso a computadores y equipos de computo especializado.										
Disponibilidad de software especializado en construcción.										
Acceso a equipos y maquinaria para construcción.										
Geográficos										
Relieve montañoso de la región										
Cambios climáticos y temporada de lluvias										
Vías de acceso										
Competitivos										
Empresas con mayor trayectoria y capacidad instalada.										
Ingreso de nuevos competidores al mercado.										
Alianzas y uniones temporales para participar en licitaciones de contratos.										

Factores del perfil de capacidad interna

Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).										
Capacidades	Calificación	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva										
Reconocimiento de la empresa en el mercado.										
Claridad de la misión y visión.										
Claridad en valores y principios.										
Utilización de planes estratégicos.										
Seguimiento a resultados.										
Planes de mejoramiento.										
Estructura organizacional.										
Capacidad Competitiva										
Tamaño del segmento de mercado.										
Satisfacción de clientes.										
Comunicación y publicidad.										
Maquinaria y equipo propio.										
Portafolio de productos y servicios.										
Control de calidad.										
Capacidad financiera										
Acceso a capital.										
Sistemas de información contable y financiera.										
Liquidez.										
Rentabilidad del negocio.										
Rentabilidad del patrimonio										
Endeudamiento.										
Capacidad tecnológica										
Habilidad técnica en obras civiles.										
Capacidad para mejorar procesos.										
Documentación de procesos.										
Capacidad de maquinaria y equipos.										
Uso de computadores y software en procesos administrativos y operativos.										
Capacidad del talento humano										
Ambiente de trabajo.										
Proceso de talento humano.										
Manual de funciones.										
Manual de procedimientos										
Evaluación del personal.										
Capacitación del personal.										

Anexo D. Cálculos financieros de la empresa

Para poder conocer la situación financiera con que cuenta la empresa actualmente, es indispensable conocer el comportamiento de sus indicadores financieros que se presentan a continuación, teniendo como soporte los estados financieros de la empresa durante el año 2014.

1. Peso porcentual de cada rubro dentro de los activos

TOTAL ACTIVOS	100%
ACTIVO CORRIENTE	96,62%
DISPONIBLE	36,62%
CAJA	35,00%
BANCOS	1,62%
DEUDORES	60,00%
CLIENTES	30,08%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	28,95%
ANTICIPOS Y AVANCES	0,96%
DEUDORES VARIOS	0,01%
ACTIVOS FIJOS	3,38%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	3,38%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	0,87%
EQUIPO DE OFICINA	1,23%
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	0,96%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	0,38%
DEPRECIACION ACUMULADA	-0,07%

2. Peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?

<u>PASIVOS</u>	100%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	100%
<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>	100%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,32%
OTRAS OBLIGACIONES	6,32%
CUENTAS POR PAGAR	91,87%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	0,16%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	81,70%
RETENCION EN LA FUENTE	8,51%
RETENCION ICA	0,91%
RETENCIONES Y APROTES DE NOMINA	0,38%
ACREEDORES VARIOS	0,22%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0,53%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0,05%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	0,25%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0,10%
IMPUESTO CREE	0,12%
OBLIGACIONES LABORALES	1,28%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0,75%
INTERES SOBRE CESANTIAS	0,04%
PRIMA DE SERVICIOS	0,28%
VACACIONES CONSOLIDADAS	0,21%

3. Peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio

PATRIMONIO	100%
CAPITAL SOCIAL	94%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	94%
CAPITAL AUTORIZADO	94%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	6%
UTILIDADES DEL EJERCICIO	6%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0%
PERDIDA DEL EJERCICIO	0%

LIQUIDEZ=	<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	881.167.716,17	2,963105694
	PASIVO CORRIENTE	297.379.779	

CAPITAL DE TRABAJO=	ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE	583.787.937,29
---------------------	------------------------------------	-----------------------

ENDEUDAMIENTO=	<u>PASIVO TOTAL</u>	297.379.778,88	0,326090281
	ACTIVO TOTAL	911.955.358,17	

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO=	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u>	54.865.462,29	0,089273743
	PATRIMONIO	614.575.579,29	

RENTABILIDAD DEL ACTIVO=	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u>	54.865.462,29	0,060162443
	ACTIVO TOTAL	911.955.358,17	

PRUEBA ACIDA=	ACTIVOS CORRIENTES –INVENTARIOS/ PASIVOS CORRIENTES	2,86
---------------	-----------------------------------------------------	-------------

Anexo E. Clientes, productos y servicios de la empresa

El portafolio de servicios que oferta actualmente la empresa se compone de:

PRODUCTOS Y SERVICIOS
Estudios y diseños de obras civiles
Estudios y diseños de obras hidráulicas
Estudios y diseños de edificaciones
Estudios y diseños de urbanismos e infraestructuras
Estudios y diseños de vías y transporte
Evaluación y gerencia de proyectos

Algunos de los clientes con que cuenta en la actualidad la empresa son:

CLIENTES
Gobernación de Norte de Santander
Alcaldía de San José de Cúcuta
Alcaldía del Zulia
Batallón de infantería N° 13 García Rovira de Pamplona
Instituto Nacional de Vías
Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo
Cámara de Comercio

Algunos de los proveedores que mantienen en la actualidad relaciones comerciales con la empresa son:

PROVEEDORES

Maquinaria	Materiales	Servicios
	Comercial Tellez	Aguas Kapital
Alquimaquinas del Norte	Coopalustre	Aseguradora Solidaria
American Center Service	Depósito de Maderas Los Guerreros	Cad Diseño
Ava S.A	Ferreoriente	Centrales Eléctricas
Comercial Motobombas	Ferreprados	Claro Comunicación Celular
Construcciones Jassam	Ferretería El Topacio	Compunter
Equipos Arcos	Ferretería Fardy	Movistar
Ferco Ltda	Ferretería La Oriental	Suramericana
Industrias Tecnicas del Concreto	Ferretería Palermo	Transportador Alirio Figueroa
Ingeniería Mas Control	Ferretería Tito	Transporte El Zulia
M.A Peñaloza &Cía. Ltda.	Ferretería Y Electricos Distrifer	Transporte Maquinaria Pesada Nacho
Motores Y Motobombas	Fundimar Distribuciones	Transporte Peralonso Ltda
P&C Maquinaria Pesada	Gilton Constructores	Transportes Rincon
Retromaquinas	Homencter Almacén Cúcuta	
Rito Rojas Fuentes	Macrouniformes	
	Maderas El Pardillo	
	Mallas & Galvanizados	
	Panamericana Papelería	
	Papelería El Pompei	
	Perezplast	
	Pintupal	
	Provolnort	
	Publicidad Bemur	
	Ramón Elias Patiño	
	Su Oficina	
	Telmex Colombia	
	Transmateriales	
	Trituradora La Piedra	
	Viasca S.A	
	Visaul Pinter	
	Ink Primo	
	Surtidrywall	