

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INGMADI S.A.S

**Direccionamiento estratégico para la empresa Ingmati S.A.S. enfocada en soluciones del
sector eléctrico**

Martha Liliana Sepúlveda Gómez

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2017

**Direccionamiento estratégico para la empresa Ingmadi S.A.S. enfocada en soluciones del
sector eléctrico**

Martha Liliana Sepúlveda Gómez

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magíster en Gerencia de Negocios

Director:

Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

M.Sc. en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2017

Agradecimientos

A Dios por guiar siempre mi camino, y por las enormes bendiciones que me concede cada día

A mi familia por su apoyo incondicional para alcanzar este logro; a Laurita y Adrianita por sus invaluable aportes personales y profesionales, los que me permitieron llegar a la meta. A Oscar y María José por ser mi permanente inspiración. A mis padres y hermanos por sus oraciones y amor incondicional.

A Carlos Díaz por su constante apoyo y valiosos aportes

A Ingmati S.A.S. y sus directivos, quienes confiaron en mí para realizar este proceso

A mis compañeros y docentes, por sus enseñanzas y experiencias en esta maravillosa etapa de mi vida

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Especificaciones del proyecto	15
1.1 Justificación del proyecto	15
1.2 Objetivos del proyecto	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
2. Marco teórico	18
3. Metodología	19
3.1 Diagnóstico estratégico	21
3.2 Formulación estratégica	29
4. Identificación institucional.....	36
4.1 Razón social.....	36
4.2 Objeto social de Ingmati S.A.S.....	36
4.3 Reseña histórica	36
4.4 Estructura organizacional.....	37
4.5 Portafolio de servicios.....	39
4.6 Oferta de valor	40
4.7 Mercado	40
4.8 Marco estratégico.....	40
5. Diagnóstico estratégico	42
5.1 Análisis externo	43
5.1.1 Análisis del macroentorno POAM.....	43
5.1.1.1 Factor Político.....	44
5.1.1.2 Factor Económico.	46
5.1.1.3 Factor Socio-Cultural.....	50
5.1.1.4 Factor Tecnológico.	51
5.1.2 Contextualización Sector Construcción y Competencia en Santander	53
5.1.3 Análisis del microentorno - 5 Fuerzas Competitivas de Porter	57
5.2 Análisis interno	60
5.2.1 Análisis de recursos y capacidades – Perfil de Capacidad Interna	61
5.2.1.1 Capacidad Directiva.....	61
5.2.1.2 Capacidad Tecnológica.....	63
5.2.1.3 Capacidad de Talento Humano.....	64
5.2.1.4 Capacidad Competitiva (mercadeo).....	65
5.2.1.5 Capacidad Financiera.....	67

5.2.2 Análisis de la cadena de valor.....	70
5.2.2.1 Actividades Primarias	70
5.2.2.2 Actividades de apoyo.....	72
6. Formulación estratégica.....	76
6.1 Análisis DOFA	77
6.2 Opciones estratégicas.....	78
6.3 Estrategias corporativas	80
6.3.1 Estrategias de Crecimiento	80
6.4 Estrategias genéricas o de negocio	82
6.5 Estrategias operativas y funcionales	84
7. Redefinición del marco estratégico.....	86
7.1 Misión	87
7.2 Visión.....	87
7.3 Valores	87
7.4 Objetivos estratégicos	87
8. Plan operativo	89
8.1 Mapa estratégico	89
8.2 Cuadro de mando integral e indicadores.....	94
9. Conclusiones	100
10. Recomendaciones	103
Bibliografía	105
Apéndice plan de trabajo	110
Apéndices.....	119

Lista de figuras

Figura 1. Etapas direccionamiento estratégico	19
Figura 2. Detalle de actividades direccionamiento estratégico.....	20
Figura 3. Modelo de cinco fuerzas de Porter	24
Figura 4. Cadena de valor Michael Porter	29
Figura 5. Empresas que invirtieron en actividades de desarrollo e innovación tecnológica y montos invertidos en millones de pesos 2008 - 2015	35
Figura 6. Distribución de la inversión según grupos de actividades de desarrollo e innovación tecnológica, 2008 – 2015	35
Figura 7. Organigrama INGMADI S.A.S	39
Figura 8. Modelo Diagnóstico Estratégico.	42
Figura 9. Índice de percepción de la corrupción 2016.....	46
Figura 10. PIB Colombia	46
Figura 11. PIB Industria Manufacturera Santander	47
Figura 12. PIB Construcción Santander.....	48
Figura 13. (%) Evolución tasa de intervención en Colombia 2015 – 2016	48
Figura 14. Inflación y rango objetivo del Banco de la República.	49
Figura 15. Tasa de desempleo.....	50
Figura 16. PIB por sectores Santander.....	54
Figura 17. Operaciones INGMADI S.A.S	71
Figura 18. Cadena de valor de INGMADI S.A.S	75
Figura 19. Formulación Estratégica.....	77
Figura 20. Matriz DOFA.....	78
Figura 21. Opciones Estrategia Corporativa.....	80
Figura 22. Estrategias de Crecimiento Intensivas.....	81
Figura 23. Estrategias de negocio	83
Figura 24. Estrategias INGMADI S.A.S	85
Figura 25. Componentes de filosofía organizacional	86
Figura 26. Mapa Estratégico de INGMADI S.A.S	91
Figura 27. Esquema de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S	98
Figura 28. Línea de tiempo de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S	99

Lista de tablas

Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas POAM	52
Tabla 2. Actividades Económicas INGMADI S.A.S.....	56
Tabla 3. Matriz de Factores Internos	69
Tabla 4. Estrategias Operativas y Funcionales	84
Tabla 5. Objetivos Estratégicos INGMADI S.A.S	92
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral INGMADI S.A.S	95

Lista de apéndices

Apéndice A. Actas de reuniones	119
Apéndice B. Desarrollo de Matriz POAM.....	126
Apéndice C. Desarrollo de Matriz PCI	130

RESUMEN

TÍTULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INGMADI S.A.S. ENFOCADA EN SOLUCIONES DEL SECTOR ELÉCTRICO*

AUTOR:

MARTHA LILIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ**

PALABRAS CLAVE:

Direccionamiento estratégico, matriz DOFA, estrategias, cuadro de mando integral, objetivos estratégicos

DESCRIPCIÓN:

El direccionamiento estratégico es una herramienta clave para el desarrollo y progreso de las organizaciones, permitiendo definir la orientación de los productos y servicios al mercado, y las actividades al interior de la compañía, para enfocarlas y dirigir las al logro de los objetivos estratégicos.

En los últimos años los sectores Constructor e Industrial han aumentado su aporte al crecimiento de la economía en Santander, por lo que se identifica la necesidad de realizar un direccionamiento estratégico a INGMADI S.A.S dirigido a potenciar las fortalezas de la empresa frente a las oportunidades de mercado, e identificar las debilidades y amenazas para la compañía para mejorar su desempeño.

El desarrollo de este proceso contempla tres etapas descritas a continuación. Diagnóstico Estratégico: identifica la estructura actual del negocio por medio del análisis externo e interno, incorporando las metodologías POAM, 5 Fuerzas Competitivas de Porter, PCI y Cadena de Valor; Formulación Estratégica: permite establecer las estrategias a aplicar y redefinir el marco estratégico de la organización; Implementación y Control: definición de los planes operativos y de trabajo para cada uno de los proyectos de la organización.

Por medio del desarrollo de cada una de estas etapas, se identifica que la empresa cuenta con oportunidades para abarcar el mercado implementando las estrategias corporativas penetración de mercados y desarrollo de mercado, y la estrategia de negocio proveedor de menor costo, permitiéndole llevar a cabo planes en pro del reconocimiento de la marca y aumento de la participación en el mercado, así como de cada uno de los objetivos estratégicos definidos para la organización. Finalmente se elabora el cuadro de mando integral y el plan de trabajo, que permitirán realizar el seguimiento y control de los planes a implementar, de manera que se ejecuten de manera organizada y cumpliendo a cabalidad cada una de las metas propuestas.

*Trabajo de grado

**Facultad Físicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales, Director M.SC Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC DIRECTION FOR ENTERPRISE INGMADI S.A.S. WHICH IS FOCUSED ON ELECTRICAL SECTOR SOLUTIONS*

AUTHOR:

MARTHA LILIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ**

KEY WORDS:

Strategic direction, DOFA matrix, strategies, balanced score card, strategic objectives

DESCRIPTION:

Strategic direction is a key tool for enterprise's developing and progressing, because it allows defining guidelines for products and service to market, and company's internal activities are aligned with strategic objectives.

In the last years construction and industries activities have been increased its contribution to Santander economy's growth, which reflect the importance to create strategic addressing to INGMADI S.A.S. aimed to potentiate strengths according to market opportunities, as well as to identify weaknesses and threats for the company with the purpose to improve its performance.

Development of this process included the stages described in next lines. Strategic Diagnosis: identifies current business structure through external and internal analysis, incorporating POAM, Porter's 5 forces model, PCI and Value Chain; Strategic Formulation: let to establish strategies to be applied and redefine organization strategic framework; Implementation and Control: definition of operative and work plans for each one of organization's projects.

Through development of each one of those stages, is possible to identify that enterprise has opportunities to encompass the market by means of implementation of corporative strategies market penetration and market development, and applying business strategy lowest cost supplier. Those strategies are translated in plans for branding recognition and increasing market share, as well as, plans to implement each one of organization strategic objectives. Finally is made Balanced Score Card and working plan, which will be a tool for tracing and control of plans to be implemented, with the purpose that its execution be organized and fully complied with each one of proposed goals.

*Degree work

**Faculty Fisicomecanicas. School of industrial and business studies, Director M.SC Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

Introducción

INGMADI S.A.S., es una empresa que ofrece soluciones de Ingeniería - Mantenimiento y Diseño Eléctrico. Estas soluciones están enfocadas al diseño de redes, servicios de automatización y control, mantenimiento eléctrico, circuito cerrado de televisión y cableado estructurado.

INGMADI surge a partir la idea de un grupo de profesionales, que materializaron su ideal de emprendimiento en una empresa para ofrecer servicios de diseño y mantenimiento eléctrico al sector industrial, constructor, educativo y comercial.

Debido a la intensa competencia en el segmento de servicios eléctricos y con el objetivo de proyectarse en el mercado, INGMADI S.A.S. identifica la necesidad de direccionar estratégicamente la organización para focalizar su estrategia y acciones al crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Hasta el momento INGMADI S.A.S. no ha realizado estudios previos que le permitan alinear sus proyectos y acciones para proyectar el crecimiento de la compañía. Este trabajo de grado contribuye al direccionamiento estratégico requerido por la empresa, con el fin de dirigir sus acciones de manera adecuada para mejorar su nivel de competitividad y resultados.

El Direccionamiento Estratégico propuesto se compone de tres grandes etapas: Diagnóstico Estratégico, Formulación Estratégica, Implementación y Control.

Estas etapas permitirán analizar el estado actual de la organización y los factores internos, externos y competitivos que la afectan. Evaluar a través del análisis DOFA las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas, y formular las opciones estratégicas que conduzcan

a la definición de estrategias corporativas de negocio, operativas y funcionales. Posteriormente se redefine el marco estratégico de la organización, y se construye el mapa estratégico que permite evidenciar la coherencia en las estrategias propuestas y su relación causa efecto. Luego, se diseña el cuadro de mando integral con los proyectos estratégicos, meta, responsable, indicador y frecuencia con el fin de realizar la implementación y control de los mismos.

Finalmente se realizará el plan de trabajo para la implementación y seguimiento de estos proyectos en la compañía.

1. Especificaciones del proyecto

1.1 Justificación del proyecto

En los últimos años el sector de la Construcción y las Industrias Manufactureras han aumentado su aporte al crecimiento de la economía en Santander; el sector construcción aumentó su aporte al PIB regional en 2.6% en el año 2016 respecto al año 2015, mientras que el sector Industrias Manufactureras aumentó su aporte en 3.8%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística.[DANE], 2016a).

La creación de la empresa INGMADI S.A.S. en el año 2015 surge a partir de la identificación de estas oportunidades, y la materialización de un sueño de sus accionistas, para crear una empresa que visionan convertir en su futuro laboral y fuente de empleo para la región.

El grupo emprendedor cuenta con ingenieros electricistas y electrónicos, quienes agregan valor a los servicios ofrecidos, brindando asesoría especializada basada en la experiencia laboral del grupo en diferentes áreas del sector eléctrico.

La consolidación del ideal para este grupo de profesionales inició en enero 30 de 2015, al constituir en Cámara de Comercio de Bucaramanga la empresa.

INGMADI S.A.S. ha realizado servicios de soporte y mantenimiento eléctrico en empresas del sector comercial e industrial en servicios de tipo eléctrico tales como mantenimiento de sistemas de iluminación, mantenimiento de subestaciones de baja tensión, ampliación de capacidad de potencia instalada, instalación de sistemas de datos y comunicaciones, y diseño de red contra incendios.

Pese al crecimiento inicial identificado en los sectores construcción y manufacturero, el grupo de empresarios manifiesta que las oportunidades en el mercado no han sido de fácil acceso, el número de clientes es reducido, por lo cual aspiran intensificar la estrategia comercial direccionada a una estrategia corporativa que les permita proyectar su crecimiento en el tiempo.

Por esta razón se identifica la necesidad de realizar un direccionamiento estratégico dirigido a potenciar las fortalezas de la empresa frente a las oportunidades de mercado, así como a identificar las debilidades y amenazas para la compañía con el fin de mejorar su desempeño. Este proceso permitirá a INGMADI S.A.S plantear las estrategias y el nuevo marco estratégico que dirigirá los esfuerzos y acciones de la compañía, al progreso de sus clientes, accionistas y empleados.

1.2 Objetivos del proyecto

1.2.1 Objetivo general

➤ Formular el direccionamiento estratégico para la empresa INGMADI S.A.S., para orientar los esfuerzos y recursos de la compañía hacia el logro de la visión de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

➤ Analizar el direccionamiento estratégico actual para identificar la misión, visión y valores de INGMADI S.A.S.

➤ Realizar el diagnóstico estratégico de INGMADI S.A.S. con el fin de identificar su estructura actual de negocio.

➤ Formular estrategias orientadas a diseñar los planes de acción para INGMADI S.A.S.

- Elaborar plan operativo que conduzca al cumplimiento de la visión de INGMADI S.A.S.

- Realizar el plan de trabajo para la implementación de los proyectos estratégicos de INGMADI S.A.S.

2. Marco teórico

Según el autor Humberto Serna, 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 (Serna, 2013, pág. 58).

El direccionamiento estratégico es una disciplina de la administración que sigue un proceso de planeación para definir la orientación de los productos y servicios que brinda la empresa al mercado, basándose en las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y principios internos de la organización, determinando sus estrategias operativas con el único objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas.

El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere (Aguilera, 2010, pág. 88).

A partir de esta definición se estructura la metodología de trabajo para el direccionamiento estratégico de INGMADI S.A.S.

3. Metodología

El Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa INGMADI S.A.S. está determinado de acuerdo a las tres grandes etapas ilustradas en la siguiente imagen:

- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
- IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

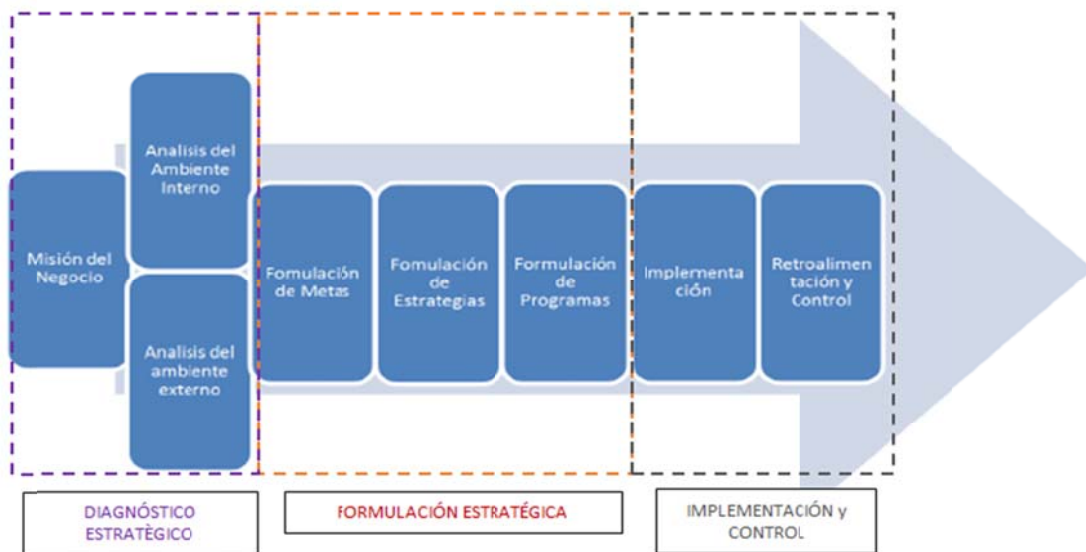


Figura 1. Etapas direccionamiento estratégico. Fuente: (Kotler, 2000, pág. 20).

Estas tres etapas permiten conocer el macroentorno y microentorno de la empresa, formular las estrategias, y definir los proyectos estratégicos y planes de acción requeridos que conduzcan al direccionamiento estratégico de INGMADI S.A.S (Serna, 2013, pág. 57).

A continuación, se incluye un diagrama con el detalle de actividades propuestas para desarrollar cada etapa del proyecto:

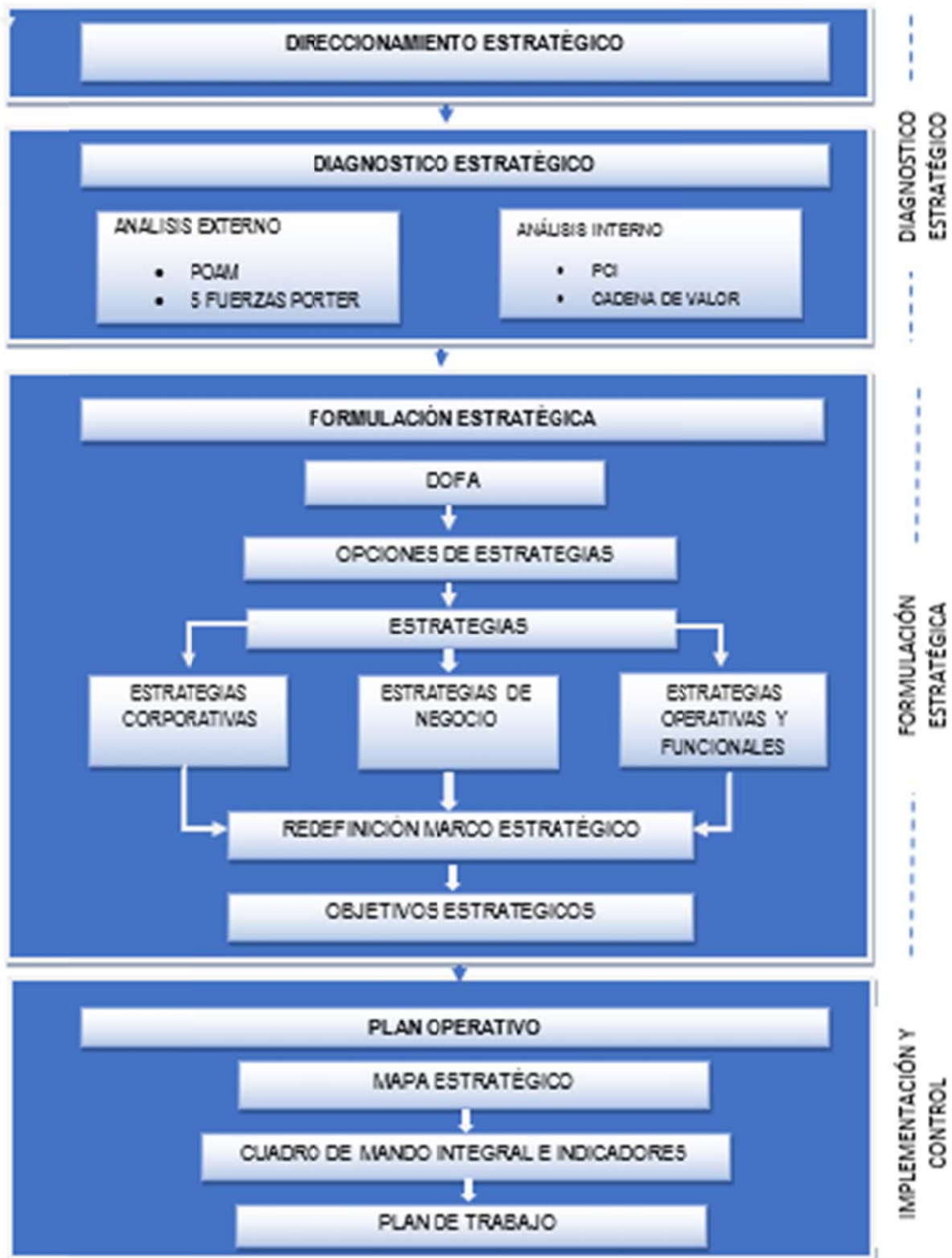


Figura 2. Detalle de actividades direccionamiento estratégico.

3.1 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es la etapa que permite identificar la estructura actual de negocio, a través de la revisión del marco estratégico de la compañía, así como el análisis del entorno externo e interno, según los lineamientos teóricos de la matriz POAM, las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, la matriz PCI y la Cadena de Valor.

- **Marco Estratégico**

El Marco Estratégico de una organización corresponde a la visión, misión y valores que direccionan la compañía, y determinan los lineamientos para su crecimiento, generación de valor y permanencia en el mercado.

La misión o ideología central de una organización define el carácter de una organización, su identidad. Esta ideología es auténtica, se descubre al interior de la organización, no se deduce del entorno, no es para diferenciarse, es una herramienta para guiar e inspirar (Collins & Porras); (Estrada, 2016, pág. 15).

La misión cuenta con dos componentes:

- **Propósito Central:** Captura el alma de la empresa. Perdura, es inspirador y motiva el progreso. Es efectivo cuando refleja las motivaciones ideales para que las personas vinculadas a una organización realicen su trabajo. Debe ser de cierta forma inalcanzable, lo cual permite que la empresa, en la búsqueda del propósito, siempre estimule el progreso.

- **Valores Centrales:** Lo que se cree. Comportamientos que guían el actuar de las personas en la empresa y trascienden en el tiempo.

La visión establece en dónde quiere estar la organización en el futuro. También cuenta con dos componentes:

- **Objetivo Retador:** Lo que se quiere alcanzar en el largo plazo (10 años). Genera foco.

Es medible y tiene una línea de llegada

- **Descripción vivida:** Descripción apasionante de cómo sería lograr el objetivo retador.

- **Análisis externo 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 firma.

Humberto Serna Gómez en su obra Gerencia Estratégica, analiza el entorno externo de acuerdo a los siguientes bloques críticos (Estrada, 2016, págs. 10-149):

✓ **Político:** Se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar la empresa.

✓ **Económico:** Factores relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero bienes y servicios a nivel local, regional y nacional.

✓ **Socio-cultural:** Factores que afectan el modo de vivir de las personas, valores, justicia, paz social, discriminación, entre otros.

✓ **Tecnológico:** Desarrollo de nuevas tecnologías asociadas con los servicios de la organización para el mejoramiento de procesos, materiales, máquinas, etc.

✓ **Ambiental:** Incidencia e impacto ambiental de las actividades de la organización

✓ **Competitivo:** Factores determinados por los productos, el mercado, la competencia, calidad y servicio

✓ **Geográfico:** Son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el

clima, la infraestructura y las vías de acceso.

El análisis de estos factores permite construir la matriz POAM a través de la cual se identifican las oportunidades y amenazas de la organización.

- **Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

El modelo de las 5 fuerzas competitivas es una metodología desarrollada por Michael Porter que estudia las técnicas del análisis de la industria, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (Porter, 2008); (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007, pág. 101).

Este modelo es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, el cual está basado en la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: Rivalidad entre competidores, Amenaza de la entrada de nuevos competidores, Amenaza del ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los consumidores.

El análisis del sector industrial permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y qué tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer qué tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de

Porter permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Todas y cada una de las fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, en el resultado de la empresa y desarrollo estratégico.

El siguiente esquema define las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter que deben ser evaluadas individualmente, con el fin de identificar la estrategia de negocio.

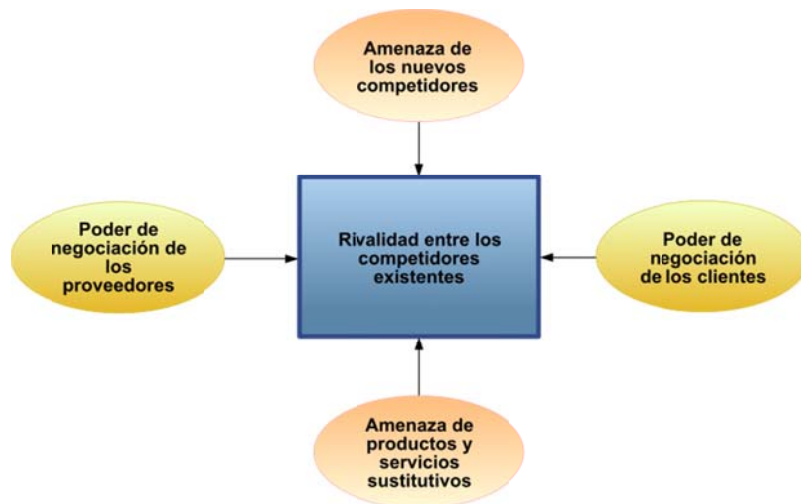


Figura 3. Modelo de cinco fuerzas de Porter. Fuente: (Wikimedia Commons, 2016).

Rivalidad entre competidores existentes: De acuerdo a Daniela Cifuentes y Felipe Muñoz (Cifuentes & Muñoz, 2010), esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente frente a las empresas rivales. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- o Número de competidores
- o Tasa de crecimiento de la industria
- o Costos fijos

- o Características del producto o servicio
- o Barreras de salida

Amenaza de los Nuevos Competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinando si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- o Economías de escala
- o Diferenciación del producto
- o Requerimientos de capital
- o Costos de cambio
- o Acceso a los canales de distribución
- o Desventajas de costos, independientemente de la escala
- o Política gubernamental

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos: Un producto sustituto es un producto diferente que satisface la misma necesidad del otro. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Poder de Negociación de los Clientes: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- o Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- o Las ventas del producto que compran representa un valor considerable de los ingresos anuales de los proveedores.
- o Los productos que compra no son diferenciados.
- o Enfrenta bajos costos por cambiar de proveedor.
- o Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- o Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Al desarrollar correctamente el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se obtienen las estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del mercado. El autor (Bakuli, 2012) determina que “la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento”.

- **Análisis interno 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 un método para realizar el diagnóstico interno de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 2013, pág. 168).

El PCI examina cinco categorías:

- **Capacidad directiva:** Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.
- **Capacidad competitiva (o de mercadeo):** Todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.
- **Capacidad financiera:** Incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deuda y capital.
- **Capacidad tecnológica:** Se incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio.
- **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

- **Cadena de Valor**

Es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. Es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de una organización, para

poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter (Cifuentes & Muñoz, 2010, pág. 118).

La **ventaja competitiva** nace fundamentalmente del valor que una organización es capaz de crear para sus clientes al exceder el costo en que incurre por crearlo (Porter M. , 2013, págs. 51-77).

Las **actividades de valor** que desempeña una organización son actividades distintas física y tecnológicamente; éstas son consideradas como factores críticos, mediante los cuales, se crea un producto valioso para los compradores. Por lo general, cada actividad de valor emplea: insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Así mismo, cada una de estas actividades crea y usa información. Las actividades de valor se pueden clasificar en:

- ✓ Actividades Primarias: aquellas implicadas en la transformación física del producto, su venta y transferencia, así como la asistencia posterior a su venta
- ✓ Actividades de Apoyo: aquellas que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de la empresa.

La siguiente figura ilustra las actividades primarias y de apoyo definidas por Michael Porter.



Figura 4. Cadena de valor Michael Porter. Fuente: (Porter c. p., 2016).

3.2 Formulación estratégica

Esta etapa inicia con la construcción de la matriz DOFA y el análisis de las opciones estratégicas, con el fin de determinar las estrategias corporativas, de negocio, operativas y funcionales. De acuerdo a estos resultados se redefinirá el marco estratégico de la compañía (misión, visión y valores), y se formularán los objetivos estratégicos corporativos de la organización.

- **Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA)**

El Análisis DOFA (en inglés, Weaknesses, Opportunities, Strengths, Threats) es una metodología de estudio de la situación externa e interna de la Organización, para determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Griffin, 2013, pág. 67)

Un DOFA bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el largo plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos y procedimientos.

El análisis DOFA permite examinar:

Oportunidades: Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas en beneficio de la empresa.

Amenazas: Las Amenazas son situaciones negativas, ajenas a la organización, que pueden atentar contra la misma, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Fortalezas: Las Fortalezas son las características internas del negocio que permiten impulsar la empresa y por lo tanto lograr las metas planteadas.

Debilidades: Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos y actitudes característicos de la empresa que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En otras palabras, se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados.

En la actualidad el análisis DOFA es ampliamente usado en ámbitos académicos y empresas reconocidas por ser una herramienta flexible y fácilmente combinable con metodologías nuevas obteniendo resultados satisfactorios para el planteamiento de estrategias organizativas.

✓ **Las estrategias FO:** Usan fortalezas internas de las empresas para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

✓ **Las estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

✓ **Las estrategias FA:** Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

✓ **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- **Estrategia Corporativa**

Es aquella que define los negocios en los que participará la empresa: ingresar a un nuevo negocio, centrarse en los negocios actuales, o, salir del negocio actual. Identifica tanto el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite como la distribución de recursos entre esos negocios (Estrada, 2016, pág. 15).

- **Estrategia Genérica o de Negocio**

Las estrategias genéricas según (Porter citado por Serna, 2008) se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto. Las estrategias genéricas según Porter son fundamentales dos liderazgos, en costos y diferenciación. (pág. 22)

- **Estrategias Operativas y Funcionales**

Es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para alcanzar sus objetivos, y, por ende, su misión y visión. Estas estrategias son pocas, pero vitales, son los factores clave de éxito de la compañía.

- **Objetivos Estratégicos o Corporativos**

Son los resultados globales cuantificables que una organización espera alcanzar a través

del cumplimiento de su misión básica y con miras a alcanzar su visión en un periodo de tiempo determinado. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, y tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Deben ser medibles y con posibilidad de evaluación (Serna, 2013, pág. 225).

3.3 Implementación y control

Esta etapa inicia con la construcción del mapa estratégico, que permite identificar la coherencia de las estrategias propuestas. Posteriormente se realiza el cuadro de mando integral, que contiene los proyectos estratégicos (actividades, metas, tiempos, responsables, recursos e indicadores operativos y frecuencia) que permitirán materializar la estrategia en la organización. Finalmente se realizará el plan de trabajo para la implementación de los proyectos estratégicos obtenidos en INGMADI S.A.S.

- **Mapa estratégico**

Representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que permite identificar la coherencia de los objetivos corporativos con la estrategia de la organización evaluado en cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, perspectiva financiera, perspectiva cliente - mercado, perspectiva interna, perspectiva innovación – aprendizaje. (Serna, 2013, pág. 271). Este mapa permite establecer la relación causa / efecto entre las diferentes estrategias.

- **Proyectos estratégicos:**

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un

plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación (Serna, 2013, pág. 73).

- **Cuadro de mando integral**

También conocido como Balanced Scorecard. Es una técnica de evaluación y control de estrategias, debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa.

El objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones.

El Balanced Scorecard es simplemente el listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo (Fred R, 2008, pág. 170).

- **Indicadores estratégicos:**

Son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de la organización frente a sus estrategias. Cuantifican el grado de cumplimiento de las metas propuestas en los objetivos, estrategias y planes de acción. Permiten hacer seguimiento al desempeño de la organización en un lapso de tiempo y detectar tendencias, como insumo para la toma de decisiones.

- **Innovación:**

Una innovación es la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Se debe considerar la innovación como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, o la generación de oportunidades de innovación (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS], 2017).

El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología como centro de investigación ha organizado su quehacer y la producción de indicadores alrededor de seis áreas temáticas de investigación (inversión, recursos humanos, bibliometría, innovación y apropiación del conocimiento), que permiten dar cuenta del estado y la dinámica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Observatorio Colombiano de Ciencia y tecnología.[OC Y T], 2017).

El documento de indicadores de ciencia y tecnología 2016 publicado por el observatorio, registra los montos de inversión de las empresas de sector servicios en Colombia en el periodo de tiempo 2008 a 2015, así como la distribución de la inversión por grupos de actividades.

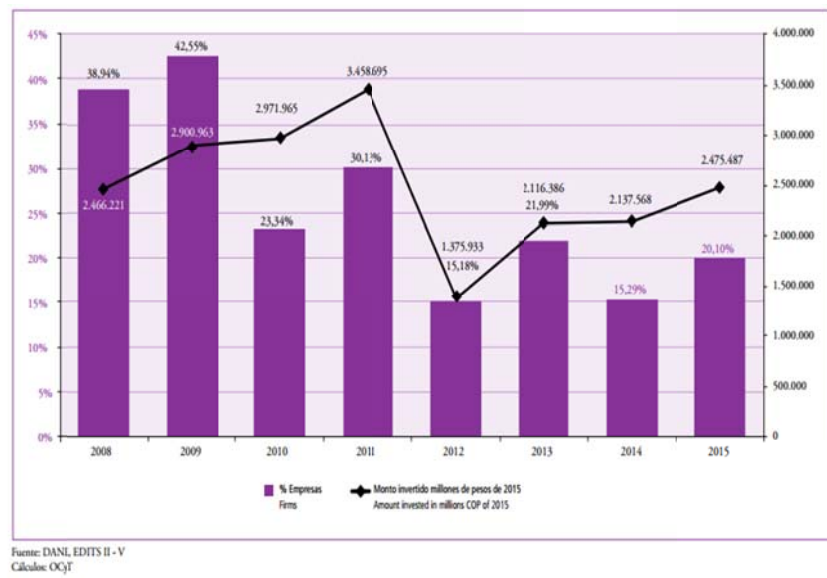


Figura 5. Empresas que invirtieron en actividades de desarrollo e innovación tecnológica y montos invertidos en millones de pesos 2008 - 2015. Fuente: (OC Y T, 2016, pág. 135).

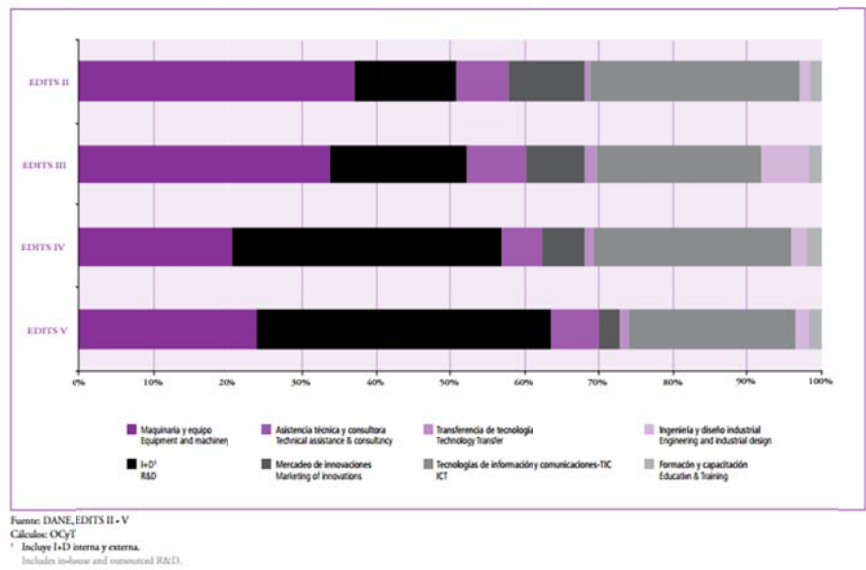


Figura 6. Distribución de la inversión según grupos de actividades de desarrollo e innovación tecnológica, 2008 – 2015.Fuente: (OC Y T, 2016, pág. 137).

4. Identificación institucional

4.1 Razón social

SOLUCIONES DE INGENIERÍA MANTENIMIENTO Y DISEÑO INGMADI S.A.S.

4.2 Objeto social de Ingmedi S.A.S.

“... Actividades de ingeniería electrónica, eléctrica, industrial e ingeniería civil, mantenimiento en general de las anteriores ramas y actividades conexas de asesoramiento técnico... “

4.3 Reseña histórica

INGMADI S.A.S. es una empresa santandereana domiciliada en la ciudad de Bucaramanga, fundada en 2015 como ideal de negocio de un grupo de ingenieros emprendedores.

INGMADI ofrece soluciones de diseño e ingeniería al sector de construcción comercial, residencial, institucional e industria.

Con dos años de permanencia en el mercado, INGMADI identifica el alto nivel de competencia del sector, e intensifica sus fortalezas en el soporte técnico, calidad y puntualidad en sus servicios, para fidelizar sus actuales clientes y lograr nuevas oportunidades de negocio.

4.4 Estructura organizacional

El equipo de trabajo de INGMADI S.A.S. lo conforman cuatro accionistas, quienes lideran la dirección general, dirección de soluciones técnicas, dirección comercial, dirección administrativa y financiera, y un representante comercial encargado de visitas a clientes y ventas. La gerencia general está a cargo de la directora comercial.

En cada proyecto se revisa el personal requerido para su ejecución, y se vinculan técnicos y/o profesionales para llevar a cabo los trabajos requeridos.

La Dirección Comercial tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Identificar nuevos clientes y oportunidades de negocio.
- Evaluar la viabilidad técnica y comercial para atender los requerimientos del cliente.
- Entregar los detalles de la oferta al Director de Soluciones Técnicas para evaluar materiales y personal requerido para la ejecución del proyecto.
- Cotizar los materiales requeridos para la ejecución del proyecto, construyendo una solución competitiva en costos.
- Elaborar oferta técnico-comercial y entregarla al cliente.
- Entregar la información de personal requerido para vinculación al Director Administrativo y Financiero.
- Adquirir los materiales requeridos en cada proyecto y gestionar su entrega oportuna en sitio.
- Apoyar a la Dirección de Soluciones Técnicas en la programación y logística del proyecto.
- Entregar el proyecto al cliente en las condiciones acordadas por las partes.

La Dirección Administrativa y Financiera tiene a su cargo:

- Liderar el programa de seguridad y salud ocupacional.
- Apoyar en la determinación de los perfiles y selección de personal.
- Gestionar la nómina y vinculaciones de personal temporal para ejecución de un proyecto, con las competencias y experiencia requerida.
- Coordinar actividades financieras: pagos, cartera, estados financieros y entregar documentación a la Contadora, quien está vinculada como asesora externa.
- Analizar la información financiera y determinar las acciones a implementar para mejorar el desempeño de las finanzas en la compañía.

La Dirección de Soluciones Técnicas tiene a su cargo:

- Revisar las especificaciones técnicas de cada proyecto y definir los recursos requeridos para su ejecución.
- Planeación y ejecución de los proyectos con el equipo de trabajo
- Apoyar al área comercial en la cotización y adquisición de equipos y materiales requeridos en cada proyecto
- Entregar los proyectos en el tiempo establecido, cumpliendo los requisitos acordados con el cliente

La siguiente figura ilustra el organigrama de la empresa. Los Directores a son los encargados del cumplimiento de las funciones asignadas a cada área funcional de la compañía.

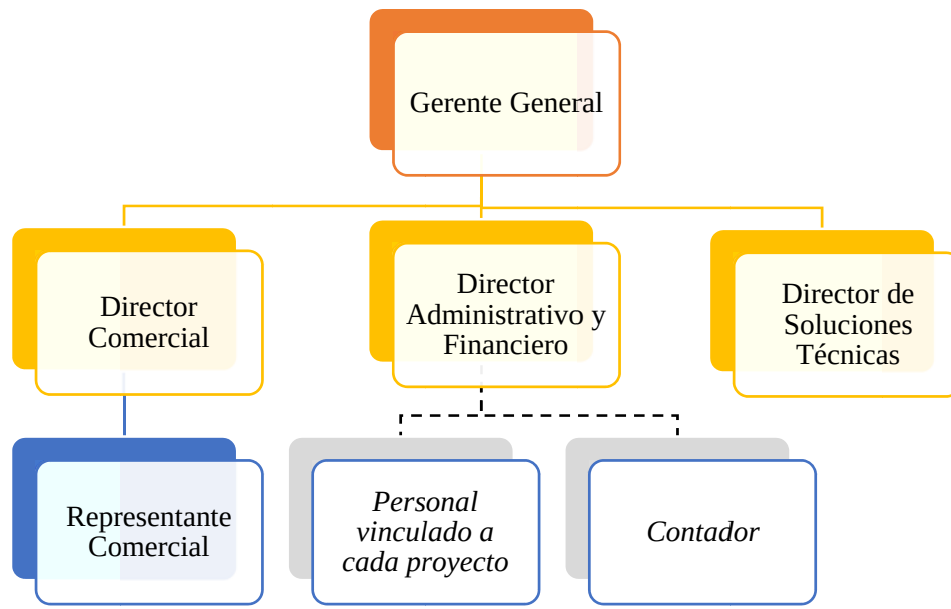


Figura 7. Organigrama INGMADI S.A.S.

4.5 Portafolio de servicios

INGMADI S.A.S. aporta soluciones a sus clientes en los campos de:

Diseño, suministro, instalación y mantenimiento de:

- Red eléctrica baja tensión y media tensión residencial, comercial e industrial.
- Sistemas de puesta a tierra y apantallamiento.
- Luminarias, tomacorrientes, UPS.
- Cableado estructurado.
- Sistemas de detección de incendio.
- Circuito cerrado de televisión.
- Control de acceso.
- Equipos de medición y control.
- Paneles solares - energías renovables.

- Trámites ante operadores de red.
- Automatización de procesos.
- Instalación y mantenimiento industrial de maquinaria y subestaciones eléctricas.

4.6 Oferta de valor

Integración de servicios eléctricos especializados a través de personal experto.

4.7 Mercado

INGMADI S.A.S. participa actualmente en dos nichos de mercado:

- Constructoras y empresas que realizan construcción de tipo residencial, comercial e institucional → segmento de mayor enfoque.
- Industrias Manufactureras.

El sector de construcción e industrial en Santander han presentado una tendencia creciente en aporte al PIB regional, generando oportunidades para las pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios a estos sectores.

INGMADI S.A.S. se ha caracterizado por ofrecer acompañamiento técnico especializado y entregas oportunas, generando fidelización en los clientes.

4.8 Marco estratégico

El marco estratégico actual de INGMADI S.A.S. se define a continuación:

MISIÓN: Somos una empresa con soluciones integrales de ingeniería, diseño y

mantenimiento, orientada a satisfacer las necesidades de las empresas de producción, construcción, energía e infraestructura.

VISIÓN: Soluciones de Ingeniería Mantenimiento y Diseño INGMADI S.A.S, se propone ser una empresa líder en el sector de soluciones de ingeniería a nivel nacional, buscando satisfacer los requerimientos de sus clientes, contribuyendo a su crecimiento, y demostrando altos niveles de calidad en sus aplicaciones, lo cual generará competitividad y rentabilidad, garantizando un negocio estable, con personal altamente especializado comprometido con los objetivos de la empresa.

5. Diagnóstico estratégico

Para la realización del diagnóstico estratégico se utilizará el modelo ilustrado en la figura 6, que indica las teorías adoptadas para el análisis externo, interno y de perspectivas – DOFA.

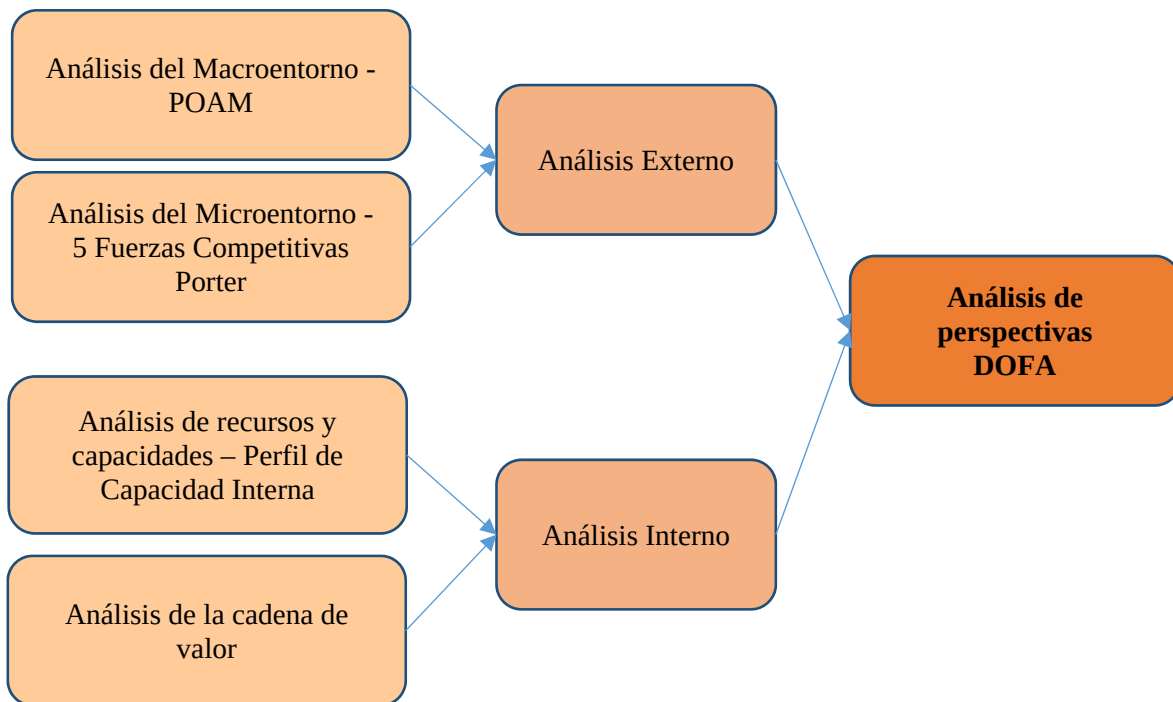


Figura 8. Modelo Diagnóstico Estratégico.

Para la realización del diagnóstico estratégico se realizó una reunión de trabajo con los directivos de la empresa INGMADI S.A.S. y se tomaron como documentos base los estados financieros, material comercial y encuestas de servicios realizados por la compañía.

A continuación, se describe el detalle y resultados de la etapa diagnóstico estratégico.

5.1 Análisis externo

El autor (Rodríguez, 1993) describe:

Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan volverse más rentables.

Las amenazas se dan cuando condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.

El análisis externo comprende el análisis del macroentorno y microentorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

El análisis POAM permite obtener una matriz que pondera las principales oportunidades y amenazas del macroentorno para la compañía considerando factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales. Por su parte el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter evalúa el microentorno industrial y determina las oportunidades y amenazas de la empresa en el sector al que está dirigida.

Para el análisis externo se revisaron los principales factores externos que impactan la organización, y cifras del sector de la construcción y de compite 360 para contextualizar la industria. Posteriormente se presentó esta información a los directivos de INGMADI S.A.S. y se aplicaron los análisis POAM y 5 Fuerzas Competitivas de Porter, con el fin de determinar y evaluar las principales oportunidades y amenazas para la empresa.

5.1.1 Análisis del macroentorno POAM. Se revisó con los directivos de INGMADI S.A.S. los diferentes factores y aspectos del macroentorno que inciden en el negocio, y se evaluó su impacto de acuerdo a los siguientes criterios

Representa una oportunidad o una amenaza.

- a) Impacto obtenido en la escala “bajo – medio –alto”.
- b) Capacidad de respuesta a cada aspecto “sin control – control medio – control elevado”.

Una vez se evalúan todos los aspectos en la tabla de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, se obtiene la posición estratégica respecto al macroentorno de la empresa, que permite identificar el impacto ocasionado por los factores externos en el negocio (ver tabla 1).

A continuación, se describen los factores y aspectos evaluados en la matriz POAM.

5.1.1.1 Factor Político. En este factor se analizaron los siguientes aspectos que inciden sobre el negocio:

- a) Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales

Según el informe de ACOPI – Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las Mipymes se encuentran expectantes frente a los cambios ocasionados por la reforma tributaria, se esperan fuertes choques en la demanda de sus productos por la reducción del poder adquisitivo de los consumidores. De la misma manera, deberán asumir grandes retos para cumplir con la alta carga impositiva y demás exigencias normativas cómo el Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, la implementación de las NIIF, el Registro de Bases de Datos, entre otros, que implican costos económicos y administrativos para Mipymes tanto por la implementación, disponibilidad de capital humano o sanciones por incumplimiento.

El gobierno nacional debe trabajar para lograr que Colombia sea un país competitivo estructuralmente, donde no se exceda la carga procedimental y tributaria al sector empresarial, sino que se le den alternativas para crecer y ser más competitivo (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas.[ACOPI], 2016); (Procolombia, 2016).

Por esta razón las medidas tributarias y documentales adoptadas por el gobierno nacional

son calificadas como amenaza para los directivos de INGMADI S.A.S.

b) Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional

Con los proyectos de infraestructura 4G, colegios, viviendas y electrificación a zonas no interconectadas, el gobierno nacional impulsa la economía del país.

Los programas liderados por los diferentes ministerios y agencias del gobierno nacional, tales como Plan 5 Caribe, Paza la Corriente, Vías 4G, Aulas para la Paz, entre otros, promueven el desarrollo de la infraestructura civil y eléctrica del país, generando empleo y dinamizando la economía nacional, por lo cual representa una oportunidad para las empresas en Colombia (Ministerio de minas y energía.[MINMINAS], 2016); (Agencia Nacional de Infraestructura.[ANI], 2016); (Ministerio de Educación.[MINEDUCACION], 2016); (Paza la corriente, 2017).

c) Diálogos de paz con grupos al margen de la ley

Los diálogos adelantados por el Gobierno Nacional para lograr acuerdos de paz con los grupos al margen de la ley, generan oportunidades para la población del país, promueve el desarrollo de la economía e incrementa la inversión extranjera (Acuerdo de paz, 2016); (Revista Semana, 2016).

Estos acuerdos son una oportunidad para Colombia.

d) Corrupción

En el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2016 de Transparency International Colombia, obtiene un puntaje de 37 sobre 100 (siendo 0 mayor percepción de corrupción y 100 menor percepción de corrupción), exactamente la misma calificación del año anterior, ocupando el puesto 83 entre los 168 países evaluados (Revista Dinero, 2016).

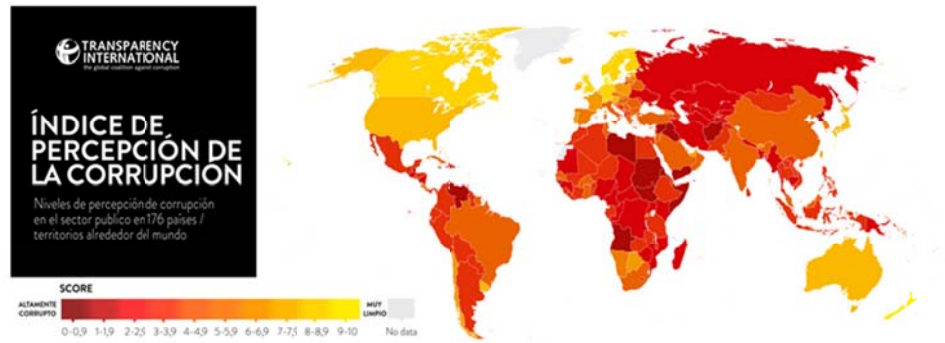


Figura 9. Índice de percepción de la corrupción 2016. Fuente: (Transparencia por Colombia, 2016)

El alto nivel de corrupción en el país conlleva a incumplimientos y cancelación de obras públicas y proyectos de ley, por lo cual representa una amenaza para el desarrollo económico del país.

5.1.1.2 Factor Económico. En este factor se analizaron los siguientes aspectos que inciden sobre el negocio:

a) PIB Colombia

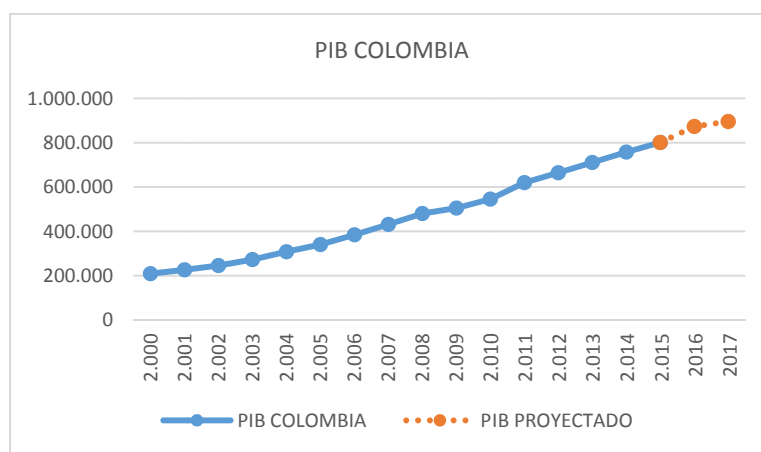


Figura 10. PIB Colombia. Fuente: (DANE, 2016b).

Esta gráfica permite identificar el crecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas en Colombia, la tasa de crecimiento PIB proyectada para 2017 es de 2.6% según informe de Fedesarrollo (Fundación para la educación superior y el desarrollo.[FEDESARROLLO], 2016).

En los últimos años la rata de crecimiento estuvo en el orden de 5 a 7%, debido a la contracción económica producto de la caída del precio del petróleo la rata de crecimiento ha disminuido significativamente, sin embargo, las proyecciones económicas para Colombia son positivas al fortalecer otras actividades económicas como la construcción de edificaciones, infraestructura vial, puertos, aeropuertos, y actividades de tipo comercial que jalonan junto con el petróleo el crecimiento del PIB nacional. Este crecimiento representa una oportunidad para las empresas en Colombia.

b) Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander

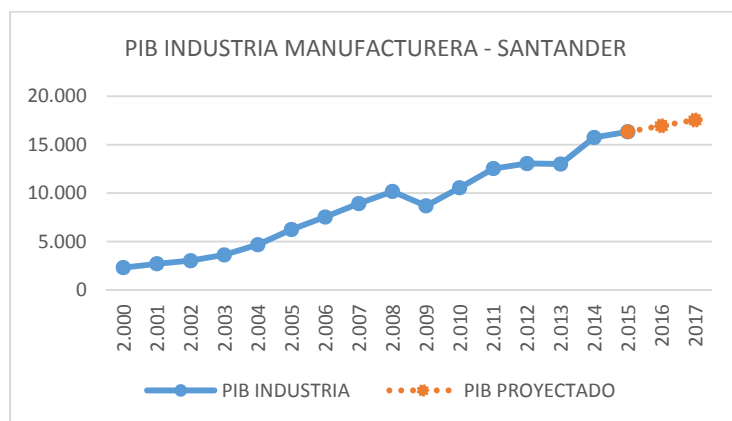


Figura 11. PIB Industria Manufacturera Santander. Fuente: (DANE, 2016b).

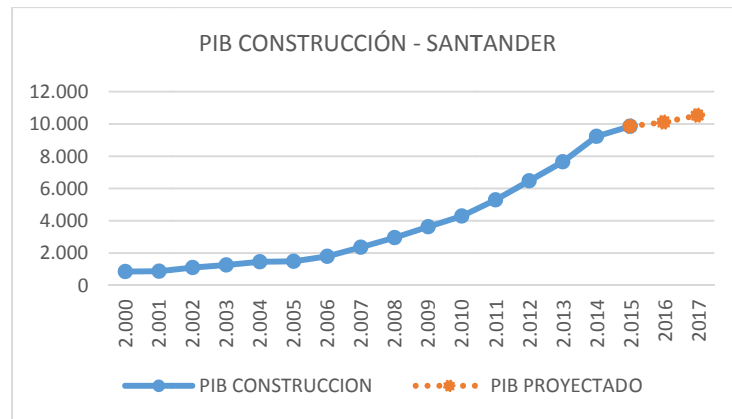


Figura 12. PIB Construcción Santander. Fuente: (DANE, 2016b).

El crecimiento en el PIB de los sectores de Industrias Manufactureras y Construcción en Santander, refleja una oportunidad para las empresas que ofrecen productos y servicios a estos sectores. El informe de Fedesarrollo indica tasas de crecimiento proyectadas para 2017 de 3.5% y 4.2% en el PIB de Industrias Manufactureras y Construcción en Santander, respectivamente.

c) Tasas de interés

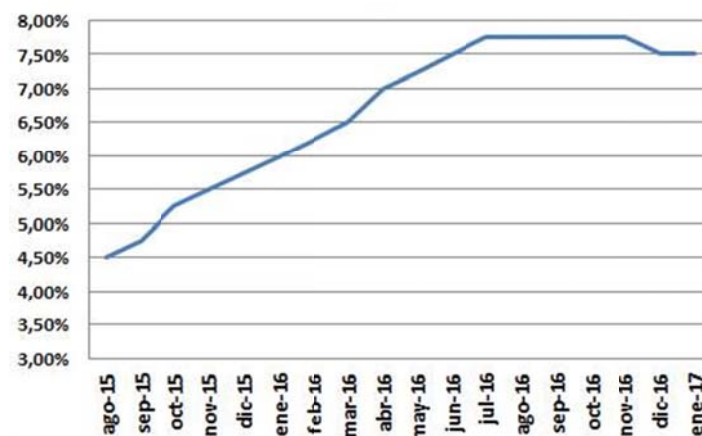


Figura 13. (%) Evolución tasa de intervención en Colombia 2015 – 2016. Fuente: (Revista Dinero, 2017).

Las tasas de interés representan una amenaza, pues las alzas presentadas incrementan el costo de financiación de los créditos con entidades financieras, conllevando una menor rentabilidad.

Al incrementar el costo de los créditos los consumidores disminuyen el consumo, no utilizan las tarjetas de crédito ni solicitan créditos para vivienda, vehículos, etc., situación que conduce a una disminución de la demanda, que termina repercutiendo negativamente en el sector empresarial.

d) Inflación

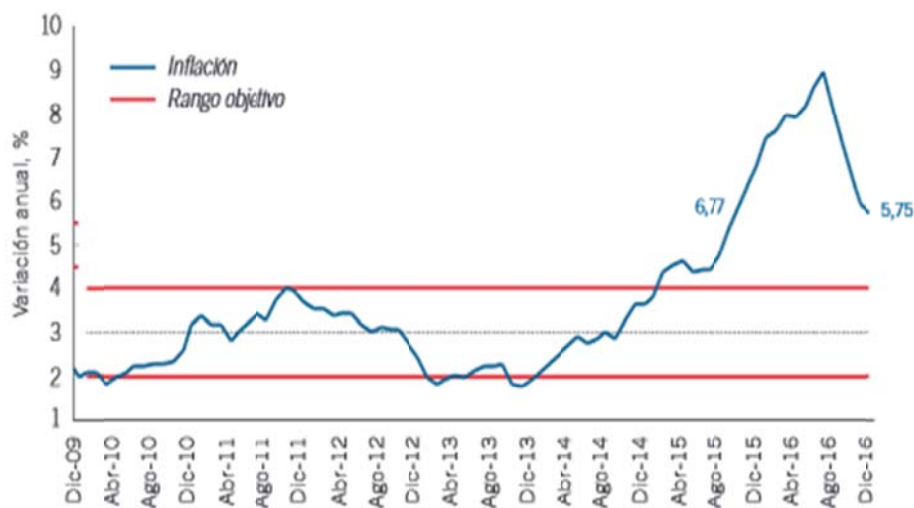


Figura 14. Inflación y rango objetivo del Banco de la República. Fuente: (FEDESARROLLO, 2017, pág. 23).

La inflación registró una variación anual en diciembre de 5.75%. El rango objetivo del Banco de la República es una inflación entre 2 y 4%. Al estar fuera del límite del rango, la inflación actual representa una amenaza para los empresarios, pues tiende a disminuir el consumo.

5.1.1.3 Factor Socio-Cultural. En este factor se analizaron los siguientes aspectos que inciden sobre el negocio:

a) Tasa de desempleo y mano de obra calificada

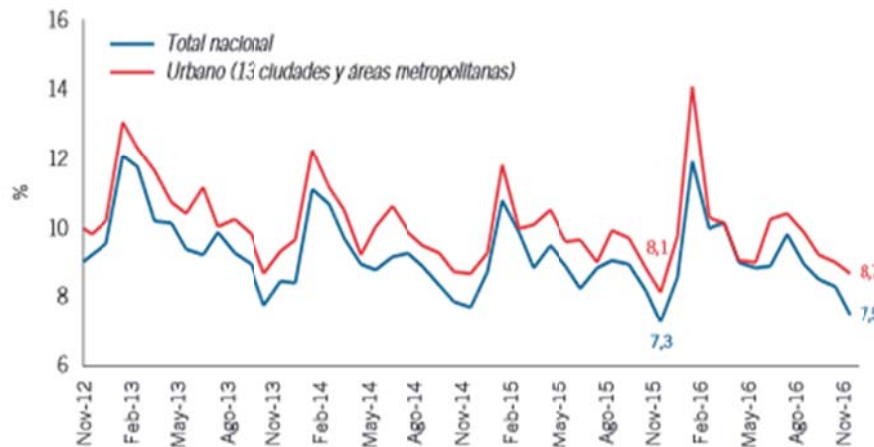


Figura 15. Tasa de desempleo. Fuente: (FEDESARROLLO, 2017, pág. 22).

La tasa de desempleo nacional en el año 2016 fue de 7.5% (Observatorio Laboral, 2017).

Por otra parte, la oferta de ingenieros electrónicos y electricistas actualmente es creciente, de acuerdo al observatorio nacional del Ministerio de Educación, en el periodo 2011 – 2014 en Santander se graduaron 1342 estudiantes de Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines, y 582 de Ingeniería Eléctrica y afines.

INGMADI S.A.S. identifica como una oportunidad la creación de empresas en la región, que fomente la creación de empleo y contribuya en la disminución de la tasa de desempleo en Colombia.

b) Creación de empresas en Colombia

De acuerdo al informe de la Red de Cámaras de Comercio de Colombia presentado en Enero de 2017, la creación de empresas en el país aumentó 15.8% en 2016. Según Confecámaras, en 2016 se crearon 299.632 unidades productivas en el país: 76.794 sociedades y

222.838 personas naturales (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.[CONFECÁMARAS], 2016).

De las 299.632 unidades económicas creadas en este periodo, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (37,1%), seguido de alojamiento y servicios de comida (13,1%), industria manufacturera (10,7%), actividades profesionales y científicas (7,6%), construcción (5,8%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (4,4%) y otras actividades de servicios (4%). Por su mayor participación en la estructura de actividad económica, estos siete sectores dan cuenta del 82,6% del total de unidades creadas.

Julián Domínguez Rivera, Presidente de Confecámaras menciona: “los resultados en materia de creación de empresas evidencian una importante dinámica del sector privado colombiano, que indica confianza por parte de los inversionistas y emprendedores en el país, a pesar de que 2016 fue un año marcado por un menor crecimiento de la economía”.

Por tal razón este factor representa una oportunidad para la organización, pues impulsa el desarrollo económico del país.

5.1.1.4 Factor Tecnológico. En este factor se analizaron los siguientes aspectos que inciden sobre el negocio:

- a) Representación de marcas de dispositivos electrónicos

La representación de marcas de dispositivos eléctricos usados en automatización de procesos, es una oportunidad para INGMADI S.A.S., pues le permite ser distribuidor autorizado de marcas internacionales, y encontrar nuevas oportunidades en la industria manufacturera.

El resultado del análisis del macroentorno se evalúa en la matriz POAM indicada a continuación:

Tabla 1. *Perfil de oportunidades y amenazas POAM (Ver Apéndice B con información diligenciada)*

FACTOR	ASPECTO	INTENSIDAD EFECTO IMPACTO
POLÍTICO	Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales	4
	Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional	2
	Diálogos de paz con grupos al margen de la ley	1
	Corrupción	2
	PIB 2016 y proyección 2017	2
ECONÓMICO	Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander	3,25
	Tasas de interés	3,5
	Inflación	2,75
SOCIO-CULTURAL	Tasa de desempleo y mano de obra calificada	1
	Creación de empresas en Colombia	1
TECNOLÓGICO	Representación marcas dispositivos electrónicos	1
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PE)		2,14

Cuando el resultado de la posición estratégica externa es menor a 2, la organización tiene una posición con predominio de oportunidades, y cuando dicha posición es mayor a 2, la organización tiene una posición con predominio de amenazas.

En el caso de INGMADI S.A.S. el resultado obtenido es 2.14, lo que indica que la organización tiene una posición con predominio de amenazas. Este resultado es congruente con la realidad de la organización, considerando que es una empresa nueva que se desenvuelve en un sector competitivo y se requiere identificar las amenazas y definir las estrategias para mitigar sus efectos.

5.1.2 Contextualización Sector Construcción y Competencia en Santander. De acuerdo al Informe Ruta Construcción publicado por la (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017) la construcción de edificaciones ha sido uno de los pilares de la economía nacional, especialmente desde la creación del UPAC a comienzos del 70, medida que incentivó el crédito de vivienda y dio impulso a la generación de una actividad empresarial más rica en torno a este negocio. En la actualidad representa cerca del 3,5% del PIB nacional.

De acuerdo con este informe, Santander ocupa el primer lugar a nivel nacional del PIB de edificaciones por cada 10 mil habitantes, corroborando la importancia de este segmento económico en la región.

La siguiente gráfica ilustra la posición de Santander en el PIB de edificaciones nacional por cada 10 mil habitantes y la distribución del PIB de Santander por sectores.

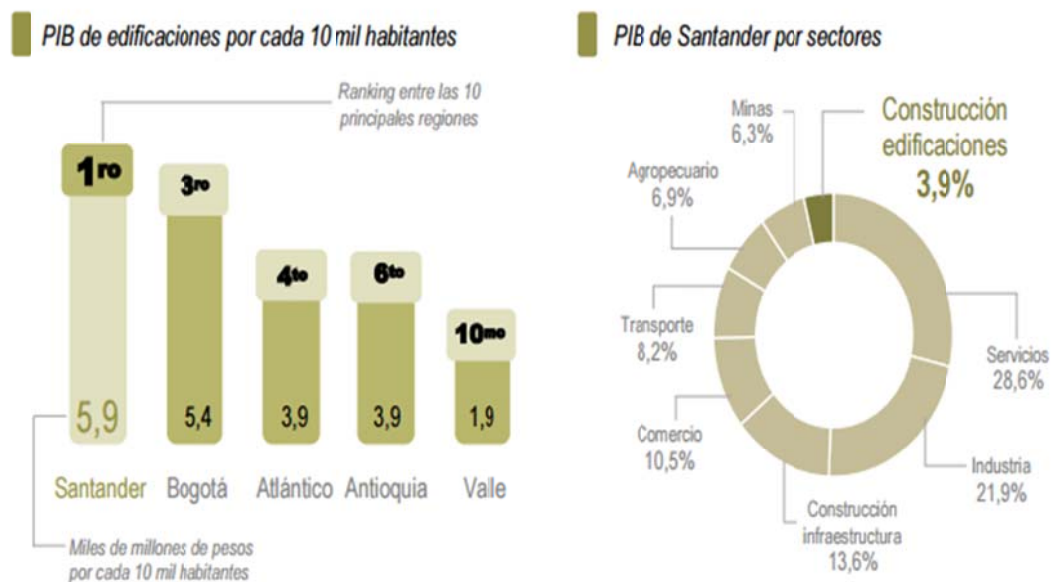


Figura 16. PIB por sectores Santander. Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

No obstante lo anterior, la proyección presentada por la presidente de Camacol para el crecimiento en el sector edificador describe un escenario de desempeño moderado, pero favorable ante un contexto económico que ha tenido una recuperación lenta y un panorama de corto plazo en el que persisten riesgos de desaceleración (Vanguardia, 2017).

En 2017 el Banco Mundial destaca a Bucaramanga como una de las ciudades más competitivas del mundo, la única ciudad colombiana que ha clasificado en el ranking por su significativo crecimiento. César Hernández, director de la agencia de inversión extranjera Invest in Santander de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, destaca lo que han sido las dos últimas décadas para la región. “Santander (cuya capital es Bucaramanga) ha crecido al 5,2% y Colombia 4,1%. Hemos ganado cinco puestos en participación del PIB. Se ha sentido cómo la alianza entre el sector privado y el público ha sido clave para el desarrollo regional” (El País, 2017).

Aunque la región está en deuda con la formalización laboral, las nuevas generaciones están empezando a liderar estos procesos. “El 95% de los negocios se mueven en micro y pequeñas empresas, mientras en el resto del país se llega al 90%”.

De acuerdo al informe de Actividad Económica de la (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017),

en el año 2016 las nuevas empresas en Santander alcanzaron una cifra de 13.901 para un crecimiento de 8,6% frente al 2015 recuperando de esta manera la caída que se había visto entre el período 2014 y 2015.

Este impulso fue motivado por el aumento en las empresas de tamaño micro, que alcanzaron una participación del 99,7% en el total de nuevas matriculas. El comercio atrajo la mayor cantidad de negocios, actividad que obtuvo una participación del 55%, seguida por los servicios con 22,6%, la industria 11,4% y la construcción con 6,2%, principalmente. El emprendimiento es en gran parte la explicación del por qué las tasas de desempleo se mantienen en niveles históricamente bajos y sobresalen en el ámbito nacional. Es ahí en donde también existe una dinámica importante que está generando nuevos puestos de trabajo.

A través de la plataforma COMPITE 360 de la cámara de comercio de Bucaramanga, se consultó el número de empresas en Santander para cada actividad económica. (Compitem 360, 2016).

En el caso de INGMADI S.A.S. se referencian las siguientes actividades económicas registradas en cámara de comercio:

Tabla 2. *Actividades Económicas INGMADI S.A.S.*

CIU	DESCRIPCIÓN	No. EMPRESAS SANTANDER
7110	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	1.367
3312	Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo	571
4321	Instalaciones Eléctricas	526
4290	Construcción de otras obras de ingeniería civil	1.167

En Santander existen 1.167 empresas que tienen esta combinación de actividades económicas, de las cuales:

- 915 (78.4%) son microempresas
- 811 (69.5%) creadas después de 2011
- 826 (70.8%) de tipo sociedades
- 45 empresas fueron canceladas en 2016

Respecto a la actividad económica principal de INGMADI S.A.S relacionada con Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, existen 1.367 empresas en Santander de las cuales:

- 1149 (84.1%) son microempresas
- 893 (65.3%) creadas después de 2011
- 1012 (74%) de tipo sociedades
- 65 empresas fueron canceladas en 2016

Este análisis permite confirmar, como indica el informe del Banco Mundial, la significativa creación de microempresas en Santander, por lo cual es muy importante definir de manera clara la oferta de valor de la organización, con el fin de crecer y posicionarse en un mercado altamente dinámico y competido.

5.1.3 Análisis del microentorno - 5 Fuerzas Competitivas de Porter. INGMADI S.A.S. aporta soluciones a sus clientes de diseño, suministro, instalación y mantenimiento de redes eléctricas de baja y media tensión residencial, comercial e industrial y los sistemas de red eléctrica relacionados.

El análisis del microentorno está dirigido al segmento de servicios eléctricos para construcción en la región de Santander, principal nicho de mercado hacia el cual está orientado la INGMADI S.A.S., con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa.

Amenaza de los nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores a cada segmento depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector (Baena, Sanchez, & Montoya, 2003, pág. 62).

Las grandes empresas del sector de Construcción Residencial y Comercial tienen contundentes barreras de entrada al exigir certificaciones de experiencia y músculo financiero.

De igual forma tienen estas exigencias las grandes Entidades Educativas y las Industrias; para estas últimas también existe una preferencia por proveedores que sean distribuidores autorizados de algunas marcas de dispositivos electrónicos, creando una barrera técnica de entrada para nuevos competidores.

En los medianos y pequeños clientes existen requisitos menos exigentes, razón por la cual en este mercado las barreras son menores: cumplimiento de la reglamentación eléctrica actual en Colombia, NTC 2050, RETIE y RETILAP, altamente conocida y difundida en el país por los profesionales y técnicos en el sector eléctrico. No se requieren inversiones significativas de capital inicial (MINMINAS, 2017).

Por esta razón existe una alta probabilidad de amenaza de nuevos competidores en el mercado donde actualmente se desarrolla INGMADI S.A.S., y la oferta de valor de la empresa debe conducir a generar un diferenciador frente a los actuales y potenciales competidores.

Rivalidad entre los competidores existentes

Algunos de los factores que afectan la rivalidad entre competidores son el número de competidores, similitud entre las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, barreras de salida, tasa de crecimiento del mercado (Serna, 2013, pág. 159)

Existe un gran número de competidores para el sector de servicios eléctricos ofertado por INGMADI S.A.S., firmas de Santander, Medellín y Bogotá principalmente. Se presenta una rivalidad marcada especialmente en los segmentos de mercado de cableado estructurado y telecomunicaciones, donde existe una intensa guerra de precios. En trabajos que incluyen diseño, suministro e instalación las condiciones de la competencia suelen ser muy similares y factores determinantes como la experiencia juegan un papel importante. En grandes obras las firmas que cuentan con almacén de dispositivos eléctricos tienen posibilidad de realizar ofertas más competitivas.

En la competencia se identifican aspectos similares en cuanto a oferta de servicios, tiempos de entrega y calidad en el servicio, lo que intensifica la rivalidad, por lo cual representa una amenaza.

Amenaza de productos sustitutos

En el sector de servicios eléctricos no se identifican servicios o productos sustitutos de diferentes negocios o industrias que puedan satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de INGMADI S.A.S. son los distribuidores de equipos y materiales eléctricos.

En los materiales eléctricos generales tales como cables, tomacorrientes, luminarias, es posible escoger entre varios distribuidores, por lo cual suelen suministrar condiciones de precio, entregas y plazos de pago acorde con las necesidades del cliente.

Para la compra de equipos y dispositivos de marcas especiales existe una amenaza, pues los proveedores que son representantes autorizados de una determinada marca suelen imponer las condiciones de precio y entrega a su criterio, dado que no tienen competencia y por consiguiente cuentan con la posición de poder en la negociación.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes representa una amenaza, pues el cliente suele tener la posición de poder dominante, dado que existen varias empresas que pueden ofrecer los servicios de tipo eléctrico que suministra INGMADI S.A.S., razón por la cual los clientes pueden exigir cumplimiento técnico, precios mínimos, entregas rápidas, y servicio postventa.

Del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores, rivalidad de los competidores existentes y el poder de negociación de los clientes son las principales amenazas. Hay un gran número de competidores, razón por la cual se hace necesario potenciar la oferta de valor de INGMADI S.A.S., para poder convertirla en un diferenciador eficaz para el mercado dinámico en el que se desempeña.

5.2 Análisis interno

El análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Consiste en un proceso de tres pasos. Primero, los administradores definen el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, entienden la importancia que tienen una mayor eficiencia, mayor innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. De esta forma se logra identificar cómo las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce (Hill & Jones, 2009, pág. 76).

5.2.1 Análisis de recursos y capacidades – Perfil de Capacidad Interna. El Perfil de Capacidad Interna (P.C.I.) analiza cinco categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva (mercadeo), Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, y Capacidad de Talento Humano.

A continuación, se describen los análisis realizados en cada categoría con el grupo de directivos de INGMADI S.A.S.

5.2.1.1 Capacidad Directiva

- Imagen Corporativa

La imagen corporativa es un componente de diferenciación y posicionamiento, por tanto, debe estar ligado directamente con el posicionamiento del servicio para evitar confundir a los clientes potenciales.

INGMADI S.A.S. cuenta con un diseño de imagen corporativa, su difusión se ha realizado a través del material publicitario que se ha entregado a los clientes (brochures, tarjetas y presentación de servicios en PowerPoint). Adicionalmente, la empresa está desarrollando la página Web para la promoción vía internet y redes sociales de sus servicios.

- Uso de planes estratégicos

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que soporta el proceso de toma de decisiones de las empresas, a fin de establecer acciones que conduzcan al alcance de sus objetivos en el mediano o largo plazo.

La estrategia de ventas de la empresa ha estado enfocada en la captura de nuevos proyectos, identificados a través de visitas y seguimiento comercial a clientes actuales y potenciales de la organización, quienes requieren la oferta de valor de INGMADI S.A.S., integrando los servicios eléctricos especializados con personal experto.

Adicionalmente, a nivel organizacional el desarrollo de este trabajo de grado representa

un aporte significativo para la detección de estrategias específicas, con el fin de proyectar mejores resultados para la organización. El objetivo de los directivos de la empresa es dar continuidad a este trabajo y convertir en fortaleza el análisis estratégico en la organización.

- Flexibilidad de la estructura organizacional

La estructura organizacional agrupa las actividades de una empresa por áreas o departamentos, y define jerarquía de los mismos, buscando la coordinación e integración para alcanzar los objetivos.

En la actualidad, las empresas requieren contar con capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, por lo que deben desarrollar sistemas flexibles que le proporcionen agilidad y dinamismo para dar respuesta y controlar las situaciones que enfrenta.

INGMADI S.A.S. cuenta con una estructura organizacional flexible orientada a gestionar los servicios de manera rápida y eficiente, con el fin de otorgar respuesta oportuna a los clientes con el sello de calidad y confianza que ha caracterizado a la empresa.

- Conocimiento de la competencia

Contar con información de la competencia es clave para establecer los elementos diferenciadores de la organización, y para identificar oportunidades de negocio.

INGMADI S.A.S. ha realizado encuestas y consultas de mercado que le han permitido identificar firmas de Santander, Medellín y Bogotá presentes en proyectos de gran escala en la región; existe oportunidad de ganar participación de mercado en segmentos medianos de la construcción, que demandan servicios eléctricos especializados e integrados, en tiempos oportunos, con precios competitivos.

A través de entrevistas consultivas con sus clientes, INGMADI S.A.S. ha logrado ratificar

que su oferta de valor constituye un diferenciador en el mercado, pues pese a que existen muchas empresas de servicios eléctricos, un buen número de empresas se dedican a la prestación de servicios eléctricos básicos. El grupo de empresas integradoras en sistemas eléctricos especializados es menor, y contando con experiencia y un precio acorde al nivel de precio del mercado, existe la posibilidad de acceder a nuevos negocios.

Las empresas que cuentan entre sus unidades de negocio con la distribución de equipos eléctricos suelen lograr niveles de precio competitivos en sus ofertas, la dirección comercial y la dirección de soluciones técnicas de INGMADI S.A.S. gestiona con diferentes distribuidores el suministro de materiales eléctricos para cada proyecto, con el fin de optimizar los costos y realizar ofertas competitivas con alta probabilidad de adjudicación.

La experiencia del personal técnico de INGMADI S.A.S. genera confianza en el cliente, y las encuestas postventa realizadas por la empresa ratifican la calidad y cumplimiento en los servicios ejecutados.

5.2.1.2 Capacidad Tecnológica

- Habilidad Técnica

INGMADI S.A.S. cuenta con un equipo humano calificado y con experiencia específica para los sectores de enfoque de la empresa, lo que permite ofrecer asesoría técnica y evaluación de expertos para los diferentes proyectos que se desarrollan.

- Flexibilidad del Servicio

Los servicios ofrecidos por INGMADI S.A.S. requieren alto grado de flexibilidad, en su diseño, ejecución y evaluación. El grupo de directivos de INGMADI cuenta con la experiencia para ofrecer a cada cliente una solución específica, que contempla la mejor alternativa técnica y

económica, garantizando la entrega del servicio de alta calidad en el tiempo acordado, haciendo que esta capacidad sea una de sus fortalezas.

- Valor agregado al servicio

INGMADI S.A.S. agrega valor al ofrecer la integración de servicios eléctricos especializados a través de personal experto. Esto le permite ofrecer asesoría y soluciones técnicas y económicas competitivas a los clientes, en un amplio grupo de sistemas eléctricos (sistemas contraincendio, puestas a tierra, control de acceso, luminarias, paneles solares, entre otros).

- Intensidad de mano de obra en el servicio

El equipo humano de INGMADI S.A.S. es el recurso más importante de la organización, pues los servicios se realizan a través de personas que diseñan y ejecutan los proyectos.

INGMADI S.A.S. promueve los valores de compromiso, responsabilidad y honestidad en la organización, por lo cual su equipo humano cuenta con principios coherentes con esta directriz e idóneo en las áreas funcionales de su desempeño.

5.2.1.3 Capacidad de Talento Humano

- Nivel académico del talento

INGMADI S.A.S. cuenta con un equipo humano calificado y experto en las áreas de su desempeño. Este equipo interdisciplinario brinda soporte y apoyo técnico, comercial, financiero y administrativo, para la planeación, cotización y ejecución de los proyectos.

- Rotación

INGMADI S.A.S. cuenta con personal contratado de manera directa, y para algunos proyectos se requiere personal de apoyo especializado en temáticas específicas, lo que conlleva a una alta rotación de personal dada la naturaleza del negocio y la etapa inicial en que se encuentra.

La dirección administrativa tiene a su cargo la selección y vinculación de personal de apoyo para los proyectos, acorde con los perfiles requeridos y los valores organizacionales, cumpliendo todos los requerimientos de ley, dando a conocer el enfoque y prioridades de la empresa para con sus clientes, y los incentivos por resultados alcanzados durante la ejecución del proyecto.

- Nivel de remuneración

La dirección administrativa de INGMADI S.A.S. determina los salarios de cada cargo realizando un análisis de los salarios establecidos en empresas del sector. La empresa también establece bonificaciones por desempeño y resultados alcanzados en cada proyecto.

- Índices de desempeño

INGMADI S.A.S. evalúa el desempeño de cada empleado de manera cualitativa a través de la dirección administrativa, y está desarrollando un procedimiento de evaluación de desempeño que permita establecer los índices de desempeño y programas de desarrollo del talento humano en la organización.

5.2.1.4 Capacidad Competitiva (mercadeo)

- Lealtad y satisfacción del cliente

INGMADI S.A.S. cuenta con una base de clientes que manifiesta su satisfacción con los servicios prestados, permitiendo que la empresa se postule para nuevos requerimientos.

Las encuestas postventa realizadas por la empresa ratifican la calidad y cumplimiento en los servicios ejecutados, generando confianza y nuevas oportunidades de negocio con los clientes.

- Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado

El creciente mercado de construcción en Santander representa una oportunidad para INGMADI S.A.S., por lo cual la estrategia comercial está dirigida a fidelizar los clientes actuales y encontrar nuevas oportunidades de negocio en el sector construcción, a través de visitas, llamadas y gestión comercial orientada a promover la oferta de valor de la compañía.

- Portafolio de Servicios

INGMADI S.A.S. cuenta con un portafolio de servicios que abarca desde el diseño hasta la construcción de redes eléctricas y de datos; sistema de circuito cerrado de televisión, sistema de control de accesos, sistema para detección de incendios; automatización de procesos., entre otras.

De igual forma, ofrece mantenimiento de redes eléctricas de baja tensión, de subestaciones, de maquinaria industrial, incluyendo mantenimientos menores, como sistemas eléctricos en edificaciones.

- Administración de clientes

INGMADI S.A.S. reconoce la importancia de administrar los clientes actuales, y tener un registro y seguimiento de los clientes potenciales.

Para los clientes actuales, INGMADI S.A.S. realiza seguimiento y visitas periódicas para identificar nuevos requerimientos y brindar atención oportuna.

Para los clientes potenciales, INGMADI S.A.S. cuenta con una base de datos, promueve su portafolio de servicios y oferta de valor de la compañía a través de medios electrónicos y visitas programadas.

Se requiere ampliar el número de clientes, algunos clientes potenciales sienten

preferencia por las empresas de servicios eléctricos con quienes han trabajado convencionalmente, sin embargo, el equipo comercial de INGMADI realiza un seguimiento constante por promover la oferta de valor de la compañía.

5.2.1.5 Capacidad Financiera

- Acceso a capital cuando lo requiere

Hasta el momento la empresa no ha requerido préstamos para soportar los proyectos que ha ejecutado, sin embargo, mantiene abierta la posibilidad de endeudamiento, y cuenta con buenas relaciones con el sector financiero.

La empresa maneja crédito con algunos de los proveedores más importantes, y realizará gestión para obtener crédito con los proveedores más representativos por nivel y frecuencia de compra.

- Sistema de costos

La dirección comercial de INGMADI S.A.S. realiza las ofertas a presentar a los clientes, determinando los costos y aplicando los márgenes de acuerdo al tipo de servicio.

Una vez se ha ejecutado el proyecto, la dirección comercial y la dirección administrativa determinan la utilidad final obtenida, y se determinan los aspectos a replicar y las mejoras para futuras cotizaciones según sea el caso.

- Liquidez, disponibilidad de fondos internos

INGMADI S.A.S. ha logrado atender los proyectos y responder a sus obligaciones con base en los fondos propios de la organización, sin embargo, en caso de que se presente un proyecto con mayores exigencias de capital, se requerirá buscar y evaluar fuentes de financiación externa.

- Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante

Debido a que el esquema de demanda de la empresa es por proyectos, se presentan periodos cíclicos que exigen contar con la habilidad de reforzar diferentes actividades internas, dependiendo del nivel de demanda; por ejemplo, cuando se están ejecutando uno o varios proyectos, la dinámica de compras, logística y administrativa es alta, lo que requiere concentrar esfuerzos para asegurar la continuidad de las labores; cuando se culminan proyectos, y se enfrenta demanda baja, se deben reforzar actividades complementarias, como análisis, indicadores, y apoyo a actividades comerciales para la consecución de nuevos proyectos.

A nivel financiero, esta habilidad permite que la estructura sea flexible y de bajo costo, haciendo sostenible y rentable la empresa, a pesar del comportamiento fluctuante de los proyectos.

La siguiente tabla ilustra la evaluación realizada para los factores descritos previamente.

Tabla 3. *Matriz de Factores Internos (Ver Apéndice C con información diligenciada)*

Factor Interno	Intensidad efecto impacto
Capacidad Directiva	
1. Imagen Corporativa	0,67
2. Uso de Planes Estratégicos	1,33
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional	1,00
4. Conocimiento de la Competencia	1,00
Capacidad Tecnológica	
1. Habilidad Técnica	1,00
2. Flexibilidad del Servicio	1,00
3. Valor agregado al Servicio	1,00
4. Intensidad de Mano de Obra en el Servicio	1,50
Capacidad Talento Humano	
1. Nivel académico del talento	1,00
2. Rotación	2,00
3. Nivel de remuneración	1,50
4. Índices de desempeño	1,50
Capacidad Competitiva	
1. Lealtad y satisfacción del cliente	2,00
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	1,00
3. Portafolio de Servicios	1,00
4. Administración de clientes	2,00
Capacidad Financiera	
1. Acceso a capital cuando lo requiere	1,50
2. Sistema de Costos	1,00
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	2,00
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante	1,50
Posición Estratégica Interna (PE)	1,33

El resultado obtenido en el análisis de factores internos, al ser menor que 2, indica que la empresa tiene una posición estratégica con predominio de fortalezas, las cuales deben ser potenciadas para conformar la oferta diferenciadora; de igual forma, este análisis también permite identificar debilidades con intensidad alta que deben ser evaluadas por INGMADI S.A.S., como son, uso de planes estratégicos, acceder a nuevos clientes, e implementar programas de desarrollo del talento humano.

5.2.2 Análisis de la cadena de valor. El término cadena de valor se refiere a la idea que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto (Hill & Jones, 2009, pág. 83).

Como complemento al análisis interno en curso, se evaluaron las actividades primarias y actividades de apoyo con el equipo de directivos de INGMADI S.A.S. y se obtuvieron los siguientes resultados:

5.2.2.1 Actividades Primarias

- Logística interna

INGMADI S.A.S. maneja un inventario de herramientas y equipos, almacenados en sus instalaciones.

Debido al esquema de trabajo de la empresa, no se maneja inventario de materiales (cables, tubería, breakers, contactores, luminarias, entre otros), estos suministros se adquieren de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.

- Operaciones

Las operaciones que la empresa realiza para dar respuesta al requerimiento del cliente

incluyen, Visita técnica, Diseño de propuesta (materiales, mano de obra, tiempo de ejecución, equipos requeridos, entre otros), Oferta económica, Retroalimentación por parte del cliente, Recepción de Orden de Compra/Contrato, Ejecución del proyecto, y Entrega Final al Cliente.

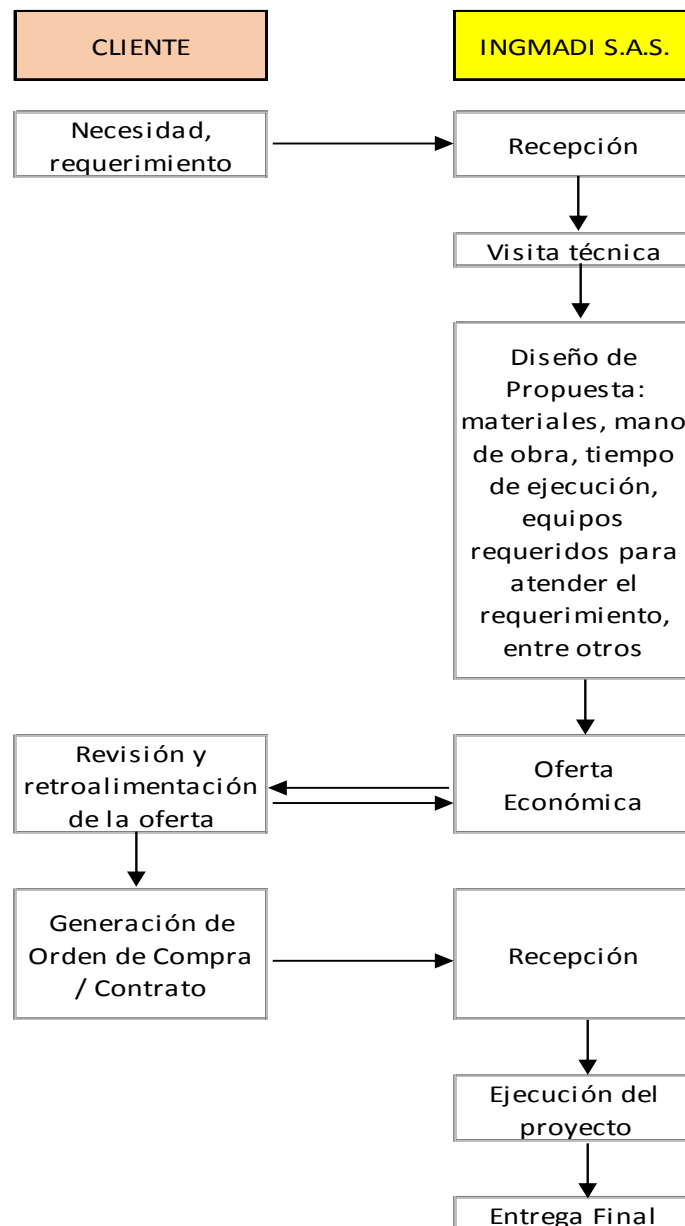


Figura 17. Operaciones INGMADI S.A.S.

- Logística externa

Posterior a la recepción de la Orden de Compra o del Contrato generado por el Cliente, se activan los procesos de compra de materiales, y se coordina su entrega en obra de acuerdo al momento en que son requeridos; los trabajos son realizados en las instalaciones del cliente, razón por la que no se requiere de un espacio adicional para su almacenamiento.

El transporte de los materiales y equipos, es subcontratado, en algunos casos, el transporte de materiales es asumido por el proveedor de materiales.

- Marketing y Ventas

El equipo de Ventas a cargo del Director Comercial realiza el despliegue de la estrategia comercial para fidelizar los clientes actuales y capturar nuevas oportunidades en clientes potenciales, a través de llamadas, visitas y seguimiento de proyectos en curso.

INGMADI S.A.S. realiza captación de clientes a través de: identificación de nuevos proyectos registrados en periódicos y portales de internet y, modalidad referidos a través del seguimiento constante a clientes que han tenido contacto con la empresa.

- Servicio

INGMADI S.A.S. tiene como prioridad la atención oportuna de los requerimientos del cliente, asesoría y acompañamiento en la etapa de planeación de los proyectos, servicio técnico especializado en la etapa de ejecución y postventa.

5.2.2.2 Actividades de apoyo

- Infraestructura

Dentro de las actividades de infraestructura para la empresa se incluyen Seguimiento a cartera de clientes y proveedores, pagos, recaudos, revisión a contratos de clientes, facturación, soporte contable, entre otras.

- Administración de recursos humanos

La dirección administrativa de INGMADI S.A.S. tiene a su cargo promover la práctica de los valores organizacionales, selección de personal, contratación, nómina, cálculo de prestaciones sociales, contacto con entidades de seguridad social, evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo del personal, implementación de sistemas de gestión y todas las relacionadas con el talento humano.

En la actualidad, la empresa está implementando el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, que permitirá identificar y mitigar los riesgos que se derivan de las actividades que realiza la empresa.

- Desarrollo tecnológico

Los directivos de INGMADI S.A.S. son conscientes de la importancia de la tecnología y actualización en el sector de desempeño de la empresa, y asisten a capacitaciones para conocer las tendencias, los equipos y tecnologías que podrán mejorar la oferta al cliente.

La empresa ha desarrollado un proceso flexible a nivel interno para satisfacer los requerimientos del cliente, con personal calificado y comprometido; aún no se cuenta con un software que integre la información que alimenta cada área de la empresa, debido a la alta inversión que este requiere.

- Adquisiciones

A fin de dar cumplimiento a los proyectos en el tiempo estimado, la gestión de compras de materiales se coordina con el equipo humano en obra para asegurar entregas a tiempo que permitan la continuidad de los procesos.

El director comercial debe asegurar la compra de los materiales garantizando niveles óptimos de calidad, precio de mercado y disponibilidad, y es responsable de la consecución y gestión del alquiler de equipos requeridos en los proyectos, y de la adquisición de pólizas en los casos que se requiera.

La empresa cuenta con una base de proveedores agrupados por las líneas de productos requeridos para los diferentes de INGMADI S.A.S., y al momento de crear un nuevo proveedor, se solicita la documentación requerida por el área contable.

La empresa debe implementar controles para evaluación de desempeño de proveedores.

La siguiente imagen ilustra la cadena de valor de INGMADI S.A.S.

El equipo de directivos de la empresa concluyó acerca de los análisis realizados en esta etapa, la importancia de fortalecer la estrategia de marketing y ventas de la compañía para acceder a nuevos clientes y oportunidades de negocio.

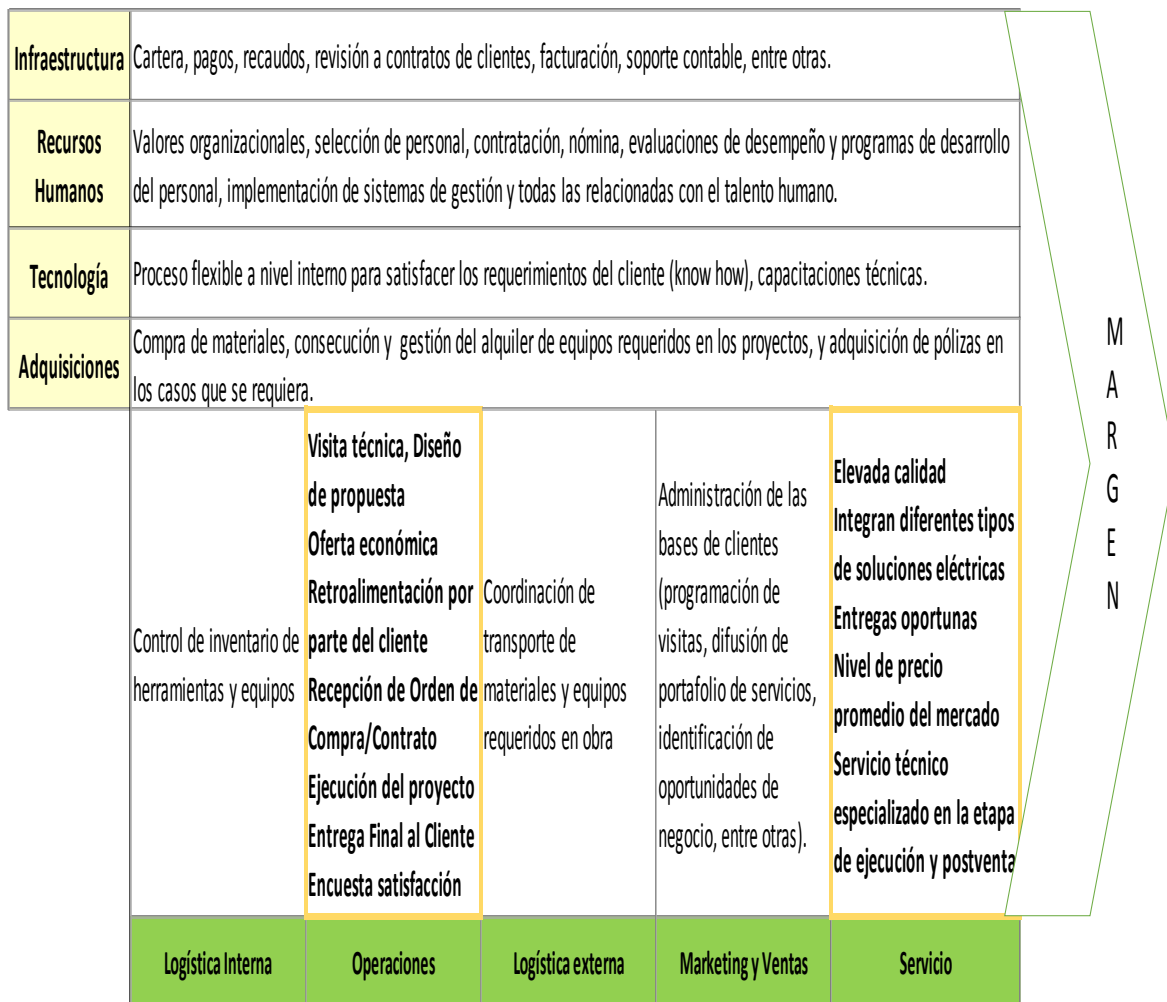


Figura 18. Cadena de valor de INGMADI S.A.S.

6. Formulación estratégica

Una vez realizado el análisis del macroentorno y microentorno, se identifican las oportunidades y amenazas que impactan a la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma.

Este capítulo inicia con la construcción de la matriz DOFA para INGMADI S.A.S., con base en el resultado de la etapa de diagnóstico estratégico, evaluada en el capítulo previo. De la matriz DOFA surgen las opciones estratégicas, que permiten seleccionar las estrategias.

Las estrategias se han clasificado en tres tipos:

- Estrategias Corporativas
- Estrategias Genéricas o de Negocio
- Estrategias operativas y funcionales

Al plantear las estrategias, se procede a redefinir el marco estratégico de la organización, que corresponde a la nueva misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La siguiente figura ilustra el contenido de este capítulo:

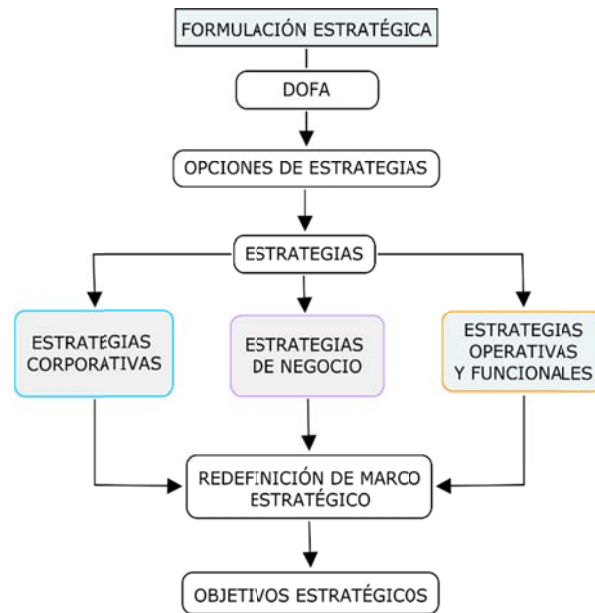


Figura 19. Formulación Estratégica.

Durante el desarrollo de esta etapa de definición de estrategias, se han realizado reuniones de trabajo con el equipo de directivos de INGMADI S.A.S., con el fin de revisar la fundamentación teórica, realizar propuestas conjuntas y tomar decisiones respecto a la formulación de estrategias, marco estratégico, objetivos, indicadores, metas y tiempos de los mismos para la compañía; aspectos muy relevantes para la organización en el corto, mediano y largo plazo.

6.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio (Serna, 2013, pág. 185).

Permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

En consenso con el equipo de directivos de INGMADI, y tomando como información de partida los resultados del diagnóstico estratégico evaluado en el capítulo previo, se ha diseñado la matriz DOFA para la organización, la cual se ilustra a continuación:

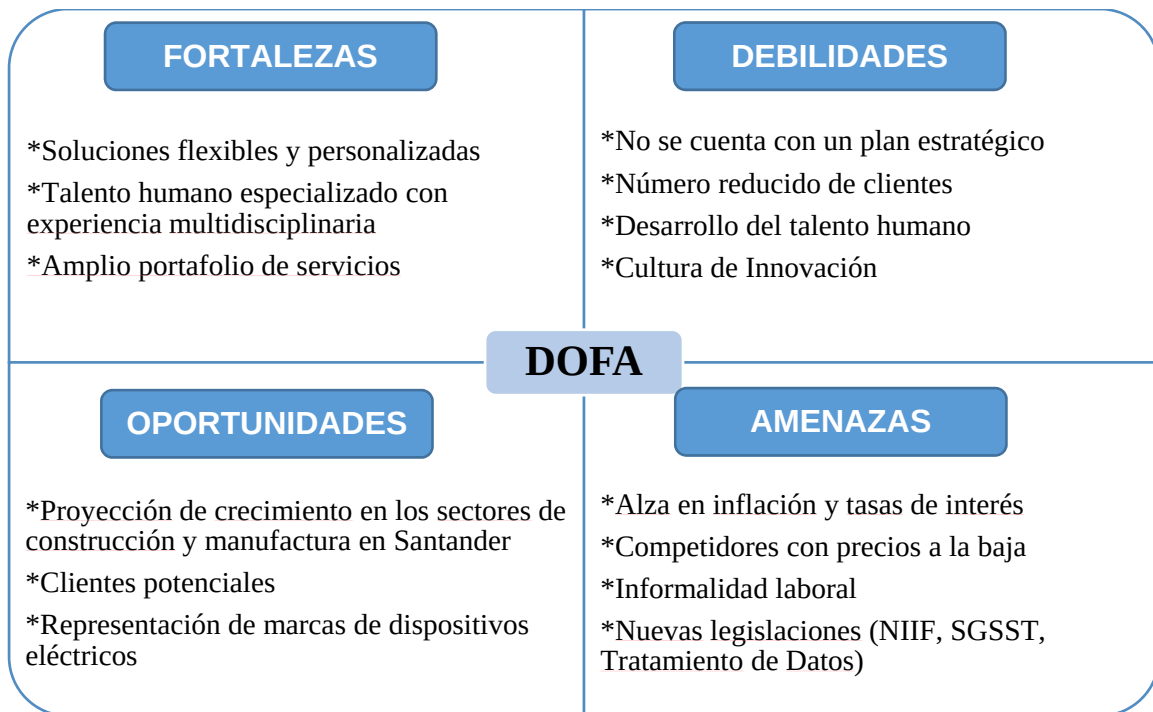


Figura 20. Matriz DOFA.

6.2 Opciones estratégicas

Para determinar las opciones estratégicas a partir del análisis DOFA, se procede a relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Serna, 2013, pág. 188).

Estrategias FO:

- Acceder a los clientes potenciales a través de visitas del personal experto para presentar el portafolio de servicios y la oferta de valor de la compañía
- Estrategia de posicionamiento de marca
- Investigar con empresas fabricantes de dispositivos eléctricos su representación para la región, con el fin de consolidar la oferta de valor a través de la distribución e instalación de equipos especializados

Estrategias FA:

- Gestión estratégica de costos para mantener la competitividad en el mercado
- Fortalecer el relacionamiento con los clientes para conocer la información de mercado y los competidores

Estrategias DO:

- Realizar un plan de estratégico de marketing y ventas orientado a capturar las nuevas oportunidades y clientes potenciales
- Elaborar un plan de innovación y desarrollo de servicios, de acuerdo a las necesidades del cliente y a través de análisis de prospectiva mundial
- Establecer los programas de desarrollo para el talento humano de la compañía

Estrategias DA:

- Fortalecer la oferta de valor de INGMADI S.A.S. a través de la cultura de innovación
- Estudiar y evaluar las oportunidades de negocio en mercados diferentes a la construcción que también demandan servicios eléctricos especializados, tales como industrias manufactureras, sector telecomunicaciones y empresas de energía, entre otras.

6.3 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa consiste en seleccionar los negocios en los que participará la empresa: ingresar a un nuevo negocio, centrarse en los negocios actuales, o, salir del negocio actual (Estrada, 2016, pág. 15).

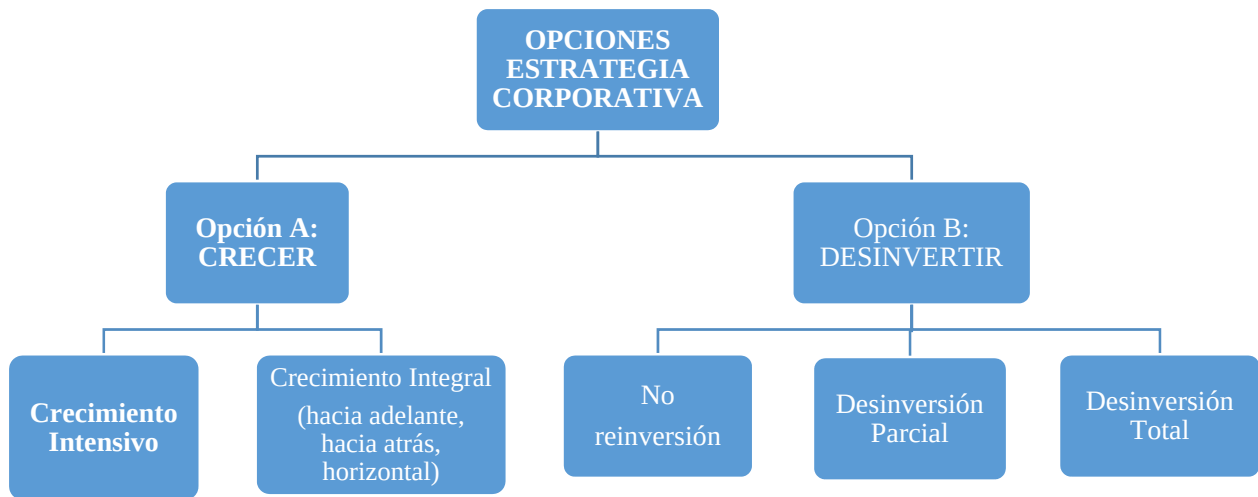


Figura 21. Opciones Estrategia Corporativa.

Teniendo en cuenta la DOFA y el análisis de opciones estratégicas descrito en el numeral anterior, se identifica que las opciones planteadas por el grupo de directivos de INGMADI S.A.S. están dirigidas a la opción A de crecimiento intensivo en los negocios actuales, pues el principal nicho de mercado de la organización representado por las constructoras y empresas que realizan construcción de tipo residencial, comercial e institucional, cuenta con proyecciones macroeconómicas de crecimiento, y aún presenta clientes potenciales y nuevas oportunidades de negocio y crecimiento para la empresa. La estrategia también plantea evaluar nuevos segmentos de mercado, con el fin de identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

6.3.1 Estrategias de Crecimiento. En esta etapa se deben plantear las opciones que existen para crecer, y seleccionar la más viable para la organización.

Existen dos tipos de estrategias de crecimiento, intensivas y de integración. Las estrategias de integración pueden realizarse con los clientes, proveedores o competidores. Este tipo de estrategia no está contemplada actualmente como una opción viable para el grupo de directivos de INGMADI S.A.S., por lo cual se evaluarán las estrategias de crecimiento intensivas descritas a continuación:

		<u>Mercados</u>	
		Actuales	Nuevos
<u>Productos</u>	Actuales	1. Penetración de mercado	2. Desarrollo de mercado
	Nuevos	3. Desarrollo de productos	4. Diversificación

Figura 22. Estrategias de Crecimiento Intensivas Fuente: (Estrada, 2016, pág. 15)

Al revisar las estrategias seleccionadas previamente, se identifica que las estrategias de crecimiento para INGMADI S.A.S son:

1. Penetración de mercado: Productos actuales en mercados actuales → Corto plazo
2. Desarrollo de mercado: Productos actuales en mercados nuevos → Largo plazo

Los objetivos de la estrategia de penetración de mercado son:

- Incrementar la participación en el mercado de los productos actuales
- Aumentar el consumo de los clientes actuales
- Asegurar el dominio de los mercados en crecimiento

- Captar clientes actuales o potenciales de la competencia, lo cual requerirá campañas promocionales agresivas, soportadas por estrategia de precios

El objetivo de la estrategia de desarrollo de mercado es buscar nuevos mercados para los servicios que ofrece la organización.

6.4 Estrategias genéricas o de negocio

Las estrategias genéricas según Michael Porter se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto (Porter citado por Serna, 2008, pág. 22)

En las estrategias genéricas según Porter son fundamentales dos liderazgos, en costos y diferenciación.

El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible. Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad.

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan.

De acuerdo al grado de segmentación del mercado y tipo de posicionamiento que se busca, se cuenta con cinco tipos de estrategias de negocio, como lo ilustra la figura mostrada a continuación:

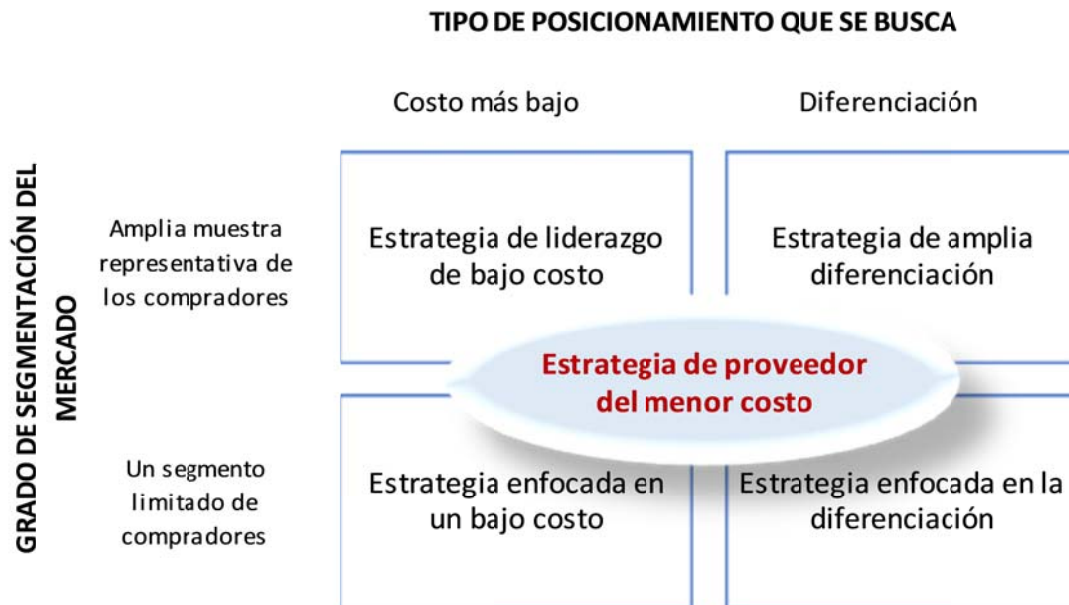


Figura 23. Estrategias de negocio. Fuente: (Hill & Jones, 2009)

Se ha revisado de manera detallada el enfoque de cada estrategia con el grupo de directivos de INGMADI S.A.S. Al construir la oferta de valor se encuentra que los servicios que ofrece la empresa tienen las siguientes características:

- Elevada calidad por contar con el personal idóneo para realizar el diseño y la instalación de los servicios, así como por el uso de insumos con las características adecuadas para la óptima prestación de los mismos

- Ofrecen confianza al cliente pues la solución es diseñada e instalada por expertos
- Se integran diferentes tipos de soluciones eléctricas
- Entregas oportunas
- Nivel de precio promedio del mercado

La estrategia de negocio que mejor se acopla a estas características es la estrategia de

proveedor de menor costo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Tiene como objetivo preparar y vender un servicio de elevada calidad a un precio unitario promedio frente al mercado.
- El cliente es sensible tanto al precio como al valor agregado de los servicios
- El cliente tiene un elevado poder de negociación

6.5 Estrategias operativas y funcionales

A partir de las opciones estratégicas descritas en el numeral 6.2, cada miembro del equipo directivo de INGMADI ponderó de 1 a 5 las opciones planteadas, siendo 5 las de mayor impacto para la organización, con el fin de identificar las estrategias funcionales y operativas más importantes para la organización, a través de un promedio de las valoraciones realizadas.

La siguiente tabla describe las estrategias con puntaje superior a 4, las cuales combinan elementos tendientes a mejorar el enfoque hacia los clientes en el corto plazo, definir la ruta para crecimiento en el mediano plazo, y crear una ventaja sostenible en el largo plazo.

Tabla 4. *Estrategias Operativas y Funcionales*

Realizar un plan de estratégico de marketing y ventas orientado a capturar las nuevas oportunidades y clientes potenciales
Elaborar un plan de innovación y desarrollo de servicios, de acuerdo a las necesidades del cliente y a través de análisis de prospectiva mundial
Gestión estratégica de costos para mantener la competitividad en el mercado
Establecer los programas de desarrollo para el talento humano de la compañía
Estudiar y evaluar las oportunidades de negocio en mercados diferentes a la construcción que también demandan servicios eléctricos especializados, tales como industrias manufactureras, sector telecomunicaciones y empresas de energía, entre otras

La siguiente figura ilustra las estrategias obtenidas para INGMADI S.A.S., y la alineación entre las estrategias operativas y funcionales, con la estrategia corporativa y de negocio seleccionada.

ESTRATEGIAS INGMADI S.A.S				
Estrategias Corporativas			Estrategias de negocio	
Penetración de mercados		Desarrollo de mercados		Proveedor de menor costo
a, b, d		e, d		c, b, d

ESTRATEGIAS OPERATIVAS Y FUNCIONALES
a) Realizar un plan de estratégico de marketing y ventas orientado a capturar las nuevas oportunidades y clientes potenciales
b) Elaborar un plan de innovación y desarrollo de servicios, de acuerdo a las necesidades del cliente y a través de análisis de prospectiva mundial
c) Gestión estratégica de costos para mantener la competitividad en el mercado
d) Establecer los programas de desarrollo para el talento humano de la compañía
e) Estudiar y evaluar las oportunidades de negocio en mercados diferentes a la construcción que también demandan servicios eléctricos especializados, tales como industrias manufactureras, sector telecomunicaciones y empresas de energía, entre otras

Figura 24. Estrategias INGMADI S.A.S.

7. Redefinición del marco estratégico

El Marco Estratégico de una organización corresponde a la visión, misión y valores que direccionan la compañía, y determinan los lineamientos para su crecimiento, generación de valor y permanencia en el mercado.

A partir de las estrategias corporativas, de negocio, funcionales y operativas obtenidas en el capítulo previo, en conjunto con el equipo de directivos de INGMADI S.A.S. se realizará la redefinición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que enmarcan la estrategia de la organización.

Los componentes de la misión y visión, se ilustran en la siguiente figura (Collins & Porras citado por Estrada, 2017):

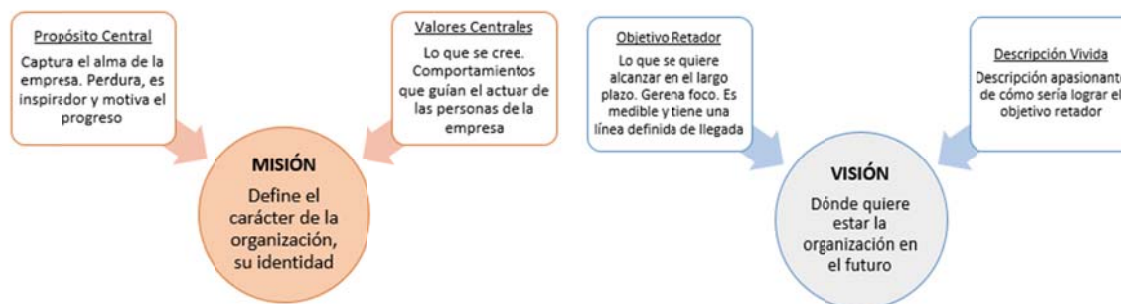


Figura 25. Componentes de filosofía organizacional.

Teniendo en cuenta esta premisa, se solicitó a cada miembro del equipo directivo de INGMADI S.A.S. realizar una propuesta de misión, visión y valores centrales, y al socializar la actividad se unificaron las ideas propuestas, obteniendo como resultado los nuevos lineamientos que definirán el marco estratégico de la compañía, descritos a continuación.

7.1 Misión

Crear y desarrollar soluciones eléctricas confiables e innovadoras que mejoran la calidad de vida de las personas, con un equipo de talento humano altamente comprometido y responsable que busca la excelencia y agilidad en los procesos, lo que genera progreso y confianza para nuestros clientes, accionistas y empleados.

7.2 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional para el año 2030 por la innovación, calidad, agilidad y orientación al cliente de nuestros servicios, con altos índices de competitividad que nos hacen pioneros en los servicios eléctricos especializados de Colombia.

7.3 Valores

- Innovación y creatividad
- Compromiso con la excelencia
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Agilidad

7.4 Objetivos estratégicos

Las estrategias y filosofía organizacional planteadas previamente, conducen a la definición de los objetivos estratégicos de nivel corporativo, los cuales aplican a toda la organización y hacen parte del eje vertical del mapa estratégico de la compañía.

Con el grupo de directos de INGMADI S.A.S. se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Elaborar plan de desarrollo para talento humano
2. Fomentar cultura de innovación y calidad
3. Elaborar plan de innovación
4. Definir y ejecutar plan de marketing
5. Estudiar y evaluar nuevos mercados
6. Coordinar tiempos de respuesta acorde a las necesidades del cliente
7. Mejorar conocimiento de la competencia
8. Gestionar costos
9. Garantizar calidad de servicio
10. Adquirir nuevos clientes
11. Fidelizar clientes actuales
12. Promover reconocimiento de marca
13. Incrementar ingresos
14. Disminuir costos operativos

8. Plan operativo

El plan operativo incluye la construcción del mapa estratégico y cuadro de mando integral para la empresa, herramientas que acoplan y alinean las estrategias con los objetivos y las acciones específicas que permitirán ejecutar y medir la estrategia en un periodo determinado de tiempo.

La evaluación de las estrategias facilita la toma de decisiones al prever planes de contingencia en caso de posibles problemas con la estrategia elegida.

8.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico, como lo afirman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización, y describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización (Serna, 2013, pág. 271)

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite llevar al nivel operacional tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de cada unidad de negocio. Este mapa identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias, entrelazándolas en cascada.

Los pasos para el desarrollo del mapa estratégico son los siguientes:

- 1. Clarificar la estrategia:** El punto de partida de un mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada en el direccionamiento estratégico de la organización

2. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia: La identificación de las perspectivas depende de cada organización y, por tanto, no existe un solo modelo que defina cuántas y cuáles deben ser estas perspectivas. Kaplan y Norton definen las siguientes cuatro perspectivas básicas, a saber:

- a. *La perspectiva financiera.* Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas.
- b. *La perspectiva del cliente y el mercado.* Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente
- c. *La perspectiva interna.*Cuál es la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos internos
- d. *La perspectiva de la innovación y del aprendizaje.* Cómo aprende la organización para seguir creciendo

Estas perspectivas se ubican en el eje horizontal de la matriz.

3. Identificar los objetivos globales de la organización. Éstos van en el eje vertical de la matriz.

A continuación, se ilustra el mapa estratégico, construido a partir de los objetivos corporativos estratégicos definidos en el capítulo previo. En conjunto con el grupo de directivos de INGMADI S.A.S., se clasificaron los objetivos en la perspectiva correspondiente, y posteriormente se realizaron las relaciones causa efecto de los diferentes objetivos.

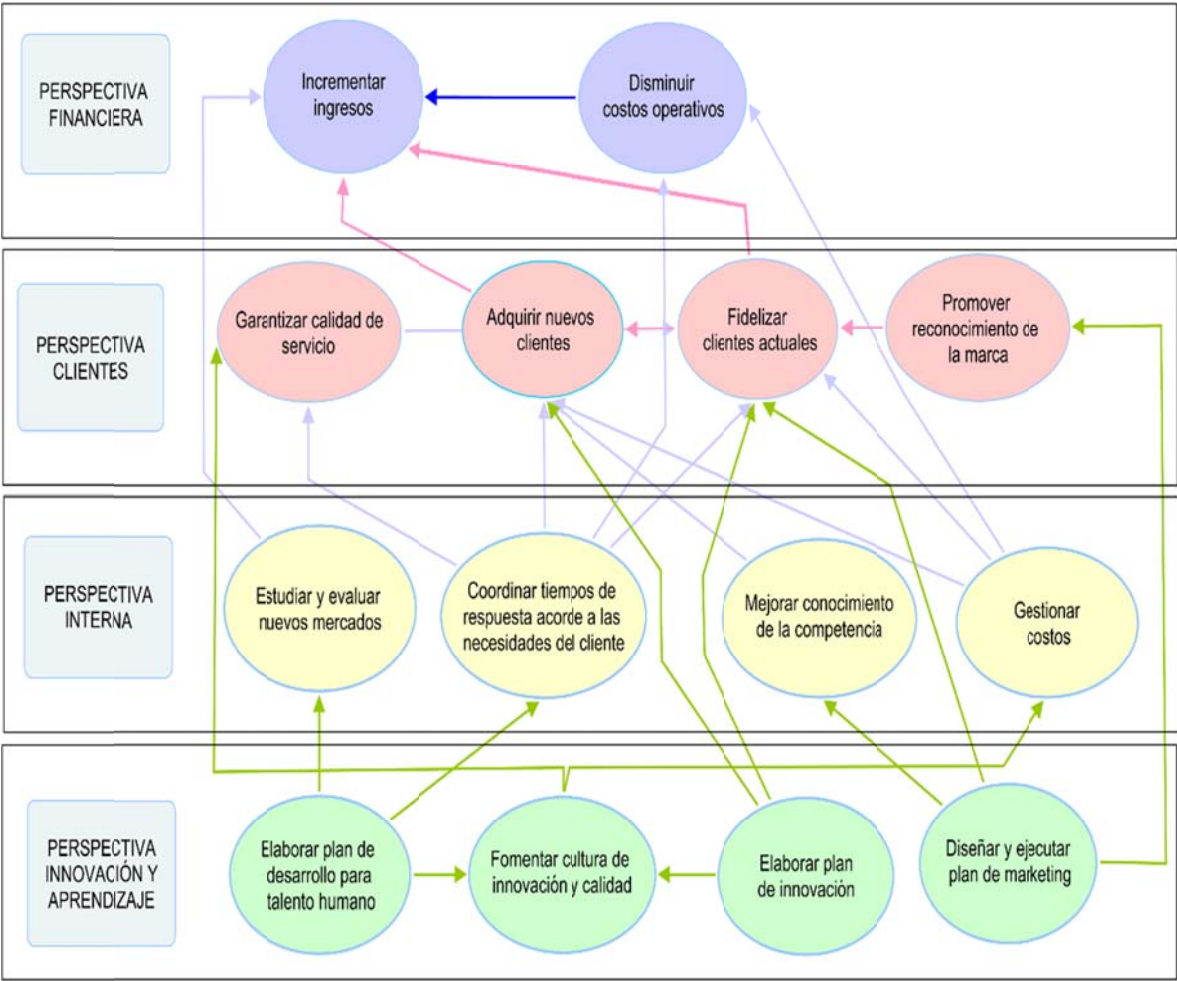


Figura 26. Mapa Estratégico de INGMADI S.A.S.

Producto de este análisis, se realiza el cuadro de objetivos estratégicos adjunto a continuación, el cual define el objetivo, la meta a alcanzar, el tiempo estimado para ejecutarlo, indicador y frecuencia de medición, fuente de información y responsable.

Tabla 5. *Objetivos Estratégicos INGMADI S.A.S*

N°	OBJETIVO	META	CUADRO OBJETIVOS ESTRATEGICOS		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
			TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR			
1	Elaborar plan de desarrollo para talento humano	100% del plan de desarrollo	Diciembre de 2018	(N° etapas del plan culminadas/N° total de etapas del plan)*100	Mensual	Desarrollo del plan	Dirección administrativa y financiera
2	Fomentar cultura de innovación y calidad	3 actividades mensuales	Marzo de 2019	(N° de actividades realizadas/N° de actividades planeadas)*100	Mensual	Actas de actividades	Dirección administrativa y financiera; Dirección técnica
3	Elaborar plan de innovación	100% del plan de innovación	Diciembre de 2018	(N° etapas del plan culminadas/N° total de etapas del plan)*100	Bimensual	Desarrollo del plan	Dirección técnica
4	Diseñar y ejecutar plan de marketing	100% del plan de marketing	Diciembre de 2018	(N° etapas del plan culminadas/N° total de etapas del plan)*100	Mensual	Desarrollo del plan	Dirección comercial
5	Estudiar y evaluar nuevos mercados	50% de los mercados	Diciembre de 2020	(N° de mercados estudiados y evaluados/N° total de mercados a estudiar y evaluar)*100	Bimensual	Desarrollo de estudio y evaluación	Dirección comercial
6	Coordinar tiempos de respuesta acorde a las necesidades del cliente	100% de los proyectos ejecutados	Marzo de 2018	(N° de proyectos con demoras/N° de proyectos ejecutados)*100	Mensual	Documento proyectos ejecutados	Dirección comercial y Dirección técnica
7	Mejorar conocimiento de la competencia	3 estudios anuales sobre la competencia	Junio de 2018	N° de estudios sobre la competencia	Cuatrimestral	Estudios realizados	Dirección comercial y Dirección técnica
8	Gestionar costos	40% de los proyectos adjudicados	Diciembre de 2017	(N° de cotizaciones adjudicadas/N° de cotizaciones presentadas)*100	Mensual	Documento de cotizaciones presentadas	Dirección administrativa y financiera
9	Garantizar calidad del servicio	100% de los proyectos ejecutados	Marzo de 2018	(N° total de clientes satisfechos atendidos /N° total de clientes atendidos)*100	Mensual	Documentos de proyectos ejecutados	Dirección comercial

CUADRO OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
N°	OBJETIVO	META	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
10	Adquirir nuevos clientes	Adquirir 3 clientes nuevos trimestralmente	Marzo de 2018	N° de clientes nuevos	Trimestral	Base de datos de clientes	Dirección comercial
11	Fidelizar clientes actuales	60% fidelización de clientes	Diciembre de 2018	(N° de clientes que realizan más de una compra/N° total de clientes)*100	Mensual	Documentos de proyectos ejecutados	Dirección comercial
12	Promover reconocimiento de la marca	25% de total de campañas propuestas	Junio de 2018	(N° de campañas de comunicación realiza/N° de campañas propuestas)*100	Trimestral	Documento de promoción de la marca	Dirección comercial
13	Incrementar ingresos	Aumentar 5% de ingresos respecto al periodo anterior	Diciembre de 2017	((Ingresos periodo actual - Ingresos periodo anterior)/Ingresos periodo anterior)*100	Trimestral	Estado de resultados	Dirección administrativa y financiera
14	Disminuir costos operativos	Disminuir 1% de los costos operativos respecto al periodo anterior	Diciembre de 2017	Costos por tipo de servicio((Costos operativos periodo actual - Costos operativos periodo anterior)/Costos operativos periodo anterior)*100	Trimestral	Estado de resultados	Dirección administrativa y financiera

8.2 Cuadro de mando integral e indicadores

A continuación, se ilustra el cuadro de mando integral elaborado con el grupo de directivos de INGMADI S.A.S., que contiene los planes de acción específicos, la meta a alcanzar, tiempo estimado para ejecutarlo, indicador y frecuencia de medición y responsable, construido a partir del cuadro de objetivos estratégicos definidos en la etapa previa.

Este cuadro representa las estrategias llevadas al nivel operativo y traducidas en acciones, tiempos y responsables, logrando convertir en realidad la misión y visión de la organización.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral INGMADI S.A.S

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
OBJETIVO ESTRAT. N°	PLAN DE ACCIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
4,10,12,13	Desarrollar página web para dar a conocer los servicios ofrecidos	100% desarrollo página web	Septiembre de 2017	(N° etapas implementadas/N° total de etapas)*100	Mensual	Dirección comercial y Dirección técnica
4,10,12,13	Promoción de la página web y portafolio de productos vía e-mail y facebook	25% de total de campañas propuestas	Junio de 2018	(N° de campañas de comunicación realizadas/N° de campañas propuestas)*100	Trimestral	Dirección comercial
4,10,12,13	Asistir a eventos y ferias del sector construcción para dar a conocer la empresa a nuevos clientes	3 Ferias o Eventos	Diciembre de 2018	N° de participaciones en ferias o eventos	Anual	Dirección comercial
4,7	Benchmarking de competidores (trabajo investigativo)	5 competidores evaluados	Septiembre de 2017	N° de competidores evaluados	Trimestral	Dirección comercial y Dirección técnica
4,10,12,13	Realizar visitas a clientes potenciales para dar a conocer portafolio de servicios a ofrecer	10 visitas	Septiembre de 2017	(N° de visitas realizadas/N° de visitas planeadas)*100	Mensual	Dirección comercial
4,10,13	Realizar consultas en cámara de comercio y páginas web de clientes potenciales	5 clientes evaluados	Octubre de 2017	(N° de clientes evaluados/N° de visitas planeadas)*100	Mensual	Dirección comercial
4,11	Desarrollar visitas o llamadas de seguimiento a los clientes actuales	10 visitas	Septiembre de 2017	(N° de visitas realizadas/N° de visitas planeadas)*100	Mensual	Dirección comercial
4,6,9,11	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes de los proyectos ejecutados	100% proyectos ejecutados	Diciembre de 2017	(N° de encuestas realizadas/N° de proyectos ejecutados)*100	Mensual	Dirección comercial y Dirección técnica
6,9,11,14	Llevar a cabo mediciones de tiempo en los proyectos ejecutados	100% proyectos ejecutados	Marzo de 2018	(N° de proyectos con demoras/N° de proyectos ejecutados)*100	Mensual	Dirección comercial y Dirección técnica
1,3,9,14	Realizar actividades de profundización sobre innovación y calidad con el personal de la compañía	3 actividades mensuales	Marzo de 2019	(N° de actividades realizadas/N° de actividades planeadas)*100	Mensual	Dirección administrativa y financiera; Dirección técnica

OBJETIVO ESTRAT. N°	PLAN DE ACCIÓN	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
		META	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR		
2,3,10	Implementar herramientas de acuerdo a tendencias de innovación que se den en el mercado (benchmarking)	3 nuevos servicios o mejoras en servicio	Diciembre de 2019	Número de nuevos servicios o servicios mejorados con tendencias innovadoras	Semestral	Dirección técnica
8,14	Definir la estructura de costos por tipo de servicio	100% de servicios con costo estructurado	Junio de 2018	(N° servicios con costo estructurado/N° total de servicios)*100	Mensual	Dirección administrativa y financiera; Dirección técnica
6,8,9,14	Lograr alianzas estratégicas con proveedores - descuentos por volumen, entregas	3 alianzas con principales proveedores	Diciembre de 2017	Número de alianzas con proveedores	Anual	Dirección administrativa y financiera
1,2,6,9,14	Realizar evaluaciones de desempeño	100% de empleados	Marzo de 2019	(N° empleados con evaluación de desempeño/N° total de empleados)*100	Anual	Dirección administrativa y financiera
1,2,6,9,14	Ejecutar plan de desarrollo al personal	100% del plan de desarrollo	Junio de 2019	(N° etapas del plan culminadas/N° total de etapas del plan)*100	Mensual	Dirección administrativa y financiera
4,5,10,13	Evaluar nuevos mercados (oportunidades, competidores, número de clientes, barreras de ingreso, etc)	50% de los mercados	Diciembre de 2020	(N° de mercados estudiados y evaluados/N° total de mercados a estudiar y evaluar)*100	Semestral	Dirección comercial
4,5,10,13	Aplicar encuestas a otros segmentos de mercado con el fin de conocer interés por adquirir nuestros servicios	10 encuestas por cada mercado evaluado	Octubre de 2020	Número de encuestas realizadas	Semestral	Dirección comercial

A continuación, se incluye una figura con el esquema de direccionamiento estratégico de INGMADI S.A.S., y la línea de tiempo de direccionamiento estratégico con los planes de acción propuestos y responsables, para ser usado como herramienta en la implementación de la estrategia.

Finalmente, se incluye como apéndice el plan de trabajo que se entregará a los directivos de INGMADI S.A.S. como resultado del Direccionamiento Estratégico propuesto, contiene la guía para poner en marcha las estrategias y acciones obtenidas, y se socializará con grupo de directivos de la empresa para propender su implementación en la organización.

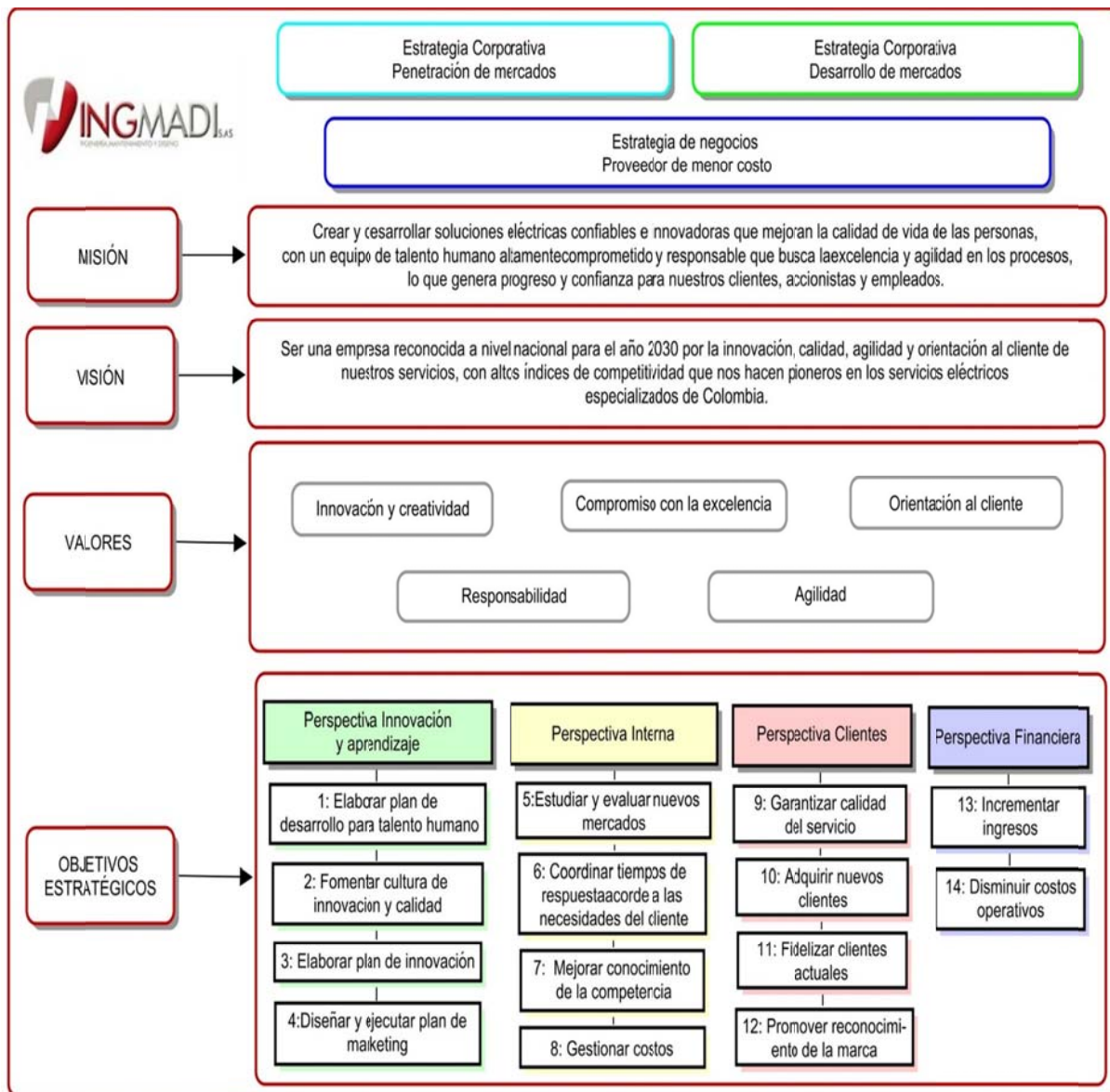


Figura 27. Esquema de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

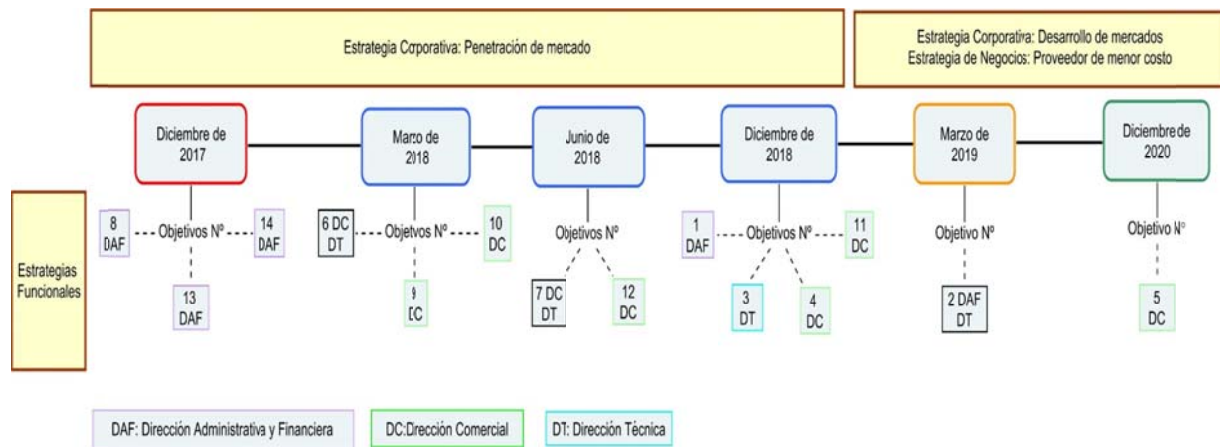


Figura 28. Línea de tiempo de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

9. Conclusiones

1. La empresa INGMADI S.A.S. está enfocada a prestar servicios eléctricos al sector construcción, inició operaciones en el año 2015, y detecta la necesidad de definir estrategias que la conduzcan al crecimiento. El diagnóstico estratégico realizado revela la oportunidad de mejorar los resultados de la compañía adquiriendo nuevos clientes en el segmento de la construcción y aprovechando las proyecciones de crecimiento de este mercado.

2. Como resultado del diagnóstico estratégico también se logró identificar que la empresa cuenta con el talento humano y experiencia en el servicio para llegar al mercado con una oferta de valor competitiva con los estándares establecidos en el mercado, pero debe fortalecer su estrategia comercial para ganar nuevos clientes, buscar alianzas estratégicas con proveedores que le permitan llegar a los niveles de precio objetivo, y propender la innovación en sus servicios que le permitan fortalecer su diferenciador en el mercado

3. La formulación estratégica condujo a definir las estrategias corporativas, de negocio y operativas de la empresa, a partir de las cuales se estableció una nueva misión, visión, valores y objetivos estratégicos para la organización. En el corto y mediano plazo la empresa debe penetrar el mercado actual de construcción direccionando sus esfuerzos a adquirir nuevos clientes (tres nuevos clientes trimestralmente), fidelizar los clientes actuales y posicionar la marca (incrementar ventas 5% anual), manteniendo su competitividad como proveedor de menor costo. En el mediano y largo plazo la empresa debe reflejar los resultados de su cultura innovadora fortaleciendo su diferenciador, y explorar nuevos mercados como industrias

manufactureras, sector telecomunicaciones y empresas de energía que le permitan ampliar su cobertura.

4. Los objetivos estratégicos definen las acciones concretas para materializar las estrategias propuestas, enmarcados en cuatro perspectivas organizacionales: financiera, clientes, interna e innovación – aprendizaje. Cada objetivo estratégico determina la meta, indicador de desempeño, tiempo límite de ejecución, fuente de información y área responsable. De esta forma se traduce la estrategia en acciones específicas al interior de la organización, y es posible para el director general gestionar y administrar las actividades de toda la organización direccionándolas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5. El control global de la estrategia se condensa de manera más detallada en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), el cual desglosa los objetivos estratégicos en actividades más específicas, e indica cada actividad hacia qué objetivo está dirigida. El propósito de este cuadro es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y de las operaciones. La dimensión de tiempo del cuadro de mando integral está asociada con la determinación de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

6. Este trabajo de grado desarrollado en conjunto con el grupo de directivos de la empresa, realiza la propuesta de direccionamiento estratégico de INGMADI S.A.S., y redefine su horizonte en un nuevo marco estratégico, estrategias y planes de acción específicos, que son la hoja de ruta para el crecimiento de la empresa.

7. Los directivos de la empresa manifiestan estar identificados y comprometidos con el trabajo que se ha realizado, y declaran su activa disposición para poner en marcha la ejecución de las actividades propuestas a partir del segundo semestre de 2017, buscando alcanzar las metas propuestas.

8. En apéndice se incluye el plan de trabajo que se entregará a los directivos de INGMADI S.A.S. para propender y facilitar su implementación en la organización.

10. Recomendaciones

1. Para la ejecución exitosa de las acciones y estrategias propuestas en este trabajo de grado, es indispensable que la alta dirección de la empresa asigne y gestione los correspondientes recursos económicos y de personal que permitan llevar a cabo el direccionamiento estratégico propuesto para la compañía.

2. Se recomienda iniciar la ejecución de las propuestas realizadas en el mes de julio de 2017, para obtener los resultados en las fechas presupuestadas en el cuadro de mando integral. El plan de trabajo incluye líneas de tiempo de las actividades propuestas, como elemento de apoyo para coordinar los esfuerzos de la organización al cumplimiento de estas actividades y consecuentemente a la implementación de las estrategias.

3. Es importante socializar con todos los trabajadores de la compañía la estrategia y acciones definidas por áreas, con el fin de generar sentido de pertenencia, compromiso y motivación en el talento humano, que es el motor ejecutor de la estrategia.

4. Se debe adoptar como herramienta de trabajo gerencial el cuadro de mando integral elaborado, controlar y medir el cumplimiento oportuno de las actividades propuestas, que conduzcan a hacer realidad la visión de la compañía.

5. El director general debe tener en mente las reuniones de seguimiento de los objetivos

estratégicos de acuerdo a las fechas establecidas en el cuadro de mando integral.

6. También es importante que el director general coordine reuniones periódicas (semestrales o anuales) de revisión de la estrategia global, como se ha trabajado durante el desarrollo de este proyecto, con el fin de evaluar las variables del entorno e internas que pueden impactar la estrategia o los objetivos estratégicos definidos.

Bibliografía

Acuerdo de paz. (2016). *Acuerdo de paz*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.acuerdodepaz.gov.co/>

Agencia Nacional de Infraestructura.[ANI]. (2016). Recuperado el Febrero de 2017, de <https://www.ani.gov.co/>

Aguilera, A. (Abril de 2010). *Direccionamiento estrategico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. 88.

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas.[ACOPI]. (2016). *Impacto de la reforma tributaria en las pymes*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.acopi.org.co/index.php/19-noticias/72-reforma-tributaria>

Baena, E., Sanchez, J., & Montoya, O. (Diciembre de 2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Recuperado el Marzo de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>

Bakuli, D. (2012). Book reviews good strategy bad strategy. The difference and why it matters. *Journal of management and organization*.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Enero de 2017). *Nuevas empresas Santander*. Recuperado el Marzo de 2017, de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/nuevas%20empresas.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Febrero de 2017). *PIB Construcciones de edificaciones*. Recuperado el Marzo de 2017, de https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/ruta_construccion/2017/PIB%20construccion.pdf

Cifuentes, D., & Muñoz, F. (2010). *Modelo de gestión Balanced ScoreCard aplicado a la escuela de graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/112466>

Collins & Porras citado por Estrada. (2017). *Building your company's vision*. Obtenido de <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>

Collins, J., & Porras, J. (s.f.). *Building your company's vision*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>

Compite 360. (2016). Recuperado el Marzo de 2017, de <http://www.compitem360.com>

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.[CONFECÁMARAS]. (2016). *Creación de empresas en Colombia*. Recuperado el Marzo de 2017, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

DANE. (2016b). *Dirección de síntesis y cuentas nacionales proyección*. Recuperado el Febrero de 2017, de <https://www.dane.gov.co/index.php/acerca-del-dane/informacion-institucional/>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS]. (2017). *Desarrollo tecnológico e innovación*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.colciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.[DANE]. (2016a). *Prospectiva Económica Fedesarrollo*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>

El País. (17 de Febrero de 2017). *El "buen vivero" de Colombia, la ciudad donde la clase social no importa*. Recuperado el Marzo de 2017, de http://internacional.elpais.com/internacional/2017/02/16/colombia/1487280049_810621.html

Estrada, H. (2016). *Material asignatura sistemas gerenciales estratégicos*.

FEDESARROLLO. (18 de Enero de 2017). *Tendencia económica: Informe mensual de Fedesarrollo*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/tendencia172web.pdf>

Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimera ed.). Prentice Hall.

Fundación para la educación superior y el desarrollo.[FEDESARROLLO]. (Noviembre de 2016). *Prospectiva económica*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Prospectiva-Nov-2016-Primer-capitulo.pdf>

Griffin, R. (2013). *Fundamentals of management* (Quinta ed.).

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing* (Milenio ed.). México: Pearson Educación.

Ministerio de Educación.[MINEDUCACION]. (2016). *Mineducacion anuncia las cinco firmas de constructores que ejecutarán las obras de las aulas para la paz*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-356090.html>

Ministerio de minas y energía.[MINMINAS]. (2016). *Electrificación rural en el sistema interconectado nacional*. Recuperado el Febrero de 2017, de <https://www.minminas.gov.co/electrificacion-rural-en-el-sin>; <https://www.minminas.gov.co/plan-5-caribe>

MINMINAS. (2017). *Reglamento técnico de instalaciones eléctricas: Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público – Ministerio de Minas y Energía*. Recuperado el Marzo de 2017, de <https://www.minminas.gov.co>

Observatorio Colombiano de Ciencia y tecnología.[OC Y T]. (2017). *Áreas temáticas*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://ocyt.org.co/es-es/AreasTematicas#sthash.nzjI0US0.dpuf>

Observatorio Laboral. (2017). *Caracterización de graduados por departamentos 2001-2014*. Recuperado el Marzo de 2017, de <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>

OC Y T. (2016). *Indicadores de ciencia y tecnología*. Recuperado el Febrero de 2017, de http://ocyt.org.co/Portals/0/Indicadores%202016_web.pdf>.

Paza la corriente. (2017). *Paza la corriente*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.pazalacorriente.gov.co/>>.

Porter citado por Serna. (2008). *Estrategias competitivas* (Decima ed.). Bogotá.

Porter, c. p. (2016). *Web y Empresas*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial patria.

Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño*. México: Grupo editorial patria.

Procolombia. (2016). *Impuestos en Colombia*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos>

Revista Dinero. (2016). *Así le fue a Colombia en el índice de percepción de corrupción*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.dinero.com/actualidad/articulo/corrupcion-en-colombia-2015/218592>

Revista Dinero. (27 de Enero de 2017). *Banco de la República mantuvo estables sus tasas de interés*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-dejo-quietas-sus-tasas-de-interes/241436>

Revista Semana. (2016). *Proceso de paz con el ELN*. Recuperado el Febrero de 2017, de <<http://www.semana.com/noticias/proceso-de-paz-con-el-eln/105883>

Rodriguez, C. (1993). *El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad de las empresas*. México: Iteso.

Serna, H. (2013). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.

Transparencia por Colombia. (2016). *Indice de percepción de la corrupción*. Recuperado el Febrero de 2017, de <http://transparenciacolombia.org.co/sin-castigo-la-corrupcion-se-mantendra-investigacion-y-sancion-efectiva-se-hace-urgente/>>.

Vanguardia. (2017). *Camacol proyecta que la actividad edificadora crecerá 4,4% en 2017*. Recuperado el Marzo de 2017, de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/381614-camacol-proyecta-que-la-actividad-edificadora-crecera-44-en-2017>

Wheelen, J., Hunger, & Oliva. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educación.

Wikimedia Commons. (2016). *Modelo Porter*. Recuperado el Noviembre de 2016, de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_Porter.svg

Apéndice plan de trabajo

Plan de trabajo

Direccionamiento estratégico Ingmadi S.A.S

El siguiente documento es una guía práctica para la implementación de las estrategias y planes de acción definidos en el Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

Consta de las siguientes etapas: Objetivo, Alcance, Desarrollo.

Objetivo

Construir una herramienta de trabajo para las diferentes áreas de trabajo de INGMADI S.A.S., que permita integrar las estrategias y planes de acción definidos para el direccionamiento estratégico de la compañía, y que registre los formatos de seguimiento de las actividades, con el fin de facilitar la implementación y control de las estrategias propuestas y alcanzar los objetivos estratégicos definidos para la organización.

Alcance

El plan de trabajo incluye los esquemas globales que permiten integrar las estrategias de la organización, y formatos de seguimiento que desglosan las acciones por grupos funcionales, lo que facilita la administración y control de las actividades estratégicas.

Desarrollo

A continuación, se incluyen las siguientes figuras:

- Esquema de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

- Línea de tiempo del Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.
- Formatos de seguimiento de actividades por área encargada, para facilitar la administración y control de las actividades estratégicas por grupos funcionales

La estrategia se construye cada día, en el trabajo diario. El logro de las metas propuestas sólo se dará con el esfuerzo y dedicación de cada trabajador de la compañía y su convencimiento por hacer realidad la visión definida para la empresa.

Esquema de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S: En este esquema se condensa el marco estratégico general de la organización que ilustra el horizonte hacia donde se dirigen las acciones de la empresa y los resultados que se esperan obtener. Incluye las estrategias corporativas, de negocio y funcionales de la organización, así como su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Línea de tiempo del Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S: Esta herramienta constituye una guía para el seguimiento de las actividades, pues permite identificar las fechas límite de las acciones que deben ejecutarse para la implementación de la estrategia y las áreas encargadas. Es un mecanismo de seguimiento y control de la estrategia en función del tiempo.

Formatos de seguimiento de actividades por área encargada: Herramienta para facilitar la administración y control de las actividades estratégicas por grupos funcionales. El Formato de Seguimiento a Objetivos y Acciones Estratégicas, condensa los objetivos y actividades estratégicas por áreas funcionales y establece las metas, indicadores y fechas límite para cada actividad, con el fin de realizar reuniones de seguimiento y control de la ejecución de las acciones definidas.

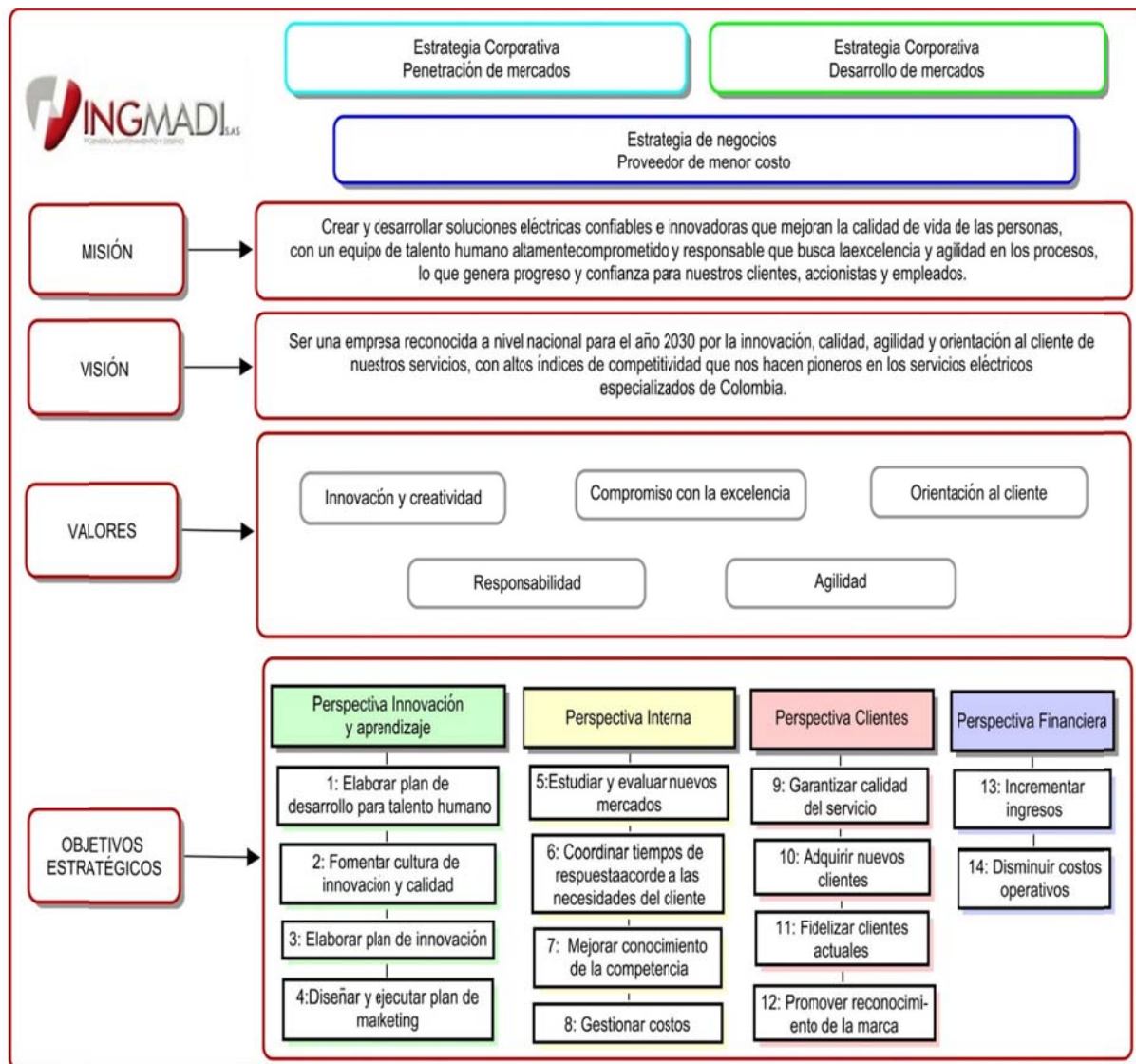


Figura 1. Esquema de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

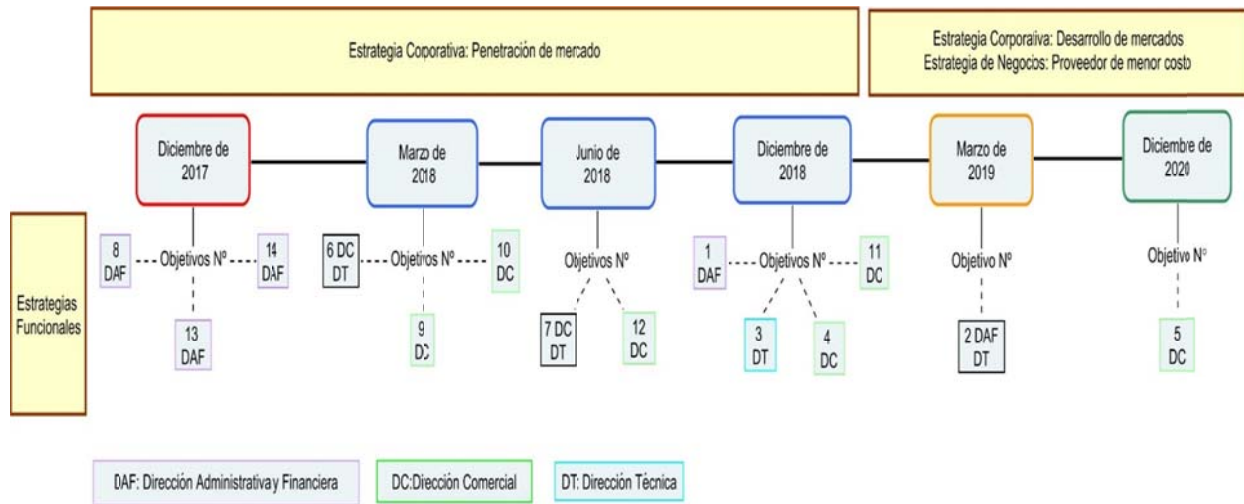


Figura 2. Línea de tiempo de Direccionamiento Estratégico de INGMADI S.A.S.

Tabla 1. *Seguimiento a objetivos y acciones estratégicas para el área dirección administrativa y financiera*

FORMATO DE SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS							
FECHA REUNIÓN:							
ASISTENTES:							
COMENTARIOS:							
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:							
ÁREA ENCARGADA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	META	INDICADOR	FECHA LÍMITE	RESULTADO A LA FECHA	PRÓXIMAS ACCIONES
Dirección Administrativa y Financiera	1. Elaborar plan de desarrollo para talento humano	Realizar actividades de profundización sobre innovación y calidad con el personal de la compañía (1-14)	3 actividades mensuales	(Nº de actividades realizadas/Nº de actividades planeadas)*100	Marzo de 2019		
		Realizar evaluaciones de desempeño (1-2)	100% de empleados	(Nº empleados con evaluación de desempeño/Nº total de empleados)*100	Marzo de 2019		
		Ejecutar plan de desarrollo al personal (1-2)	100% del plan de desarrollo	(Nº etapas del plan culminadas/Nº total de etapas del plan)*100	Junio de 2019		
		Implementar herramientas de acuerdo a tendencias de innovación que se den en el mercado (benchmarking) (2)	3 nuevos servicios o mejoras en servicio	Número de nuevos servicios o servicios mejorados con tendencias innovadoras	Diciembre de 2019		
	2. Fomentar cultura de innovación y calidad	Definir la estructura de costos por tipo de servicio(8-14)	100% de servicios con costo estructurado	(Nº servicios con costo estructurado/Nº total de servicios)*100	Junio de 2018		
		Lograr alianzas estratégicas con proveedores - descuentos por volumen, entregas(8-14)	3 alianzas con principales proveedores	Número de alianzas con proveedores	Diciembre de 2017		
		Desarrollar página web para dar a conocer los servicios ofrecidos(13)	100% desarrollo página web	(Nº etapas implementadas/Nº total de etapas)*100	Septiembre de 2017		
		Promoción de la página web y portafolio de productos vía e-mail y Facebook(13)	25% de total de campañas propuestas	(Nº de campañas de comunicación realizadas/Nº de campañas propuestas)*100	Junio de 2018		

FORMATO DE SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

FECHA REUNIÓN:

ASISTENTES:

COMENTARIOS:

FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:

ÁREA ENCARGADA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	META	INDICADOR	FECHA LÍMITE	RESULTADO A LA FECHA	PRÓXIMAS ACCIONES
Dirección Administrativa y Financiera	8. Gestionar costos	Asistir a eventos y ferias del sector construcción para dar a conocer la empresa a nuevos clientes(13)	3 Ferias o Eventos	Nº de participaciones en ferias o eventos	Diciembre de 2018		
		Realizar visitas a clientes potenciales para dar a conocer portafolio de servicios a ofrecer(13)	10 visitas	(Nº de visitas realizadas/Nº de visitas planeadas)*100	Septiembre de 2017		
	13. Incrementar ingresos	Realizar consultas en cámara de comercio y páginas web de clientes potenciales(13)	5 clientes evaluados	(Nº de clientes evaluados/Nº de visitas planeadas)*100	Octubre de 2017		
		Evaluar nuevos mercados (oportunidades, competidores, número de clientes, barreras de ingreso, etc.)(13)	50% de los mercados	(Nº de mercados estudiados y evaluados/Nº total de mercados a estudiar y evaluar)*100	Diciembre de 2020		
		Aplicar encuestas a otros segmentos de mercado con el fin de conocer interés por adquirir nuestros servicios (13)	10 encuestas por cada mercado evaluado	Número de encuestas realizadas	Octubre de 2020		
	14. Disminuir costos operativos	Llevar a cabo mediciones de tiempo en los proyectos ejecutados(14)	100% proyectos ejecutados	(Nº de proyectos con demoras/Nº de proyectos ejecutados)*100	Marzo de 2018		
		Realizar evaluaciones de desempeño(14)	100% de empleados	(Nº empleados con evaluación de desempeño/Nº total de empleados)*100	Marzo de 2019		
		Ejecutar plan de desarrollo al personal(14)	100% del plan de desarrollo	(Nº etapas del plan culminadas/Nº total de etapas del plan)*100	Junio de 2019		

Tabla 2. Seguimiento a objetivos y acciones estratégicas para el área dirección comercial

FORMATO DE SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS							
FECHA REUNIÓN:							
ASISTENTES:							
COMENTARIOS:							
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:							
ÁREA ENCARGADA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	META	INDICADOR	FECHA LÍMITE	RESULTADO A LA FECHA	PRÓXIMAS ACCIONES
Dirección Comercial	4. Diseñar y ejecutar plan de marketing	Desarrollar página web para dar a conocer los servicios ofrecidos (4-10-12)	100% desarrollo página web	(Nº etapas implementadas/Nº total de etapas)*100	Septiembre de 2017		
		Promoción de la página web y portafolio de productos vía e-mail y Facebook (4-10-12)	25% de total de campañas propuestas	(Nº de campañas de comunicación realiza/Nº de campañas propuestas)*100	Junio de 2018		
	5. Estudiar y evaluar nuevos mercados	Asistir a eventos y ferias del sector construcción para dar a conocer la empresa a nuevos clientes (4-10-12)	3 Ferias o Eventos	Nº de participaciones en ferias o eventos	Diciembre de 2018		
		Benchmarking de competidores (trabajo investigativo) (4-7)	5 competidores evaluados	Nº de competidores evaluados	Septiembre de 2017		
	6. Coordinar tiempos de respuesta acorde a las necesidades del cliente	Realizar visitas a clientes potenciales para dar a conocer portafolio de servicios a ofrecer (4-10-12)	10 visitas	(Nº de visitas realizadas/Nº de visitas planeadas)*100	Septiembre de 2017		
		Realizar consultas en cámara de comercio y páginas web de clientes potenciales (4-10)	5 clientes evaluados	(Nº de clientes evaluados/Nº de visitas planeadas)*100	Octubre de 2017		
		Desarrollar visitas o llamadas de seguimiento a los clientes actuales (4-11)	10 visitas	(Nº de visitas realizadas/Nº de visitas planeadas)*100	Septiembre de 2017		
		Realizar encuestas de satisfacción a los clientes de los proyectos ejecutados (4-6-9-11)	100% proyectos ejecutados	(Nº de encuestas realizadas/Nº de proyectos ejecutados)*100	Diciembre de 2017		

FORMATO DE SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

FECHA REUNIÓN:

ASISTENTES:

COMENTARIOS:

FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:

ÁREA ENCARGADA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	META	INDICADOR	FECHA LÍMITE	RESULTADO A LA FECHA	PRÓXIMAS ACCIONES
Dirección Comercial	7. Mejorar conocimiento de la competencia	Evaluar nuevos mercados (oportunidades, competidores, número de clientes, barreras de ingreso, etc.) (4-5-10)	50% de los mercados evaluados/Nº total de mercados a estudiar y evaluar)*100	(Nº de mercados estudiados y evaluados)*100	Diciembre de 2020		
		Aplicar encuestas a otros segmentos de mercado con el fin de conocer interés por adquirir nuestros servicios (4-5-10)	10 encuestas por cada mercado evaluado	Número de encuestas realizadas	Octubre de 2020		
	9. Garantizar calidad del servicio	Llevar a cabo mediciones de tiempo en los proyectos ejecutados (6-9-11)	100% proyectos ejecutados	(Nº de proyectos con demoras/Nº de proyectos ejecutados)*100	Marzo de 2018		
		Lograr alianzas estratégicas con proveedores - descuentos por volumen, entregas (6-9)	3 alianzas con principales proveedores	Número de alianzas con proveedores	Diciembre de 2017		
	10. Adquirir nuevos clientes	Realizar evaluaciones de desempeño (6-9)	100% de empleados	(Nº empleados con evaluación de desempeño/Nº total de empleados)*100	Marzo de 2019		
		Ejecutar plan de desarrollo al personal (6-9)	100% del plan de desarrollo	(Nº etapas del plan culminadas/Nº total de etapas del plan)*100	Junio de 2019		
	11. Fidelizar clientes actuales	Realizar actividades de profundización sobre innovación y calidad con el personal de la compañía (9)	3 actividades mensuales	(Nº de actividades realizadas/Nº de actividades planeadas)*100	Marzo de 2019		
	12. Promover reconocimiento de la marca	Implementar herramientas de acuerdo a tendencias de innovación que se den en el mercado (benchmarking) (10)	3 nuevos servicios o mejoras en servicio	Número de nuevos servicios o servicios mejorados con tendencias innovadoras	Diciembre de 2019		

Tabla 3. Seguimiento a objetivos y acciones estratégicas para el área dirección técnica

FORMATO DE SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS							
FECHA REUNIÓN:							
ASISTENTES:							
COMENTARIOS:							
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:							
ÁREA ENCARGADA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	META	INDICADOR	FECHA LÍMITE	RESULTADO A LA FECHA	PRÓXIMAS ACCIONES
Dirección Técnica	2. Fomentar cultura de innovación y calidad	Implementar herramientas de acuerdo a tendencias de innovación que se den en el mercado (benchmarking)(2-3)	3 nuevos servicios o mejoras en servicio	Número de nuevos servicios o servicios mejorados con tendencias innovadoras	Diciembre de 2019		
		Realizar evaluaciones de desempeño(2-6)	100% de empleados	(Nº empleados con evaluación de desempeño/Nº total de empleados)*100	Marzo de 2019		
	3. Elaborar plan de innovación	Ejecutar plan de desarrollo al personal(2-6)	100% del plan de desarrollo	(Nº etapas del plan culminadas/Nº total de etapas del plan)*100	Junio de 2019		
		Realizar actividades de profundización sobre innovación y calidad con el personal de la compañía (3)	3 actividades mensuales	(Nº de actividades realizadas/Nº de actividades planeadas)*100	Marzo de 2019		
	6. Coordinar tiempos de respuesta acorde a las necesidades del cliente	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes de los proyectos ejecutados(6)	100% proyectos ejecutados	(Nº de encuestas realizadas/Nº de proyectos ejecutados)*100	Diciembre de 2017		
		Llevar a cabo mediciones de tiempo en los proyectos ejecutados(6)	100% proyectos ejecutados	(Nº de proyectos con demoras/Nº de proyectos ejecutados)*100	Marzo de 2018		
	7. Mejorar conocimiento de la competencia	Lograr alianzas estratégicas con proveedores - descuentos por volumen, entregas(6)	3 alianzas con principales proveedores	Número de alianzas con proveedores	Diciembre de 2017		
		Benchmarking de competidores (trabajo investigativo)(7)	5 competidores evaluados	Nº de competidores evaluados	Septiembre de 2017		

Apéndice A. Actas de reuniones

[illegible]

INGMADI S.A.S		FORMATO DE SEGUIMIENTO A REUNIONES
Fecha: Febrero 11 / 2017		
Hora: 2pm		
Asistentes:		Cargo:
1. Diana Juimes	Diana Juimes	Director de Soluciones Técnicas
2. Adriana Sepúlveda	Adriana Sepúlveda	Gerente General - Dir Comercial
3. Andreu Barragán	Andreu Barragán	Representante Comercial
4. Jesús David Ochoa	Jesús David Ochoa	Director Administrativo Financiero
5. Martha Sepúlveda	Martha Sepúlveda	—
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
Temas Tratados		
Etapa 1 : Diagnóstico Estratégico Análisis Externo		
• Comprende el análisis del macroentorno y microentorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización		
• Macroentorno → Análisis POAM (perfil oportunidades y amenazas)		
• Microentorno → 5 Fuerzas competitivas de Porter		
Observaciones		
✓ Se realizó contextualización teórica de las metodologías a revisar.		
✓ Se aplicó el análisis POAM con los asistentes a la reunión, con el fin de obtener la matriz de posición estratégica respecto al macroentorno de la empresa		
✓ Se evaluaron factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos para el macroentorno de la empresa		
✓ El análisis del microentorno se dirigió al segmento de servicios eléctricos para construcción en la región de Santander		
Pendientes		
✓ Ponderar los resultados de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas para obtener la posición estratégica externa de la empresa		
✓ Consolidar resultados del análisis del microentorno		
✓ Próxima reunión tema Etapa 1: Diagnóstico Estratégico Análisis Interno		

		FORMATO DE SEGUIMIENTO A REUNIONES
Fecha: Febrero 24 / 2017		
Hora: 6pm		
Asistentes:	Cargo:	
1. Adriano Sepúlveda Adriano S.	Gerente General - Dir. comercial	
2. Diana Jaimes Diana J.	Director de Soluciones técnicas	
3. Jesus David Ochoa J.D.O.	Director Administrativo y Financiero	
4. Andrea Barragan Andrea B.	Representante comercial.	
5. Martha Sepúlveda M.S.	—	
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
Temas Tratados		
Etapa 1: Diagnóstico Estratégico Análisis Interno		
• Identificación de fortalezas y amenazas para la compañía		
• Perfil de Capacidad Interna (PCI) → análisis de 5 categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva (mercado), Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano		
• Se definieron los factores internos a evaluar en la matriz de factores internos.		
• Contextualización y análisis de la cadena de valor.		
Observaciones		
✓ Se realizó contextualización teórica de la metodología a implementar		
✓ Se aplicó el análisis PCI con los asistentes a la reunión con el fin de obtener la matriz de factores internos		
✓ Se desarrolló con los asistentes a la reunión el diagrama de operaciones de INGMADI SAS		
✓ Se revisaron las actividades primarias y de apoyo para construir la cadena de valor de la compañía		
Pendientes		
✓ Ponderar los resultados de la matriz de factores internos para obtener la posición estratégica interna de la empresa		
✓ Próxima reunión Etapa 2: Formulación Estratégica - DOFA		
✓ Graficar en función de los resultados obtenidos la cadena de valor de la empresa.		

[illegible]

Apéndice B. Desarrollo de Matriz POAM

FACTOR	ASPECTO	FORMA DE MANIFESTACIÓN DE LOS ASPECTOS 0 = Oport. 1 = Amenaza	MAGNITUD IMPACTO Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	CAPACIDAD DE RESPUESTA Sin Control = 1 Control Medio = 2 Control elevado = 3	INTENSIDAD EFECTO IMPACTO
POLÍTICO	Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales	1	2	2	6
	Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional	0	3	1	3
	Diálogos de paz con grupos al margen de la ley	0	1	1	1
	Corrupción	1	1	1	2
ECONÓMICO	PIB 2016 y proyección 2017	0	1	1	2
	Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander	0	3	1	3
	Tasas de interés	1	2	2	6
	Inflación	1	3	1	4
SOCIO-CULTURAL	Tasa de desempleo y mano de obra calificada	0	1	1	1
	Creación de empresas en Colombia	0	1	1	1
TECNOLÓGICO	Representación marcas dispositivos electrónicos	0	1	1	1
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PE)				2.72	

FACTOR	ASPECTO	FORMA DE MANIFESTACIÓN DE LOS ASPECTOS 0 = Oport. 1 = Amenaza	MAGNITUD IMPACTO Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	CAPACIDAD DE RESPUESTA Sin Control = 1 Control Medio = 2 Control elevado = 3	INTENSIDAD EFECTO IMPACTO
POLÍTICO	Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales	1	3	1	4
	Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional	0	2	1	2
	Diálogos de paz con grupos al margen de la ley	0	1	1	1
	Corrupción	1	1	1	2
ECONÓMICO	PIB 2016 y proyección 2017	0	1	1	2
	Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander	0	2	1	3
	Tasas de interés	1	2	1	3
	Inflación	1	2	1	3
SOCIO-CULTURAL	Tasa de desempleo y mano de obra calificada	0	1	1	1
	Creación de empresas en Colombia	0	1	1	1
TECNOLÓGICO	Representación marcas dispositivos electrónicos	0	1	1	1
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PE)					2,09

FACTOR	ASPECTO	FORMA DE MANIFESTACIÓN DE LOS ASPECTOS	MAGNITUD IMPACTO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	INTENSIDAD EFECTO IMPACTO
		0 = Oport. 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin Control = 1 Control Medio = 2 Control elevado = 3	
POLÍTICO	Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales	1	3	1	4
	Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional	0	2	1	2
	Diálogos de paz con grupos al margen de la ley	0	1	1	1
	Corrupción	1	1	1	2
	PIB 2016 y proyección 2017	0	1	1	2
ECONÓMICO	Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander	0	3	2	6
	Tasas de interés	1	1	1	2
	Inflación	1	1	1	2
SOCIO-CULTURAL	Tasa de desempleo y mano de obra calificada	0	1	1	1
	Creación de empresas en Colombia	0	1	1	1
TECNOLÓGICO	Representación marcas dispositivos electrónicos	0	1	1	1
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PE)				2.48	

FACTOR	ASPECTO	FORMA DE MANIFESTACIÓN DE LOS ASPECTOS	MAGNITUD IMPACTO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	INTENSIDAD EFECTO IMPACTO
		0 = Oport. 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin Control = 1 Control Medio = 2 Control elevado = 3	
POLÍTICO	Impuestos para microempresas y nuevos requisitos documentales	1	1	1	2
	Programas de inversión de interés social, infraestructura 4G y escolar del gobierno nacional	0	1	1	1
	Diálogos de paz con grupos al margen de la ley	0	1	1	1
	Corrupción	1	1	1	2
ECONÓMICO	PIB 2016 y proyección 2017	0	1	1	2
	Crecimiento sector construcción e industria en el PIB de Santander	0	1	1	1
	Tasas de interés	1	2	1	3
	Inflación	1	1	1	2
SOCIO-CULTURAL	Tasa de desempleo y mano de obra calificada	0	1	1	1
	Creación de empresas en Colombia	0	1	1	1
TECNOLÓGICO	Representación marcas dispositivos electrónicos	0	1	1	1
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PE)					1,54

Apéndice C. Desarrollo de Matriz PCI

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
INGMADI S.A.S.

Factor Interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
Capacidad Directiva				
1. Imagen Corporativa	0	2	3	0,67
2. Uso de Planes Estratégicos	1	3	3	1,3
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional	0	3	3	1
4. Conocimiento de la Competencia	0	1	1	1
Capacidad Tecnológica				
1. Habilidad Técnica	0	3	3	1
2. Flexibilidad del Servicio	0	3	3	1
3. Valor agregado al Servicio	0	3	3	1
4. Intensidad de Mano de Obra en el Servicio	0	3	1	3
Capacidad Talento Humano				
1. Nivel académico del talento	0	3	3	1
2. Rotación	1	3	2	2
3. Nivel de remuneración	1	2	2	1,5
4. Índices de desempeño	1	2	2	1,5
Capacidad Competitiva				
1. Lealtad y satisfacción del cliente	1	3	2	2
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0	2	2	1
3. Portafolio de Servicios	0	3	3	1
4. Administración de clientes	1	3	2	2
Capacidad Financiera				
1. Acceso a capital cuando lo requiere	0	3	2	1,5
2. Sistema de Costos	0	3	3	1
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	1	3	2	2
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante	0	3	2	1,5
Posición Estratégica Interna (PE)				1,4

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
INGMADI S.A.S.

Factor Interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
Capacidad Directiva				
1. Imagen Corporativa	0	2	3	0,67
2. Uso de Planes Estratégicos	1	3	3	1,33
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional	0	3	3	1
4. Conocimiento de la Competencia	1	2	2	1
Capacidad Tecnológica				
1. Habilidad Técnica	0	3	2	1,51
2. Flexibilidad del Servicio	0	3	3	1
3. Valor agregado al Servicio	0	2	2	1
4. Intensidad de Mano de Obra en el Servicio	0	3	3	1
Capacidad Talento Humano				
1. Nivel académico del talento	0	2	2	1
2. Rotación	1	3	1	4
3. Nivel de remuneración	1	2	2	1,5
4. Índices de desempeño	1	2	2	1,5
Capacidad Competitiva				
1. Lealtad y satisfacción del cliente	1	3	2	2
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0	2	2	1
3. Portafolio de Servicios	0	3	3	1
4. Administración de clientes	1	3	2	2
Capacidad Financiera				
1. Acceso a capital cuando lo requiere	0	3	2	1,5
2. Sistema de Costos	0	3	3	1
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	1	3	2	2
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante	0	3	2	1,5
Posición Estratégica Interna (PE)				1,4255

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
INGMADI S.A.S.

Factor Interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
Capacidad Directiva				
1. Imagen Corporativa	0	1	3	0.33
2. Uso de Planes Estratégicos	1	3	3	1.33
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional	0	2	2	1
4. Conocimiento de la Competencia	0	3	3	1
Capacidad Tecnológica				
1. Habilidad Técnica	0	2	3	0.67
2. Flexibilidad del Servicio	0	3	3	1
3. Valor agregado al Servicio	0	1	1	1
4. Intensidad de Mano de Obra en el Servicio	0	2	2	1
Capacidad Talento Humano				
1. Nivel académico del talento	0	2	2	1
2. Rotación	1	2	3	1
3. Nivel de remuneración	1	2	2	1.5
4. Índices de desempeño	1	2	2	1.5
Capacidad Competitiva				
1. Lealtad y satisfacción del cliente	1	3	1	4
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0	1	1	1
3. Portafolio de Servicios	0	3	3	1
4. Administración de clientes	1	3	2	2
Capacidad Financiera				
1. Acceso a capital cuando lo requiere	0	3	2	1.5
2. Sistema de Costos	0	3	3	1
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	1	3	2	2
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante	0	3	2	1.5
Posición Estratégica Interna (PE)				

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
INGMADI S.A.S.

Factor Interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
Capacidad Directiva				
1. Imagen Corporativa	0	3	3	1
2. Uso de Planes Estratégicos	1	3	3	1,33
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional	0	2	2	1
4. Conocimiento de la Competencia	0	1	1	1
Capacidad Tecnológica				
1. Habilidad Técnica	0	2	2	1
2. Flexibilidad del Servicio	0	3	3	1
3. Valor agregado al Servicio	0	2	2	1
4. Intensidad de Mano de Obra en el Servicio	0	2	2	1
Capacidad Talento Humano				
1. Nivel académico del talento	0	2	2	1
2. Rotación	0	1	2	1
3. Nivel de remuneración	0	2	2	1,5
4. Índices de desempeño	0	2	2	1,5
Capacidad Competitiva				
1. Lealtad y satisfacción del cliente	1	3	1	4
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0	2	2	1
3. Portafolio de Servicios	0	3	3	1
4. Administración de clientes	1	3	2	2
Capacidad Financiera				
1. Acceso a capital cuando lo requiere	0	3	2	1,5
2. Sistema de Costos	0	3	3	1
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	1	3	2	2
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda variante	0	3	2	1,5
Posición Estratégica Interna (PE)				1,37